



**HAL**  
open science

# Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 - 2010)

David Chopin

► **To cite this version:**

David Chopin. Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 - 2010). Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2017. Français. NNT : 2017CNAM1127 . tel-01816652

**HAL Id: tel-01816652**

**<https://theses.hal.science/tel-01816652>**

Submitted on 15 Jun 2018

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**

**Laboratoire de recherches interdisciplinaires en sciences de l'action**

# THÈSE

présentée par :

**David CHOPIN**

soutenue le : **3 Juillet 2017**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Science de Gestion / Prospective, innovation, stratégie, organisation**

## **Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)**

**THÈSE DIRIGÉE PAR :**

**Yvon Pesqueux**

Professeur des Universités, CNAM

**PRESIDENT DU JURY :**

**Jérôme Meric**

Professeur des Universités, Université de Poitiers

**RAPPORTEURS :**

**Jean-François Chanlat**

Professeur des Universités, Paris-Dauphine

**Jean-Philippe Denis**

Professeur des Universités, Paris-Sud

**SUFFRAGANTS :**

**Pascale de Rozario**

Sociologue, HDR, Umr Cnrs 3320 Lise

**François Dupuy**

Sociologue, Consultant



*Cette thèse de doctorat est dédiée à tous ceux qui pensent, et qui promeuvent l'idée, que la gestion est une science humaine, peut être même la plus importante idéologie de notre temps présent.*

*Le contenu, les propos et les jugements personnels de cette thèse n'engagent que son auteur.*

## Remerciements

*A la fin de ces longues années d'efforts, pour terminer la rédaction de cette thèse, je me permets de remercier, en premier lieu, Yvon Pesqueux pour ses encouragements toujours bienveillants, son indéfectible disponibilité, et surtout son ouverture d'esprit. Il m'a permis de faire une thèse en science de gestion, au sein d'un corpus théorique très large de sciences humaines. Sans cela et sans lui, sans l'espace discursif qu'il permet au sein des sciences de gestion, je n'aurais sans doute jamais pu entreprendre cette si longue et si exigeante aventure intellectuelle.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude également à tout le corps professoral du CNAM, et parmi eux je veux remercier particulièrement Anne Marchais-Roubelat, pour ses indispensables séminaires méthodologiques, Rémi Jardat pour sa disponibilité et ses conseils avisés, et Michel Godet pour sa bienveillante attention. De plus, ce travail de thèse a bénéficié des remarques judicieuses en séminaire LIRSA de Michel Ferrary, de Jean-Luc Moriceau et d'Eric Fimbel. Je les en remercie.*

*En dehors des murs du CNAM et de l'université, je dois remercier toutes les personnes qui m'ont aidé très pratiquement à constituer la liste de la littérature managériale des années 2010. Premièrement, je souhaite remercier chaleureusement Marc Mousli pour son aimable et considérable contribution, mais aussi Martin Richer, Julien Damon, Yann Moulier Boutang, Isabelle Bazet, Laurent Tertrais, Anne-Florence Quintin et beaucoup trop de monde que je ne peux qu'oublier hélas de mentionner, tant les discussions furent nombreuses à ce sujet.*

*Beaucoup d'autres amis n'ont cessé de me motiver pour que je puisse faire aboutir ce travail de thèse. Je n'oublie pas (et je l'en remercie) les mots chaleureux de Guillaume Duval pour me faire comprendre l'importance de finaliser ce projet. Ils furent décisifs. Je veux aussi remercier Marc Deluzet pour son travail inlassable de stimulation d'idées sur l'entreprise, avec les amis François Beaujolin et Jean-Pierre Jaslin. Je ne saurais oublier Roger Godino avec qui nous avons partagé les mêmes valeurs de l'entreprise (au cours d'un ouvrage ayant pris des éléments de cette thèse).*

*Ecrire une thèse est aussi un vécu, et j'ai eu la chance de le partager avec des amis maîtres de conférences, docteurs, et thésards. Merci pour tous vos conseils, tous vos encouragements et votre attention. Je pense, sans limitation, à Stéphane François, Nicolas Lebourg, Delphine Espagno-Abadie, Alvaro Pina Stranger, Simon Susen, Michael Vicente, Stéphane Rouhier, Gaia Amado, Julien Mendoza, Felipe Abe, Frédéric Menager, Nicolas Leron, Pascal Houdart et Stéphane Arpin et bien d'autres amis.*

*Je veux remercier mes collègues de travail avec qui j'ai travaillé en tant que consultant, depuis bientôt 15 années. Ces partenaires involontaires, et sans le savoir, ont forgé mes idées, celles vécues par la pratique (souvent ubuesque) de la gestion au quotidien, que je tente de théoriser ici dans cette thèse de doctorat.*

*Enfin, évidemment le plus important pour finaliser un long travail de thèse est de ressentir la considération et le soutien indéfectible de ses proches et de sa famille. Par-dessus tout, ce travail doit beaucoup à mes parents pour leur gratitude et leur attention permanente. Mais surtout, j'ai eu la chance d'avoir le meilleur des soutiens affectifs et intellectuels avec Isabelle. Elle a l'incroyable mérite d'avoir supporté mes monologues durant ces longues années sur ma thèse ; elle m'a permis de consacrer une année entière de ma vie à ce long travail ; elle est la partenaire de vie et intellectuelle idéale, et surtout irremplaçable. Tout le meilleur de cette thèse lui doit beaucoup.*



## Résumé

Le « *discours managérial* » est aujourd'hui omniprésent dans la vie des entreprises, celles des organisations et au cœur de la vie quotidienne des individus. L'objet de notre étude, au cours de cette thèse, est de décrire les conditions d'émergence de ce nouveau type de rationalité, ainsi que ses modalités de transformation. En effet, le « *discours managérial* » est issu des sciences de gestion, apparues au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui ont emprunté des principes militaires, ainsi que des notions des sciences de l'ingénieur, de la biologie, et des sciences sociales ; ces « *visibilités* » (terme en référence aux travaux de l'historien Alfred D. Chandler) constituent donc un « *discours managérial* » permettant de se représenter de manière normative l'entreprise, ses techniques et ses actions humaines afférentes. Cette rationalité avait été analysée telle une « *idéologie* » par Reinhard Bendix, elle est au contraire un discours pluriel et ne cessant pas d'évoluer. En référence aux travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, nous décrivons comment le corps de doctrine du « *discours managérial* » s'est transformé entre les années 1960, les années 1990 ; nous prolongeons cette même recherche avec un nouveau corpus de littérature managériale des années 2010. Notre analyse sémantique des 100 années de littérature spécialisée met en relief les déplacements de sens, au fil du temps, du « *discours managérial* », tout en resituant son unité à partir d'une « *grammaire* » que nous mettons en évidence. Ainsi, les formes d'entreprise se transforment : *General Motors* était le modèle des entreprises dans les années 1960, ensuite dans les années 1990 ce fut *Toyota*, puis *Google* de nos jours. De même, les concepts évoluent : l'analyse de la « *planification* » devient celle des « *réseaux* » puis des « *collaborations* » ; la « *délégation* » devient le « *leadership* » puis la « *libération* » ; les « *programmes* » sont des « *projets* » puis des « *données* ». Pour autant, notre thèse démontre comment le « *discours managérial* » reste lui structuré autour d'une même « *grammaire* ». Celle-ci est composée d'une « *visibilité synoptique* » (i.e. la représentation d'ensemble de l'entreprise), d'une « *visibilité de la mesure* » (i.e. le calcul de l'activité de travail), d'une « *visibilité de la délégation* » (i.e. la maîtrise de l'activité d'autrui), et d'une « *visibilité de la commercialisation* » (i.e. la définition de l'entreprise par l'extérieur). Le « *discours managérial* » tient sa force de capacité d'adaptation à l'aide de sa « *grammaire* » définie dans cette thèse.

**Mots clefs:** *gestion, management, discours managérial, idéologie, histoire, grammaire, sémantique, Chandler, planning, réseau, collaboration, délégation, leadership, libération, programme, projet, grammaire, Google, Toyota, nouvelle économie, internet, start up*

## Résumé en anglais

The "*managerial discourse*" is today omnipresent in the life of corporation, as well as within organizations and in everyday life of individuals. The aim of this PhD is to describe the conditions of emergence of a new kind of rationality, as well as its ways of transformation. Firstly, the "*managerial discourse*" stems from the management sciences, which irrupted at the beginning of the 20th century, composed by part of military principles, as well as notions of engineering, biology and social sciences. What we called "*visibilities*" (term coined by the work of the historian Alfred D. Chandler) enable a "*managerial discourse*" to streamline normatively the enterprise, its techniques and its human actions related. In that way, rationality had been analyzed as an "*ideology*" by Reinhard Bendix, but furtherly viewed as a plurality of discourses that are continuously evolving. Prolonging the work of Luc Boltanski and Eve Chiapello, we are describing how the body of doctrine concerning "*managerial discourse*" has been transformed from the 1960' to the 1990'; we have extended this analysis with a new corpus of managerial literature of the 2010'. Our semantic analysis – over 100 years of specialized literature (from pionniers to actual vision) – highlights the displacements of meaning over time while restoring its unity with the support of a what we call "*grammar of the managerial discourse*". Basically, the company had *General Motors* for model in the 1960', then in the 1990' it was *Toyota*, and *Google* nowadays. Similarly, concepts are reshuffled : the focus on "*planning*" moved into "*networks*" and then "*collaborations*"; The "*delegation*" moved into "*leadership*" and then "*liberation*"; focus were on "*programs*", after on "*projects*" and now on "*data*". However, our PhD shows how "*managerial discourse*" remains structured around the notion of "*grammar*". This consists of a "*synoptic visibility*" (ie the overall representation of the company), a "*visibility of the measure*" (ie the calculation of the work activity), a "*visibility of the delegation*" (ie control of the activity of others), and a "*visibility of the commercialization*" (ie the definition of the company from outside). The "*managerial discourse*" is powered firstly by its adaptability to any change, with the help of its "*grammar*" defined in this thesis.

**Key works:** *management, managerial discourse, ideology, history, grammar, semantic, Chandler, planning, network, collaboration, delegation, leadership, liberation, program, project, Google, Toyota, New economy, internet, start up*



## TABLE DES MATIERES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>i) Pourquoi interroger la notion de « discours managérial » ?.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ii) Comment interroger la notion de « discours managérial » ?.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>iii) D'où interroger la notion de « discours managérial » ? .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>iiii) Contenu de la thèse et plan de notre argumentation. ....</b>   | <b>4</b>  |
| <br>  |           |
| <b>I. CHOIX DU SUJET ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>I.1. Domaine d'investigation et portée des travaux .....</b>   | <b>10</b> |
| I. 1. 1. Les enquêtes de management réduisant leur objet au discursif des organisations .....   | 11        |
| I. 1. 2. Les théorisations du management sur le discursif.....  | 12        |
| I. 1. 3. Ce que cette thèse ne sera pas, ce qu'elle voudra être.....  | 14        |
| <b>I.2. Définition de la problématique et ses délimitations .....</b>   | <b>15</b> |
| I. 2. 1. De la transformation du discours managérial et ses « <i>idéologies</i> », selon une méthode initiée par Reinhard Bendix..... | 16        |
| I. 2. 1. 1. <i>Le discours managérial, selon la méthode initiée par Reinhard Bendix</i> .....   | 16        |
| I. 2. 1. 2. <i>La postérité de la méthode et de l'analyse de Reinhard Bendix</i> .....  | 17        |
| I. 2. 2. De la « <i>visibilité</i> » du discours managérial chez Alfred D. Chandler.....  | 18        |
| I. 2. 3. Des « critiques » aux transformations du discours managérial chez Boltanski et Chiapello .....                               | 20        |
| <b>I.3. Approches épistémologiques et méthodologiques .....</b>   | <b>23</b> |
| I. 3. 1. De l'analyse de discours à l'analyse sémantique des discours .....   | 23        |
| I. 3. 2. Eviter les écueils de l'analyse du discours pour se focaliser sur son sens.....  | 27        |
| I. 3. 3. Comment nous voulons étudier les le sens du « discours managérial ».....   | 31        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>II. PROLEGOMENES A LA NOTION DE « DISCOURS MANAGERIAL » .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>II.1 Parcours interprétatif de « l'idéologie » au « discours » .....</b>                                    | <b>33</b> |
| II. 1. 1. La notion « d'idéologie » comme science des idées et de leur publication .....                       | 34        |
| II. 1. 2. La notion « d'idéologie » comme liaison des idées et des pratiques sociales .....                    | 36        |
| II. 1. 3. La notion « d'idéologie » comme « fausse vérité », la sociologie de la connaissance .....            | 38        |
| II. 1. 4. La notion « d'idéologie » comme une « lecture symptomale » .....                                     | 41        |
| II. 1. 5. La visibilité des « formations discursives », chez Michel Foucault et au-delà .....                  | 44        |
| II. 1. 6. La visibilité du discours managérial et ses « grammaires » .....                                     | 46        |
| <b>II. 2. Parcours énonciatif de « l'idéologie », des « utopies » au discours scientifique ...</b>             | <b>48</b> |
| II. 2. 1. « La manufacture d'épingle », une « idéologie » .....  | 48        |
| II. 2. 2. Les « utopies », ces idéologies inachevées .....   | 51        |
| II. 2. 2. 1. La « New Society » de Robert Owen .....   | 52        |
| II. 2. 2. 2. Le dédale des « phalanstères » du fouriérisme .....   | 53        |
| II. 2. 2. 3. Les utopies du christianisme productiviste .....  | 54        |
| II. 2. 3. La « grande entreprise », un récit (marxiste) d'entreprise faisant idéologie .....                   | 55        |
| <br>   |           |
| <b>III. LE « DISCOURS MANAGERIAL » SE FAISANT SCIENCE : GENEALOGIE<br/>DES QUATRE TYPES DE VISIBILITE.....</b> | <b>58</b> |
| <b>III.1. Frederick Taylor et la visibilité de la mesure .....</b>   | <b>61</b> |
| III. 1. 1. Le contexte d'écriture .....  | 61        |
| III. 1. 1. 1. Les sciences psychologiques nées avec leurs applications industrielles .....                     | 61        |
| III. 1. 1. 2. Le contexte de maîtrise de l'économie de masse .....   | 63        |
| III. 1. 2. La mise en visibilité .....   | 64        |
| III. 1. 2. 1. Les échecs de Taylor, la réussite de son mythe .....   | 64        |
| III. 1. 2. 2. La psychologie industrielle et ses mesures tayloristes de l'humain .....                         | 65        |
| III. 1. 3. L'inscription institutionnelle .....  | 67        |
| III. 1. 3. 1. La psychologie industrielle appliquée et ses mesures tayloristes de l'humain .....               | 67        |
| III. 1. 3. 2. Mesurer au-delà du comportement (vs l'utilitarisme économique) .....                             | 69        |
| III. 1. 4. Synthèse de la visibilité de la mesure (selon Frederick W. Taylor) .....                            | 72        |
| <b>III. 2. Henri Fayol et la visibilité synoptique.....</b>  | <b>73</b> |
| III. 2. 1. Le contexte d'écriture .....  | 73        |
| III. 2. 1. 1. Comprendre le « corps social » et l'urgence de le contrôler .....                                | 74        |
| III. 2. 1. 2. Une science des hommes, au-delà de la mathématique .....   | 75        |
| III. 2. 2. La mise en visibilité .....   | 76        |
| III. 2. 2. 1. Observer, noter, et publiciser ses propres pratiques managériales .....                          | 76        |
| III. 2. 2. 2. Rendre visibles les pratiques managériales, le programme du fayolisme .....                      | 79        |
| III. 2. 2. 3. Les conditions de publicité des pratiques : un institut, une doctrine .....                      | 81        |
| III. 2. 3. L'inscription institutionnelle .....  | 83        |
| III. 2. 3. 1. Formalisation des travaux tayloriens et fayoliens dans les instituts patronaux .....             | 83        |
| III. 2. 3. 2. L'exportation hasardeuse de la doctrine d'Henri Fayol .....                                      | 84        |

|  |            |
|--|------------|
| III. 2. 4. Synthèse de la visibilité synoptique (selon l'œuvre d'Henri Fayol) .....                  | 85         |
| <b>III. 3. Ford et la visibilité de la commercialisation .....</b>                                   | <b>87</b>  |
| III. 3. 1. Le contexte d'écriture .....  | 87         |
| III. 3. 1. 1. <i>La découverte de la « mass production » par la pratique commerciale</i> .....       | 88         |
| III. 3. 1. 2. <i>Produire pour vendre (et non l'inverse)</i> .....                                   | 89         |
| III. 3. 1. 3. <i>De la distinction avec le taylorisme</i> .....                                      | 90         |
| III. 3. 2. La mise en visibilité .....   | 95         |
| III. 3. 2. 1. <i>La propagande antisémite, témoin de la 'mass production'</i> .....                  | 95         |
| III. 3. 2. 2. <i>Une interprétation du portrait de Henri Ford</i> .....                              | 96         |
| III. 3. 3. L'inscription institutionnelle .....  | 99         |
| III. 3. 3. 1. <i>De la demande de visibilité économique, à la science du marketing</i> .....         | 99         |
| III. 3. 3. 2. <i>La difficile entrée des proto-pratiques de marketing dans les universités</i> ..... | 100        |
| IV. 3. 3. 3. <i>De la taylorisation du fordisme</i> .....  | 102        |
| III. 3. 4. Synthèse de la visibilité de commercialisation (selon l'œuvre d'Henri Ford) .....         | 104        |
| <b>III. 4. Chester Barnard et la visibilité de la délégation .....</b>                               | <b>105</b> |
| III. 4. 1. Le contexte d'écriture .....  | 105        |
| III. 4. 1. 1. <i>A crise sociale, renouveau du management</i> .....                                  | 105        |
| III. 4. 1. 2. <i>Les limites de la « managerial sociology » et son « Fatigue Labs »</i> .....        | 107        |
| III. 4. 2. La mise en visibilité .....   | 110        |
| III. 4. 2. 1. <i>Rendre visible la science managériale pour éduquer les élites</i> .....             | 110        |
| III. 4. 2. 2. <i>Etablir une « concrete science of behavior »</i> .....                              | 115        |
| III. 4. 3. L'inscription institutionnelle .....  | 118        |
| III. 4. 3. 1. <i>Le « Pareto circle » à Harvard, laboratoire du renouveau managérial</i> .....       | 118        |
| III. 4. 3. 2. <i>L'héritage institutionnel de Chester Barnard</i> .....                              | 121        |
| III. 4. 4. Synthèse de la visibilité de la délégation (selon l'œuvre de Chester Barnard) .....       | 123        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>IV. 1. DECRIRE LA LITTERATURE MANAGERIALE DES ANNEES 1960 .....</b>  | <b>127</b> |
| <b>IV. 1.1. Le contexte historique de l'énonciation.....</b>  | <b>127</b> |
| IV. 1. 1. 1. « <i>Cold War</i> » et « <i>management sciences</i> » : un combat commun aux Etats-Unis.....       | 127        |
| IV. 1. 1. 2. L'influence des « <i>missions de productivité</i> » sur la littérature managériale française ..... | 130        |
| <b>IV. 1. 2. Présentation des auteurs, des ouvrages et des objectifs .....</b>                                  | <b>131</b> |
| IV. 1. 2. 1. Les consultants aux labels universitaires anglo-saxons.....  | 132        |
| IV. 1. 2. 2. La traduction du « <i>management</i> » en langue française et ses débats.....                      | 133        |
| <b>IV. 1. 3. Références des transformations des types de visibilité .....</b>                                   | <b>136</b> |
| <b>IV. 1. 4. Etudes des types de visibilité et leur actualisation .....</b>                                     | <b>141</b> |
| IV. 1. 4. 1. Analyse de la visibilité synoptique – une transformation et des résistances .....                  | 141        |
| IV. 1. 4. 1. 1. <i>Topique de la {Planification}</i> .....  | 143        |
| IV. 1. 4. 1. 2. <i>Les topiques {Départementalisation} et {Organisation} interpénétrées</i> .....               | 146        |
| IV. 1. 4. 1. 3. <i>Topique du {Commandement}</i> .....  | 149        |
| IV. 1. 4. 2. Analyse de la visibilité de la délégation – jusqu'où voir l'homme ?.....                           | 152        |
| IV. 1. 4. 2. 1. <i>Topique de la {Décentralisation}</i> .....   | 154        |
| IV. 1. 4. 2. 2. <i>Topique de la {Décision}</i> .....   | 157        |
| IV. 1. 4. 2. 3. <i>Topique de la {Délégation}</i> .....   | 160        |
| IV. 1. 4. 2. 4. <i>Topique des {Objectifs}</i> .....  | 164        |
| IV. 1. 4. 2. 5. <i>Topique de la {Motivation}</i> .....   | 167        |
| IV. 1. 4. 2. 6. <i>Topique de la {Participation}</i> .....  | 171        |
| IV. 1. 4. 2. 7. <i>Topique de l' {intégration}</i> .....  | 175        |
| IV. 1. 4. 2. 8. <i>Topique de la {Formation}</i> .....  | 179        |
| IV. 1. 4. 3. Analyse de la visibilité de la commercialisation – les chiffres et le discours du dehors .....     | 184        |
| IV. 1. 4. 3. 1. <i>Topique de l' {Environnement}</i> .....  | 186        |
| IV. 1. 4. 3. 2. <i>Topique de la {Stratégie}</i> .....  | 190        |
| IV. 1. 4. 3. 3. <i>Topique du {Management}</i> .....  | 192        |
| IV. 1. 4. 3. 4. <i>Topique du {Gouvernement d'entreprise}</i> .....   | 196        |
| IV. 1. 4. 4. Analyse de la visibilité de la mesure – le quadrillage des discours .....                          | 199        |
| IV. 1. 4. 4. 1. <i>Topique de la {Sélection du personnel}</i> .....   | 201        |
| IV. 1. 4. 4. 2. <i>Topique du {Contrôle}</i> .....  | 206        |
| <b>IV. 1. 5. Voies de passages (entre les « <i>visibilités</i> »).....</b>                                      | <b>210</b> |
| IV. 1. 5. 1. Synthèse de la structuration des « <i>visibilités</i> » .....                                      | 210        |
| IV. 1. 5. 2. Synthèse de la transformation des « <i>visibilités</i> » .....                                     | 212        |

**VI. 2. Décrire la littérature managériale des années 1990 ..... 215**

**IV. 2. 1. Le contexte historique de l'énonciation..... 215**

IV. 2. 1. 1. « *Japanese Taylorism* » : la peur des Etats-Unis devant la montée du Japon ..... 215

IV. 2. 1. 2. Le phénomène des gourous, le management et les nouveaux publicistes ..... 217

IV. 2. 1. 3. La traduction française : les missions de l'ARCEP au Japon et les cercles de qualité ..... 220

**IV. 2. 2. Description des auteurs, des ouvrages et leurs intentions ..... 222**

IV. 2. 2. 1. Les consultants anglo-saxons, les nouveaux publicistes ..... 222

IV. 2. 2. 2. La traduction ambiguë de la littérature managériale francophone ..... 223

**IV. 2. 3. Références des transformations des types de visibilité ..... 226**

**IV. 2. 4. Études des types de visibilité et actualisation de leurs énoncés..... 231**

IV. 2. 4. 1. Analyse de la visibilité de la commercialisation – L'inéluctable transformation ..... 231

*IV. 2. 4. 1. 1. Topique de la {Mondialisation}* ..... 233

*IV. 2. 4. 1. 2. Les topiques {Société du savoir}, {Complexité} et {Culture} interpénétrées* ..... 238

*IV. 2. 4. 1. 3. Topique du {Management}* ..... 243

IV. 2. 4. 2. Analyse de la visibilité synoptique – De l'indéfinissable réseau au permanent changement ..... 245

*IV. 2. 4. 2. 1. Topique du {réseau}* ..... 248

*IV. 2. 4. 2. 2. Topique du {changement}* ..... 255

IV. 2. 4. 3. Analyse de la visibilité de la délégation – l'action des autres et l'apprentissage de soi ..... 263

*IV. 2. 4. 3. 1. Topique de du {leadership}* ..... 265

*IV. 2. 4. 3. 2. Topique de la {mobilisation}* ..... 274

*IV. 2. 4. 3. 3. Topique de {l'apprentissage}* ..... 279

IV. 2. 4. 4. Analyse de la visibilité de la mesure – de la description à la comptabilisation des relations ..... 284

*IV. 2. 4. 4. 1. Topique des {processus}* ..... 286

*IV. 2. 4. 4. 2. Topique du {projet}* ..... 292

*IV. 2. 4. 4. 3. Topique de la {qualité}* ..... 297

*IV. 2. 4. 4. 4. Topique du {coaching}* ..... 300

**IV. 2. 5. Voies de passages (entre les « *visibilités* »)..... 303**

IV. 2. 5. 1. Synthèse de la structuration des « *visibilités* » ..... 303

IV. 2. 5. 2. Synthèse de la transformation des « *visibilités* » ..... 305

|  |            |
|--|------------|
| <b>IV. 3. DECRIRE LA LITTERATURE MANAGERIALE DES ANNEES 2010 .....</b>   | <b>307</b> |
| <b>IV. 3. 1. Le contexte historique de l'énonciation.....</b>  | <b>307</b> |
| IV. 3. 1. 1. De l'héritage « <i>hippie</i> » de l'idéologie des « <i>Web giants</i> ».....                             | 308        |
| IV. 3. 1. 2. L'emprise idéologique du « <i>software development</i> ».....   | 309        |
| IV. 3. 1. 3. Quelle est cette « <i>revolution</i> » des « <i>Web Giants</i> » ? .....                                  | 311        |
| IV. 3. 1. 4. Qu'est-ce qu'une « <i>start up</i> » ? La financiarisation de l'entreprise et ses enjeux .....            | 312        |
| IV. 3. 1. 5. La tentative de rattrapage de la « <i>French Tech</i> » .....   | 314        |
| <b>IV. 3. 2. Description des auteurs, des livres et des intentionnalités.....</b>                                      | <b>315</b> |
| IV. 3. 2. 1. Les slogans managériaux et les plaidoiries du management d'entreprises américaines .....                  | 315        |
| IV. 3. 2. 2. La tentative de rattrapage du « discours managérial » francophone.....                                    | 318        |
| <b>IV. 3. 3. Références des transformations des types de visibilité .....</b>  | <b>320</b> |
| <b>IV. 3. 4. Etudes des types de visibilité et actualisation de leurs énoncés.....</b>                                 | <b>326</b> |
| IV. 3. 4. 1. Analyse de la visibilité de la commercialisation – vers des révolutions managériales.....                 | 326        |
| IV. 3. 4. 1. 1. <i>Topique de la {révolution}</i> .....  | 328        |
| IV. 3. 4. 1. 2. <i>Topique de la {disruption}</i> .....  | 333        |
| IV. 3. 4. 1. 3. <i>Topique du {management}</i> .....   | 337        |
| IV. 3. 4. 2. Analyse de la visibilité synoptique – vers une culture de la plateforme ? .....                           | 341        |
| IV. 3. 4. 2. 1. <i>Topique de la {collaboration}</i> .....   | 343        |
| IV. 3. 4. 2. 2. <i>Topique de {l'innovation}</i> .....   | 348        |
| IV. 3. 4. 2. 3. <i>Topique de la {culture}</i> .....   | 353        |
| IV. 3. 4. 3. Analyse de la visibilité de la délégation – la libération de tous les leaderships .....                   | 358        |
| IV. 3. 4. 3. 1. <i>Topique du {leadership}</i> .....   | 360        |
| IV. 3. 4. 3. 2. <i>Topique de la {libération}</i> .....  | 365        |
| IV. 3. 4. 4. Analyse de la visibilité de la mesure – la chimère de la quantification du bonheur et la démocratie ..... | 369        |
| IV. 3. 4. 4. 1. <i>Topique des {données}</i> .....   | 370        |
| IV. 3. 4. 4. 2. <i>Topique de {l'agilité}</i> .....  | 375        |
| IV. 3. 4. 4. 3. <i>Topique du {travail}</i> .....  | 380        |
| <b>IV. 3. 5. Voies de passage (entre les « <i>visibilités</i> ») .....</b>   | <b>385</b> |
| IV. 3. 5. 1. Synthèse de la structuration des « <i>visibilités</i> » .....   | 385        |
| IV. 3. 5. 2. Synthèse de la transformation des « <i>visibilités</i> ».....   | 387        |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>389</b> |
| <b>i) Ce que cette thèse n'est pas .....</b>   | <b>389</b> |
| <b>ii) Ce à quoi cette thèse répond.....</b>   | <b>390</b> |
| 1° De la structuration du discours managérial.....   | 390        |
| 2° De la transformation du discours managérial .....   | 394        |
| 3° De l'importance de la grammaire du discours managérial.....   | 398        |
| <b>iii) Prolongements espérés de cette thèse .....</b>   | <b>400</b> |

## Table des matières des ANNEXES

|                    |  |             |
|--------------------|--|-------------|
| <b>ANNEXE I.</b>   | <b>Henri FAYOL et la visibilité synoptique.....</b>                  | <b>411</b>  |
| <b>ANNEXE II.</b>  | <b>Chester Barnard et la visibilité de la délégation.....</b>        | <b>475</b>  |
| <b>ANNEXE III.</b> | <b>Frederick W Taylor et la visibilité de la mesure.....</b>         | <b>545</b>  |
| <b>ANNEXE IV.</b>  | <b>Henri Ford et la visibilité de la commercialisation.....</b>      | <b>587</b>  |
| <b>ANNEXE V.</b>   | <b>Max Weber et la notion de « visibilité ».....</b>                 | <b>602</b>  |
| <b>ANNEXE VI</b>   | <b>Bibliographies.....</b>   | <b>628</b>  |
| VI. I.             | Bibliographie spécifique des corpus de littérature managériale ..... | 628         |
| VI. I.             | Bibliographie générale .....   | 637         |
| <b>ANNEXE VII</b>  | <b>Résumés des corpus de littérature managériale .....</b>           | <b>722</b>  |
| VII. I.            | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1960.....   | 723         |
| VII. II.           | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1990.....   | 932         |
| VII. III.          | Résumés des corpus de littérature managériale des années 2010.....   | 1094        |
| <b>RESUMES</b>     | <b>.....</b>   | <b>1234</b> |

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

|                                     |   |        |
|-------------------------------------|---|--------|
| <b>Figure – I. 1. a.</b>            | -- Synthèse du plan de la thèse   | p. 9   |
| <b>Figure – I. 1. b.</b>            | -- Choix du sujet et contexte de la recherche                                 | p. 10  |
| <b>Tableau – I. 2.</b>              | -- Tableau des objets d'analyse et des concepts d'idéologie                   | p. 15  |
| <b>Tableau – I. 3.</b>              | -- Tableau des objets d'analyse sémantique                                    | p. 23  |
| <b>Figure – I. 3. 3. a.</b>         | -- Figure de la méthode d'analyse du discours managérial                      | p. 31  |
| <b>Tableau – II. a.</b>             | -- Tableau du parcours interprétatif de la notion d'idéologie                 | p. 33  |
| <b>Figure – III. a.</b>             | -- Figure de la chronologie de la mise en récit du discours managérial        | p. 59  |
| <b>Tableau – III. b.</b>            | -- Tableaux des visibilitées et leurs caractéristiques                        | p. 60  |
| <b>Figure – III. c.</b>             | -- Figures des visibilitées et de leurs topiques                              | p. 60  |
|                                     |   |        |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité synoptique (1960)                          | p. 141 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité synoptique (1960)                | p. 142 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {planification} (1960)            | p. 143 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 1. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {planification} (1960)        | p. 145 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {planification} (1960)                     | p. 145 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {départementalisation} (1960)     | p. 146 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 1. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {départementalisation} (1960) | p. 148 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {départementalisation} (1960)              | p. 148 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {commandement} (1960)             | p. 149 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 1. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {commandement} (1960)         | p. 150 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 1. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {commandement} (1960)                      | p. 150 |
|                                     |   |        |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la délégation (1960)                    | p. 152 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la délégation (1960)          | p. 153 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {décentralisation} (1960)         | p. 154 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {décentralisation} (1960)     | p. 156 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {décentralisation} (1960)                  | p. 156 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {décision} (1960)                 | p. 157 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {décision} (1960)             | p. 159 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {décision} (1960)                          | p. 159 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {délégation} (1960)               | p. 160 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {délégation} (1960)           | p. 163 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {délégation} (1960)                        | p. 163 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 4. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {objectifs} (1960)                | p. 164 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 4. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {objectifs} (1960)            | p. 166 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 4. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {objectifs} (1960)                         | p. 166 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 5. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {Motivations} (1960)              | p. 167 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 5. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {Motivations} (1960)          | p. 170 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 5. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {Motivations} (1960)                       | p. 170 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 6. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {participation} (1960)            | p. 171 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 6. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {participation} (1960)        | p. 174 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 6. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {participation} (1960)                     | p. 174 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 7. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {Intégration} (1960)              | p. 175 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 7. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {Intégration} (1960)          | p. 178 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 7. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {Intégration} (1960)                       | p. 178 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 8. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {formation} (1960)                | p. 179 |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 2. 8. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {formation} (1960)            | p. 182 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 2. 8. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {formation} (1960)                         | p. 182 |
|                                     |   |        |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la commercialisation (1960)             | p. 184 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la commercialisation (1960)   | p. 185 |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {environnement} (1960)            | p. 186 |



|                                     |  |               |
|-------------------------------------|--|---------------|
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 3. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {environnement} (1960)             | <b>p. 189</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {environnement} (1960)                          | <b>p. 189</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {stratégie} (1960)                     | <b>p. 190</b> |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 3. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {stratégie} (1960)                 | <b>p. 191</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {stratégie} (1960)                              | <b>p. 191</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {management} (1960)                    | <b>p. 192</b> |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 3. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {management} (1960)                | <b>p. 195</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {management} (1960)                             | <b>p. 195</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 4. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {gouvernement d'entreprise} (1960)     | <b>p. 196</b> |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 3. 4. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {gouvernement d'entreprise} (1960) | <b>p. 197</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 3. 4. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {gouvernement d'entreprise} (1960)              | <b>p. 197</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la mesure (1960)                             | <b>p. 199</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la mesure (1960)                   | <b>p. 200</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {sélection du personnel} (1960)        | <b>p. 201</b> |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 4. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {sélection du personnel} (1960)    | <b>p. 205</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {sélection du personnel} (1960)                 | <b>p. 205</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {contrôle} (1960)                      | <b>p. 206</b> |
| <b>Tableau - IV. 1. 4. 4. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {contrôle} (1960)                  | <b>p. 209</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 4. 4. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {contrôle} (1960)                               | <b>p. 209</b> |
| <b>Figure - IV. 1. 5. 1.</b>        | -- Schéma sémantique agrégé des quatre types de visibilité (1960)                  | <b>p. 210</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 1. 1.</b>        | -- Graphique concernant les modes de discours managériaux des années 1990          | <b>p. 204</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la commercialisation (1990)                  | <b>p. 231</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la commercialisation (1990)        | <b>p. 232</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {mondialisation} (1990)                | <b>p. 233</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 1. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {mondialisation} (1990)            | <b>p. 237</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {mondialisation} (1990)                         | <b>p. 237</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {société du savoir} (1990)             | <b>p. 238</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 1. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {société du savoir} (1990)         | <b>p. 242</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {société du savoir} (1990)                      | <b>p. 242</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {management} (1990)                    | <b>p. 243</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 1. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {management} (1990)                | <b>p. 243</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 1. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {management} (1990)                             | <b>p. 243</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité synoptique (1990)                               | <b>p. 245</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité synoptique (1990)                     | <b>p. 246</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {réseau} (1990)                        | <b>p. 248</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 2. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {réseau} (1990)                    | <b>p. 254</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {réseau} (1990)                                 | <b>p. 254</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {changement} (1990)                    | <b>p. 255</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 2. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {changement} (1990)                | <b>p. 261</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 2. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {changement} (1990)                             | <b>p. 261</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la délégation (1990)                         | <b>p. 263</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la délégation (1990)               | <b>p. 264</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {leadership} (1990)                    | <b>p. 265</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 3. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {leadership} (1990)                | <b>p. 273</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {leadership} (1990)                             | <b>p. 273</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {mobilisation} (1990)                  | <b>p. 274</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 3. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {mobilisation} (1990)              | <b>p. 278</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {mobilisation} (1990)                           | <b>p. 278</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {apprentissage} (1990)                 | <b>p. 279</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 3. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {apprentissage} (1990)             | <b>p. 282</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 3. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {apprentissage} (1990)                          | <b>p. 282</b> |

|                                     |   |               |
|-------------------------------------|---|---------------|
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la mesure (1990)                      | <b>p. 284</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la mesure (1990)            | <b>p. 285</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {processus} (1990)              | <b>p. 286</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 4. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {processus} (1990)          | <b>p. 291</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {processus} (1990)                       | <b>p. 291</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {projet} (1990)                 | <b>p. 292</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 4. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {projet} (1990)             | <b>p. 296</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {projet} (1990)                          | <b>p. 296</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {qualité} (1990)                | <b>p. 297</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 4. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {qualité} (1990)            | <b>p. 299</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {qualité} (1990)                         | <b>p. 299</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 4. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {coaching} (1990)               | <b>p. 300</b> |
| <b>Tableau - IV. 2. 4. 4. 4. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {coaching} (1990)           | <b>p. 301</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 4. 4. 4. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {coaching} (1990)                        | <b>p. 301</b> |
| <b>Figure - IV. 2. 5. 1.</b>        | -- Schéma sémantique agrégé des quatre types de visibilité (1990)           | <b>p. 291</b> |
|                                     |   |               |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la commercialisation (2010)           | <b>p. 326</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la commercialisation (2010) | <b>p. 327</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {révolution} (2010)             | <b>p. 328</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 1. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {révolution} (2010)         | <b>p. 332</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {révolution} (2010)                      | <b>p. 332</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {disruption} (2010)             | <b>p. 333</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 1. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {disruption} (2010)         | <b>p. 336</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {disruption} (2010)                      | <b>p. 336</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {management} (2010)             | <b>p. 337</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 1. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {management} (2010)         | <b>p. 339</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 1. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {management} (2010)                      | <b>p. 339</b> |
|                                     |   |               |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité synoptique (2010)                        | <b>p. 341</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité synoptique (2010)              | <b>p. 342</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {collaboration} (2010)          | <b>p. 343</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 2. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {collaboration} (2010)      | <b>p. 347</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {collaboration} (2010)                   | <b>p. 347</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {innovation} (2010)             | <b>p. 348</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 2. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {innovation} (2010)         | <b>p. 352</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {innovation} (2010)                      | <b>p. 352</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {culture} (2010)                | <b>p. 353</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 2. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {culture} (2010)            | <b>p. 345</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 2. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {culture} (2010)                         | <b>p. 345</b> |
|                                     |   |               |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la délégation (2010)                  | <b>p. 358</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la délégation (2010)        | <b>p. 359</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {leadership} (2010)             | <b>p. 360</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 3. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {leadership} (2010)         | <b>p. 364</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {leadership} (2010)                      | <b>p. 364</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {libération} (2010)             | <b>p. 365</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 3. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {libération} (2010)         | <b>p. 367</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 3. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {libération} (2010)                      | <b>p. 367</b> |
|                                     |   |               |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. a.</b>     | -- Représentation de la visibilité de la mesure (2010)                      | <b>p. 369</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. b.</b>     | -- Schéma sémantique agrégé de la visibilité de la mesure (2010)            | <b>p. 370</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 1. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {donnée} (2010)                 | <b>p. 370</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 4. 1. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {donnée} (2010)             | <b>p. 374</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 1. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {donnée} (2010)                          | <b>p. 374</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 2. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {agilité} (2010)                | <b>p. 375</b> |

|                                     |   |               |
|-------------------------------------|---|---------------|
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 4. 2. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {agilité} (2010)                  | <b>p. 379</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 2. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {agilité} (2010)                               | <b>p. 379</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 3. a.</b>  | -- Schéma de tous les énoncés de la topique {travail} (2010)                      | <b>p. 380</b> |
| <b>Tableau - IV. 3. 4. 4. 3. b.</b> | -- Tableau analytique des énoncés de la topique {travail} (2010)                  | <b>p. 384</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 4. 4. 3. c.</b>  | -- Schéma sémantique de la topique {travail} (2010)                               | <b>p. 384</b> |
| <b>Figure - IV. 3. 5. 1.</b>        | -- Schéma sémantique agrégé des quatre types de visibilité (1990)                 | <b>p. 385</b> |
| <b>Tableau - Conclusion 1.</b>      | -- Tableau synthèse de la transformation de la visibilité synoptique              | <b>p. 396</b> |
| <b>Tableau - Conclusion 2.</b>      | -- Tableau synthèse de la transformation de la visibilité de la délégation        | <b>p. 396</b> |
| <b>Tableau - Conclusion 3.</b>      | -- Tableau synthèse de la transformation de la visibilité de la mesure            | <b>p. 397</b> |
| <b>Tableau - Conclusion 4.</b>      | -- Tableau synthèse de la transformation de la visibilité de la commercialisation | <b>p. 397</b> |
| <b>Tableau - Conclusion 5.</b>      | -- Tableau synthèse du discours managérial  | <b>p. 403</b> |





## Introduction

### **i) Pourquoi interroger la notion de « discours managérial » ?**

Cette recherche et cette thèse sont issues d'une longue réflexion sur la place, dans nos sociétés contemporaines, des techniques et des sciences de gestion. En effet, nous entrons dans cette ère où les firmes multinationales deviennent des « *Leviathans* ». Nous reprenons à notre compte cette métaphore des professeurs Alfred D. Chandler et Bruce Mazlish (2005), désignant ces entreprises privées où se décident les choix d'allocation de ressources les plus importants, tant en volume qu'en impact économique, désormais supérieurs aux Etats eux-mêmes. Par exemple, une firme comme *Apple* a autant de trésorerie que l'entièreté du PIB de l'Irlande, pays n'osant même plus réclamer les 13 milliards d'imposition sur les sociétés non payée ; des juristes tels Anupam Chander (2012) parlent désormais de « *facebookistan* », pour désigner l'incertitude juridique de réseaux sociaux pénétrant (presque) tous les pays et toutes les frontières du monde ; de même, les dirigeants de la firme *Google* affirment explicitement vouloir « *organize* » l'information du monde, c'est-à-dire maîtriser « *what we know* » (Stross, 2008). Croire que nous assistons là à un nouveau monde est à la fois juste et faux. Juste, car la puissance des Etats vis-à-vis des intérêts particuliers est un phénomène issu de la modernité (et l'objet même, *in fine*, des écrits de Max Weber) ; faux, car ce serait oublier la célèbre phrase de Charles Erwin Wilson, lorsqu'il était « *secretary of defense* » de Dwight D. Eisenhower : « *what is good for our country was good for General Motors, and vice versa* » (Hyde, 2008). C'est l'archétype du syntagme « *discours managérial* », qui énonce ainsi la *superposition* de deux discours : celui de Charles Erwin Wilson, à la fois missionné pour sa charge envers l'Etat fédéral des Etats-Unis, et faisant le lien avec ses anciennes fonctions de directeur à la *General Motors Company*.

En effet, cette *superposition* des discours est le nœud conceptuel des interrogations autour de l'expression « *discours managérial* ». Il est valable du temps de Taiichi Ōno et du « *toyotisme* », comme du temps d'Henri Ford et du « *fordisme* » ; aujourd'hui, en constatant l'essor considérable des publications de chefs d'entreprises californiennes, comme celles des GAFAs (Google, Amazon, Facebook et Apple), nous vivons probablement le même type d'emprise *idéologique* (terme que nous définirons ultérieurement).

## *ii) Comment interroger la notion de « discours managérial » ?*

Une réponse rigoureuse doit accepter sa part de complexité. En effet, autour de ce questionnement se logent plusieurs défis intellectuels, or la plupart des travaux contemporains peinent à avoir une véritable lisibilité. En premier lieu, l'objet de recherche – le *discours managérial* – est un vocable polysémique ; il est à la confluence d'une multiplicité de disciplines scientifiques ; de plus, cette terminologie est utilisée le plus souvent dans le langage usuel, sans définition propre ni surtout fixe. La définition du terme de « *discours* » fait déjà l'objet de luttes disciplinaires (linguistiques, sociologiques, philosophiques, des sciences politiques, ou cognitives). Ainsi son usage est-il aussi multiple qu'épars, sans jamais distinguer l'objet de l'étude : est-ce la formation, l'énonciation, la réception, la cognition ou son caractère performatif de caractérisation de l'action ? Le terme « *managérial* » est l'objet d'une incertitude sémantique. Le dictionnaire *Larousse* ou celui d'*Oxford* (pour le terme anglophone) nous renseignent-ils davantage ? Ils renvoient tous deux au sens adjectival du terme anglo-saxon de « *management* ». Ce terme dont la définition est autant la discipline (i.e. le « *management* », en français donc la « *gestion* ») que la position hiérarchique au sein d'une entreprise (i.e. le « *management* », telle la « *direction de l'entreprise* »). Nous verrons en quoi cette *confusion* est elle-même très importante, puisque la frontière entre le discours disciplinaire et celui des praticiens, est toujours, de manière volontaire ou non, excessivement floue voire allusive.

De fait, la conjonction de la *superposition* (des « *discours* ») et de la *confusion* (entre la discipline du « *management* » et la position hiérarchique) entretient cette incertitude sémantique sur le syntagme « *discours managérial* ». Pour illustrer notre propos, nous prendrons trois exemples sommaires. En philosophie, Christian Laval et Pierre Dardot parlent de « *discours managérial* », celui qui serait cette « *nouvelle raison du monde* » (2009), en décrivant la réification de l'utilitarisme benthamien, avec les doctrines de « *l'ordolibéralisme* » et du « *néolibéralisme* ». De même, en science politique, dans le « *Oxford Handbook of Public Management* » (Ferlie, Lynn, Pollitt, 2005), l'article de Christopher Hood décrit bien l'objet des recherches en « *New Public Management* », à savoir « *the study and practice of design and operation of arrangements for the provision of public services and executive government* » ; il remplace le plus souvent les « *institutions* », par le déplacement du regard, en l'« *observed [as] organization—and the willingness to be organized* ». Enfin, le champ de l'éducation est lui-aussi, de manière récurrente, sous la critique d'une « *privatisation* » ou d'un « *discours managérial* » rampant. Un archétype pourrait être l'article, parmi tant d'autres, de Lee D. Parker (2012), dans la revue « *Financial Accountability & Management* », recensant comment les

écoles privées sont désormais « *corporatized* », c'est-à-dire formulant des « *global financial management discourses* ». Ainsi, dans ces trois exemples nous avons trois problématiques différentes. La première vise à parler de « *discours managérial* » uniquement d'un point de vue philosophique et économique, justement sans la littérature de « *management* » ; la deuxième vise à utiliser des concepts de sciences de gestion dans un autre champ, celui de l'éducation ; la troisième vise à prioriser un critère – le critère financier – parmi d'autres, pour juger alors que nous sommes dans la sphère de l'éducation.

En quelque sorte, il s'agit de la *superposition* des « *discours* » légitimes et légitimés des sciences du *management* (i.e. des entreprises de type privé) sur d'autres champs et d'autres domaines, où traditionnellement des discours locaux et des savoirs propres (dans ce cas, celui du corpus juridique des administrations publiques) disposaient de savoirs légitimes propres.

### ***iii) D'où interroger la notion de « discours managérial » ?***

Ce troisième et dernier questionnement sera un parti pris délibéré, assumé et justifié de cette thèse. Nous voulons étudier le sens des « *discours* » (managériaux), et définir, ainsi, une *idéologie* (c'est-à-dire le *sens* et la *logique* – le *logos* – de ces idées). Pour le comprendre, il nous faut revenir sur l'origine de la démarche de cette thèse, au Conservatoire National des Arts et Métiers. En effet, lors du travail de propédeutique, nécessaire à toute inscription en thèse, une étude de plus de 100 pages de l'œuvre d'Alfred Chandler a été entreprise et a débouché sur une publication (Chopin, 2007). Ce travail fut en effet l'occasion d'un étonnement intellectuel imprévu, d'où l'idée de cette thèse. L'historien Alfred D. Chandler est considéré comme un des auteurs clef de la pensée managériale. Il innove dans la littérature managériale avec la sous-discipline de la « *strategy* » et les études sur les structures organisationnelles (Whittington, 2008). Également, il a été l'un des « *ghost authors* » de l'autobiographie du plus grand industriel de son temps, Alfred Sloan. Cette hagiographie, écrite à la première personne et intitulée « *My Years With General Motors* » (1960), a été l'enjeu de nombreuses disputes politiques et judiciaires (McDonald, 2003)<sup>1</sup>. De là ce paradoxe : celui qui interprète et donne force de légitimité à la « *management science* » est celui-là même qui a *mis en récit* la parole d'un de ses principaux protagonistes historiques.

---

<sup>1</sup> D'autant plus qu'une des raisons évoquées pour la publication de des mémoires de la *General Motors Company* par Alfred Sloan est la menace de procès judiciaire contre Peter Drucker et son interprétation de la même firme dans son essai de l'immédiat après guerre (Drucker, 1945).



De plus, nous insisterons sur l'importance de la « *mise en récit* » des discours, compte tenu de la *fragilité* indubitable des sciences de gestion, ou en tous les cas, de ses œuvres les plus renommées. Il peut paraître audacieux d'entreprendre une thèse au sein d'une discipline et de se faire évaluer par ses représentants légitimes, tout en portant le doute sur la consistance des *références* les plus constamment enseignées jusqu'alors par la « *science* » dont on souhaite acquérir le *doctorat*. Plus que sur le doute, nous voudrions insister sur le caractère fictionnel de ses *récits* majeurs. En effet, nous verrons dans cette thèse que les écrits de Frederick W. Taylor n'ont jamais été véritablement appliqués, et que l'ouvrier Schmidt qu'il décrit, n'a pas véritablement existé (Merkle, 1980) ; de même il nous faudra admettre que les écrits d'Henri Fayol ne disaient rien d'autre que ce que les chefs d'entreprise de l'époque savaient ; nous verrons que l'autobiographie d'Henry Ford est un véritable acte de propagande antisémite (Lee, 1980) ; que Chester Barnard n'a jamais véritablement voulu écrire ce cours à Harvard, qui devait rester sous forme orale (Wolf, Barnard, 1973) ; nous analyserons que les écrits des *Human Relations* sont, en grande partie, fondés sur des chiffres faussés (Gillespie, 1988) ; que l'autobiographie d'Alfred Sloan a été largement remaniée pour échapper aux accusations et aux procès des législations *antitrust* (Dirlam, Stelzer, 1958) ; que Tom Peters lui-même a avoué qu'il avait « *faked* » les « *data* » (Peters, 2001) de son *best seller* « *In The Search of Excellence* » (Peters, Waterman, 1982). Aujourd'hui encore Isaac Getz et Brian M. Carney peuvent scander leur slogan du « *management libéré* » (2012), tout en se fondant sur quelques cas parcellaires d'entreprises, revues et corrigées, mais ils sont toujours loin d'une méthode très rigoureuse.

En effet, nous pensons que comprendre le « *discours managérial* », comme la logique de ses idées, c'est comprendre non pas la véracité ontologique de celui-ci, mais leur force d'adhésion et les dynamiques des discours sur les pratiques elles-mêmes. A la manière de Jorge Luis Borgès partant à la quête des « *fictions* », non pas pour leur déviation par rapport à la vérité, mais pour ce qu'elles nous disent, justement, de la vérité ; le parti-pris de cette thèse sera de prendre au sérieux les *fictions* des sciences de gestion que sont les « *discours managériaux* ». Nous montrerons ainsi que leur force provient justement de leur dissémination.

### ***iii) Contenu de la thèse et plan de notre argumentation.***

Nous ferons l'inventaire des travaux contemporains sur le « *discours managérial* » [Chapitre I]. Nous distinguerons l'énonciation de la réception, pour revenir à l'essence du « *discours* » lui-même. En effet, si les sciences de gestion considèrent le plus souvent le *discursif* comme un

objet (i.e., l'organisation est un discours), ou alors comme un sujet d'étude ou de théorie (notamment chez Henri Mintzberg ou Karl E. Weick), nous préférons opter pour une voie intermédiaire et résolument autre, celle de l'épaisseur théorique et de la densité heuristique de « *l'analyse du discours* » [Chapitre I.1].

Ainsi, un deuxième sous-chapitre se départira de ces théorisations précitées. Au contraire, nous reviendrons à une conception plus large des discours et de l'objet discursif, incluant les pratiques et les formations de sens. Selon la tradition wébérienne, Reinhard Bendix va initier une méthode que nous exposerons, en donnant un sens plus large à ce « *discours managérial* », c'est-à-dire en le qualifiant d'« *ideology* ». Egalement héritier de la pensée de Max Weber, Alfred D. Chandler adoptera, lui, la perspective de la « *business history* », voulant redéfinir les termes économiques selon ce prisme historique pour les textes autant que pour les pratiques. Nous lui emprunterons le terme de « *visibilité* ». Toujours fidèle à cet héritage wébérien, notre troisième référence essentielle, concernant l'étude du « *discours managérial* », sera le travail de Luc Boltanski et Eve Chiapello avec leur ouvrage « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (1999). Notre thèse aura ainsi pour ambition de prolonger cet *opus magnum*, concernant l'analyse du « *discours managérial* », et d'en frayer de nouvelles perspectives [Chapitre I.2].

Enfin, une troisième sous-partie tentera de poser les jalons de notre méthode d'analyse. Pour analyser les « *discours managériaux* », nous détaillerons les méthodes existantes, en évitant les impasses – que nous détaillerons – de l'analyse trop quantitative des discours ; nous expliquerons pourquoi nous ferons une *analyse sémantique du discours* [Chapitre I.3].

### ***A la recherche de l'idéologie, ses textes et ses prétextes***

Un deuxième chapitre sera intitulé « *Prolégomènes à la notion de discours managérial* ». Il s'agit d'un *détour* théorique, concernant tant la philologie que l'histoire économique. En effet, le premier sous-chapitre tente de redéfinir la notion « *d'idéologie* ». Nous voulons expliquer la construction, dans le langage courant, de son signifiant dépréciatif ; celui-ci est relativement trompeur, et résulte une contingence malheureuse de l'histoire des idées. Notre intention, au cours de ce rappel philologique, est de démontrer – pourquoi et comment – « *l'analyse des discours* » s'est substituée à la notion « *d'idéologie* » (dont nous rappelons l'importance et la logique). Nous partirons du néologisme de Destut de Tarcy, des « *idéologues* » ; puis nous verrons la dérivation de ce vocable par Karl Marx, puis celle par Karl Manheim ; ensuite, nous montrerons en quoi, débutant avec Louis Althusser, puis dérivant avec Michel Foucault, ces

travaux ont abouti à une véritable « école française » de « l'analyse de discours ». Ainsi, ils ont fourni les outils conceptuels pour traiter de cette question de « l'idéologie », à laquelle nous voulons être fidèle [Chapitre II.1]. Le deuxième prolégomène indispensable de notre thèse est de déterminer ce que serait la proto-histoire du « discours managérial ». Avant d'utiliser ce terme, nous retracerons les principaux « discours » dont l'objet fut la représentation mentale de l'entreprise. Nous verrons alors comment la destinée de l'analyse de la « manufacture d'épingle » a duré durant plus d'un siècle (au fil des différents manuscrits, textes, législations ou manuels économiques) ; nous verrons également comment, de ce « discours » (ou donc, de cette « idéologie »), la seule représentation alternative fut, d'un côté, ce que l'on nomme (de manière dépréciative) les « utopies », situées en Grande Bretagne et de France ; et de l'autre côté, le récit marxiste (se voulant « scientifique ») qui a repris le schéma mental de la « manufacture d'épingle » pour définir ce qu'il nomme la « grande industrie » [Chapitre II. 2].

### ***Mises en récits, reprises en visibilité***

Le troisième chapitre va en tirer toutes les conclusions. Non seulement nous justifierons le fait que « l'analyse des discours » est un outil conceptuel pertinent pour appréhender la question de l'idéologie, mais nous verrons aussi que les récits d'entreprise doivent être l'objet de cette analyse. En effet, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, alors que les grandes entreprises ont déjà atteint leur forme multidivisionnelle typique du XX<sup>ème</sup> siècle, émerge alors un besoin : celui de fixer un « discours managérial » (i.e., « idéologique ») qui fasse autorité. Pour ce faire, lors de cette apogée du scientisme, il fallait ancrer un « discours » avec un mode de légitimité à l'image des sciences et des rationalités qui lui étaient propres. Plusieurs mises en récit de l'entreprise seront élaborées, justifiées et publiées, de manière concurrente et complémentaire. Reprenant le terme d'Alfred D. Chandler, chacune de ces mises en récit de l'entreprise formera une « visibilité » ; la somme de ces récits formera ce que nous appellerons alors : le « discours managérial ». Nous l'avons dit, la force du concept d'Alfred D. Chandler, fondateur de la chaire à Harvard de la *business history*, est son caractère « performatif » (au sens de Austin, 1962). Mettre en récit l'entreprise est alors créer une représentation partagée par tous, afin qu'elle devienne une norme pour les autres, et qu'elle puisse engendrer tant les pratiques que les actions d'autrui. Ainsi, la mise en récit de Frederick W. Taylor va faire émerger la visibilité de la mesure [Chapitre III.1] ; celle d'Henri Fayol constituera la visibilité synoptique [Chapitre III.2] ; celle d'Henri Ford sera celle de la visibilité de la commercialisation [Chapitre III.3] ; enfin, nous étayerons d'après les

travaux de Chester Barnard la *visibilité de la délégation* portée par toute la *business school* de Harvard [*Chapitre III.4*].

Chacune de ces descriptions (chacun dans un sous-chapitre) sera un socle narratif et normatif du « *discours managérial* ». Nous détaillerons ces *mises en récit* à partir d'une analyse systématique de leur *contexte d'écriture* [-.1], puis de leur *mise en visibilité* [-.2], pour enfin décrire leur *inscription institutionnelle* [-.3]. Ainsi, nous voulons décrire tant la *fragilité* de ces *mises en récit* que leur *solidification*, à partir d'une légitimité le plus souvent scientifique, rationaliste, voire académique.

### ***Structuration, transformation, signification***

Une fois mises en évidence ces quatre *visibilités* (*synoptique, mesure, commercialisation, délégation*), que nous avons définies tant dans leur *généalogie* (i.e. la *fragilité* inhérente à tout discours disciplinaire et normatif, quant à leur contingence et fiction d'émergence), que dans leur *herméneutique* (i.e. leur effet de vérité et le sens qu'elles induisent), le propos de notre thèse s'articulera autour de la triple vérification suivante :

- ① Existe-t-il, pour une époque donnée, des éléments de structuration – à la fois commune et changeante – des « *discours managériaux* » ?
- ② Comment se déforment et se transforment ces « *discours managériaux* » au fil du temps (au regard de ces *visibilités*) ?
- ③ Enfin, en quoi ces *visibilités* peuvent-elles être un prisme de compréhension du « *discours managérial* » tel qu'il s'est formé et qu'il ne cesse de se transformer ?

Notre thèse sera de ce fait le prolongement de l'ouvrage « *Le nouvel esprit du capitalisme* » de Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Notre analyse diachronique reprendra la trentaine d'ouvrages et d'articles qu'ils ont compilés sous forme de corpus de littérature managériale des années 1960 [*Chapitre IV. 1*] puis des années 1990 [*Chapitre IV. 2*]. Pour répliquer la même méthode et prolonger l'analyse, nous ajouterons, de notre choix, un même corpus de littérature managériale des années 2010 [*Chapitre IV. 3*].

## *Une thèse sur le « discours managérial », pas sur l'histoire de la science de gestion*

Enfin, notre thèse n'a pas pour ambition de proposer une histoire des sciences de gestion. Son objet d'étude sera le « discours managérial », et son mode de démonstration est fondée sur l'analyse sémantique d'un type bien particulier de littérature : celle « grand public », à destination des praticiens de la gestion.

Nous prenons donc pour principe que le « discours managérial » provient des sciences de gestion, mais pas seulement. Tel que nous le décrirons, cette littérature singulière – entre la littérature scientifique et l'article de presse pour un public plus large, qui est moins exigeant, et aux attentes différentes – emprunte à plusieurs sciences et à une logique différente. Ce que l'on nommera, dans les années 1990 les « bestsellers » permet de comprendre que la diffusion des idées de gestion ne prend pas le même chemin que les sciences de gestion. Or, les praticiens, les consultants, les managers, toutes ces populations ont une vision de leur propre métier structurée par ce type de littérature difficilement catégorisable.

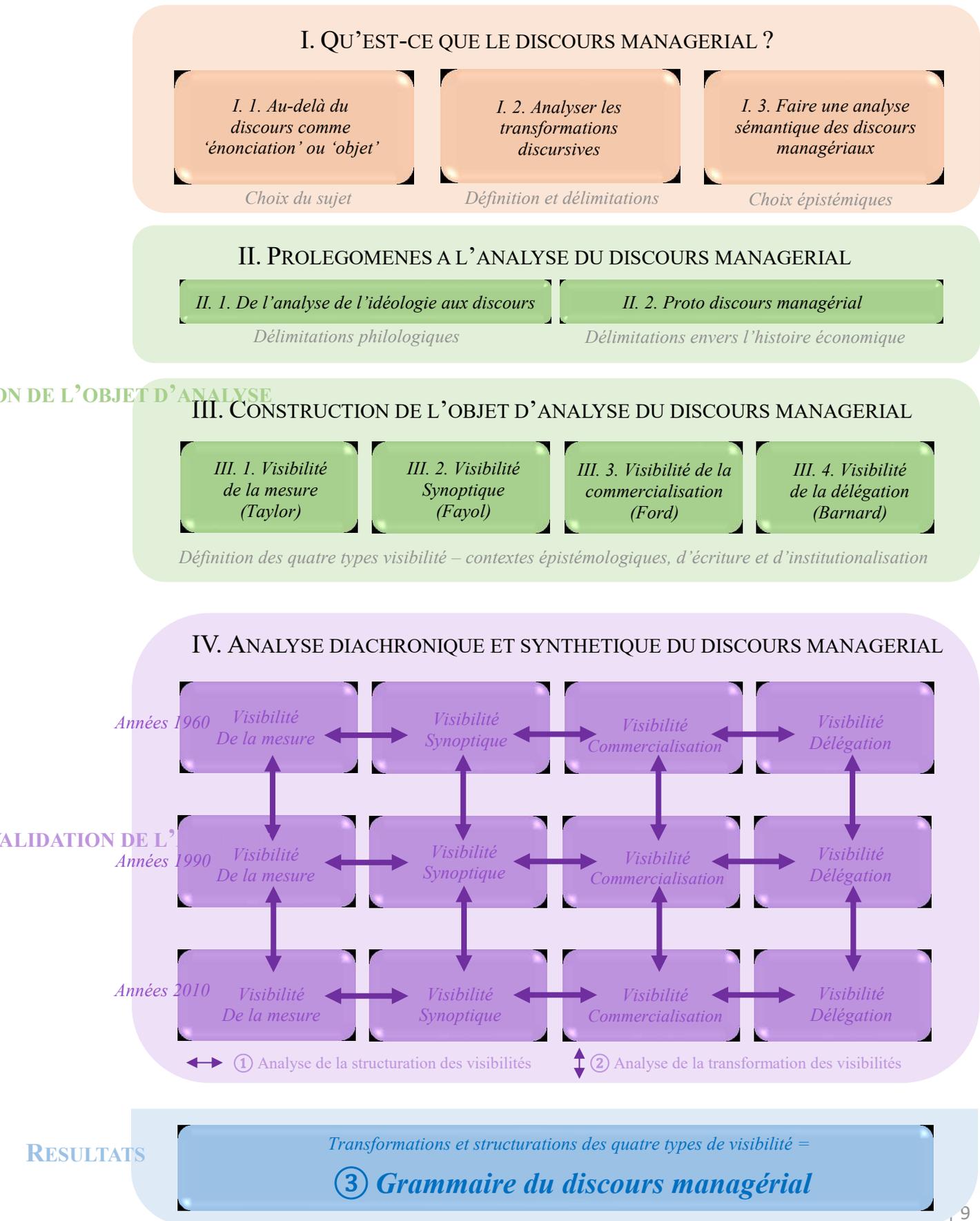
En effet, étudier ce « discours managérial », ce qui est l'ambition de cette thèse, permet de saisir les registres de discours utilisés *en pratique* dans la vie des entreprises. Nous voulons étudier comment ces idées se *diffusent*, se *transmettent*, et se *transforment*.

Pour autant, si nous préciserons (*chapitre I. 3. 2.*) que nous n'avons aucunement pour ambition de comparer les écrits de gestion, vis-à-vis de sa *pratique effective*. Notre propos sera plus modeste. Nous étudions le « discours managérial » c'est-à-dire le dicible de la pratique de discours et ses registres discursifs. Il y a un « discours syndical », il y a un « discours médical » et nous supposons qu'il y a également un « discours managérial » que les individus mobilisent – ou pas – dans leur pratique de la gestion en entreprise. Ceci sera l'objet de notre thèse, le reste (i.e. la pratique effective, ou l'histoire des sciences de gestion) devra faire l'objet de thèses ultérieures.

*Nota bene* : Notre thèse repose sur l'analyse des discours, du langage et des mots. Nous utiliserons autant que possible les langues originales (principalement l'anglais et le français) afin de faire comprendre leur sens originel et, parfois, les biais de traductions de ceux-ci.

# Synthèse du plan de la thèse

Figure – I. 1. a.



« C'est ce souci de faire vrai, au sens d'être fidèle à la réalité, d'égaliser l'art à la vie, qui a le plus contribué à occulter les problèmes de composition narrative ».

Temps et récit. Tome II: La configuration dans le récit de fiction (1984) de Paul Ricoeur

## I. Choix du sujet et contexte de la recherche

Analyser le « discours managérial » commence par la définition et le choix de la recherche en question. En effet, cette notion, comme celle de « discours » elle-même, est soumise à de nombreuses polysémies et confusions d'où il s'agit de distinguer et choisir notre sujet d'investigation. Pour être le plus clair possible, parmi les nombreuses catégorisations, nous trouverons trois acceptions possibles :

Figure – I. 1. b.



EMETTEUR

Chapitre I.1.2



FICTION DISCURSIVE

Chapitre I.2 & I.2



RECEPTEUR

Chapitre I.1.1

### I.1. Domaine d'investigation et portée des travaux

Pour appréhender la notion de « discours managérial », nous allons, dans ce premier chapitre, recenser les manières dont la littérature de gestion contemporaine l'appréhende. Ce sont les « critical studies » qui de nos jours la discutent très largement. Nous allons voir dans un premier temps comment ce *discursif* est l'objet principal des travaux contemporains ; nous verrons dans un second temps comment, outre les travaux empiriques, les auteurs importants de la science de gestion justifient le fait de ne se focaliser que sur les « discours » et les « communications ».



### **I. 1. 1. Les enquêtes de management réduisant leur objet au discursif des organisations**

En intitulant leur article « *The Discourse of Management and the Management of Discourse* », les auteurs tels que Bertram C. Bruce, Jeanne M. Connell, Chris Higgins et Joseph T. Mahoney (2011) affirment bien que le « *discourse is a pervasive tool of management* ». Surtout en raison de sa disposition à être une « *effective one for precise communication of information, for making decisions, and for enlisting action* ». Mais il faut dire que tous les champs disciplinaires et les sous-disciplines ont tendance, désormais, à être relus à travers le prisme discursif. L'angle d'étude peut ainsi être la « *diversity, dichotomy and multi-disciplinarity* » des « *organizational discourses* » (Grant, Keenoy, Oswick, 1998), ou la diffusion de ces idées managériales dans un autre cadre, ce que Pete Thomas appelle « *the recontextualization of management* » (2003). L'analyse de discours est ici un outil pour saisir l'efficacité du management. Ainsi Teun A. Van Dijk (2004) analyse le « *contextual knowledge management in discourse production* », et il insiste sur l'importance du fait que la « *comprehension require vast amounts of shared knowledge of the participants* ». Ainsi, la notion de « *discours managérial* » infère tant à son usage (Mahomet, 2011), sa diversité (Grant & al, 1998), sa transposition (Thomas, 2003) qu'au partage de sens induits (Van Dijk, 2004).

A chaque domaine d'étude, l'analyse du « *discours managérial* » peut être l'objet de la méthode en « *management science* ». Par exemple, les « *rhetoricals* » permettront d'analyser les modes de changement stratégique (Johnson, 1987 ; Gioia, Thomas, Clark, 1994; Barry, Elmes, 1997 ; Heracleous, Barrett, 2001 ; Green, 2004 ; Musson, Duberley, 2007) ; les stratégies discursives deviennent même l'enjeu des études en stratégies (Rouleau, 2005 ; Seidl, 2007 ; Laine, Vaara, 2007 ; Mantere, Vaara, 2008 ; Fairhurst, 2009), en interprétant notamment les notions de « *sensemaking* » (Weick, 1995 ; Maitlis, 2005 ; Balogun & al, 2014) et la « *strategy as a practice* » (Jarzabkowski, Spee, 2009). Ainsi, à chacune des fonctions du « *management* » peut se substituer une analyse discursive. De même, de manière non exhaustive, pour rendre compte de la floraison de ces écrits, le discours managérial sur l'environnement, par exemple, fait l'objet d'enquêtes discursives approfondies (Hajer, 1995; Prasad & Elmes, 2005); celui sur les formations de groupes de travail et de stratégies (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007); celui sur le rôle du discursif sur l'investissement et l'entrepreneuriat (Martens, Jennings & Jennings, 2007; O'Connor, 2004); avec le rôle des parties prenantes (Barry & Elmes, 1997; Mantere, 2008; Mantere, Vaara, 2008); et la manière dont le mode discursif est, en lui-même, une instance d'institutionnalisation et de légitimation des procédures



(Phillips, Lawrence & Hardy, 2004; Vaara & Tienari, 2008); ou bien même, de sortie de l'institutionnel pour aller dans l'organisationnel (Oliver, 1992 ; Maguire & Hardy, 2009).

Tirant les conséquences de ces développements, de nombreux auteurs conçoivent l'objet même de la notion d'« *organisation* » comme un discours. Ainsi, chez Mats Alvesson l'organisation n'est qu'une « *rhetoric* » (1993 ; 2000 ; pour Huff, 1983) ; elle peut n'être qu'un « *langage game* » (Astley, Zammuto, 1992) ou un processus de « *subjectivation* » (Bergström, Knights, 2005) ; David M. Boje (1991 ; 1995 ; 2008 ; 2011) ne voit d'ailleurs que dans les organisations qu'un « *storytelling* », voire l'enchevêtrement de plusieurs « *stories* » (Buchanan, Dawson, 2007). Affleurant la tautologie, étudier les discours de l'organisation revient parfois à étudier cette organisation (Heracleous, 2000 ; Heracleous, Barret, 2001 ; Heracleous, 2004 ; 2006). Plus précisément, le « *langage* » est alors l'objet de l'étude des organisations (Fiol, 2002) ; le « *use of langage* » serait ainsi l'« *essence of management* » (Eccles, Nohria, Berkley, 1992). Ainsi, l'essence du terme « *discourse* » s'apparente parfois au terme « *d'information* », ou à celui de « *communication* », et la confusion des termes est de ce fait amplifiée.

Ainsi, et nous comprendrons ultérieurement pourquoi, toutes les thèses du professeur Joseph T. Mahoney épousent cette conception propre à Chester Barnard de l'organisation comme lieu de « *communication* » (Mahoney, 2002) ; ce qui est précisément l'alliance du dialogue avec sa « *vertical integration* » (Mahoney, 1992). Le « *management* » serait ainsi cette capacité de « *sustaining conversation* » (Mahoney, 1993) entre les différentes composantes de l'organisation ; ce pourquoi Joseph T. Mahoney plaide, avec Anne S. et James O. Huff, pour orienter les « *organisation sciences* » vers l'enquête minutieuse « *toward the social contract theory* » (Huff, Huff, Mahoney, 1994). Cette « *communication* » serait donc, en réalité, la seule « *sustaining rent* » (Mahoney, 2001) du « *management* » et des managers eux-mêmes ; l'un des enjeux, pour ce professeur de gestion si féru de *business history*, est de redéfinir le « *new management theory* » à partir de ces « *products of the thought* » que sont le discursif et sa communication au sein d'une entreprise (Mahoney, Sanchez, 2004).

### **I. 1. 2. Les théorisations du management sur le discursif**

A vrai dire, ces travaux empiriques, à la fois multiples et multipliés sur le « *discours managérial* », sont légitimés par des travaux plus théoriques. En effet, de nos jours les théories les plus académiques des sciences de gestion ont tendance à réduire l'organisation à un simple discours. Avant d'explicitier nos choix méthodologiques, il faut expliciter cette tendance.

Si Frederick W. Taylor, Henri Ford ou Henri Fayol n'accordent que peu d'espace dans leurs théories au discursif, Chester Barnard (1938), fort de son expérience de *top management* chez AT&T, donne une importance considérable à ce qu'il appelle : la « *communication* » ; jusqu'à en faire l'essence de l'« *organization* ». Nous le reverrons en détail, mais c'est Herbert Simon, dans son ouvrage « *Administrative Behavior* », qui va influencer cette quête de l'organisation analysée à travers le prisme de la « *communication* ». Ainsi, il va créer un programme de recherche consistant à poursuivre le parcours des « *purposes* », parmi les différents acteurs et agents des organisations<sup>2</sup>.

Ce prisme du « *behavior* » va nécessiter des théorisations plus larges. Elles vont s'étendre vers une dimension évolutionniste à l'image du marché (Nelson, Winter, 1982), et aux dimensions coopératives et culturelles chez William G. Ouchi (1979). De même, Gareth Morgan verra dans la théorie des organisations des « *Paradigms, metaphors, and puzzle solving* » (1980), il en déduira une conception plus globale de ces « *images of organizations* », une thématique qu'il va décliner sous différentes formes, comme celle de la comptabilité, dont il met en évidence que l'image précède le discursif, qui précède les formes de solutions de gestion que les managers mettent en place dans la réalité, pour avoir une approche plus ou moins cohérente de celle-ci (Morgan, 1988). Les théories de Chris Argyris reposent elles aussi sur la composante discursive. En effet, l'insistance sur la notion d'« *organizational learning* » (Argyris, Schon, 1978) s'établit premièrement sur les études des systèmes d'information ; il s'agit d'une « *action science* » (Argyris, 1993 ; 1995) pour arriver au concept de « *double loops of learning* » (Argyris, 2000) et éviter les erreurs, justement dues à un manque de « *communication* ». A cet égard, aujourd'hui, les travaux de « *l'adhocratie* » de Mintzberg (2005) ou du « *sensemaking* » (Weick, 1977 ; 1995) prennent le discursif comme socle de leurs théories – à la fois objet d'étude et solution intemporelle à toute situation sociale. Ainsi, ils portent et supportent en eux le « *discours managérial* », dont le dernier ouvrage d'Henry Mintzberg, « *Rebalancing society* » (2014) est, sans doute, l'acmé idéologique.

---

<sup>2</sup> Avec James March, ils écriront l'ouvrage « *organizations* » (Simon, March, 1958) qui fera date et légitimera l'étude des « *decisions-making* », parmi les premiers modes de recherche en « *management sciences* ». Recensant le plus souvent les « *discourses* », leurs motivations et le sens de leurs actions, la revue « *Administrative Science Quarterly* » symbolisera ce détour par l'analyse des « *decisions* ». Avec Richard M. Cyert (1963), il ne cessera d'étudier l'aspect « *behavioral* » des « *firms* » ; mais surtout rendre compte de leurs « *political coalitions* » (1962), de leur « *ambiguity* » (March, Cohen, 1974 ; March Olsen, 1975 & 1976 ; March, 1978), leur « *foolishness* » (1976 ; 2006) ; son célèbre article sur la « *Garbage Can Model of Organizational Choice* » (Cohen, Olsen, March, 1972) étant l'archétype de cette étude des « *decisions* », tournant in fine à l'analyse discursive des organisations.

### I. 1. 3. Ce que cette thèse ne sera pas, ce qu'elle voudra être

Comme nous l'avons schématisé (cf *Figure I.b.*), notre objet de recherche n'est ni l'*énonciation* des « *discours managériaux* » ni son *objet*. Nous ne rédigeons une thèse ni de linguistique ni de sciences de la communication. Le sous-titre de notre thèse le montre : nous visons une *analyse sémantique* du « *discours managérial* ». La sémantique est la recherche du *signifié*, du *sens des mots*, l'*axe syntagmatique* des ouvrages ordinaires de gestion. De sorte qu'il faut exclure de notre propos l'ambition de faire *une histoire des idées de gestion*, ou une théorisation des *pratiques effectives* des managers. Ni l'*énonciation*, ni l'*action*, nous pensons que notre propos reste entre ces deux rives paradigmatiques ; il s'agit d'un espace et d'une heuristique à défricher pour les sciences de gestion que nous nommerons le *discursif*. Cette notion renvoie à une longue discussion sur l'*idéologie* du discours managérial (cf *sous-chapitre I.3*), autant qu'à l'*épaisseur* des discours, à partir de la notion de *discursif* (cf *sous-chapitre I.3*). Au-delà des meilleurs travaux contemporains en sciences de gestion, notre thèse veut aller un cran plus loin que l'objet de recherche contemporaine en science de gestion. C'est-à-dire au-delà de « *l'instrumentation des outils de gestion* » (Chiapello, Gibert, 2013)<sup>3</sup> et ses « *nouveaux tournants* » (Vaujany, Hussenot, Chanlat, 2016)<sup>4</sup>. De sorte que le « *discours managérial* » que nous voulons étudier n'est ni la seule *performativité* des outils de gestion, ni le redimensionnement *théorique* des organisations au travers de nouvelles clefs de lecture.

Etudier de manière sémantique le « *discours managérial* », donc ses *fictions* et sa *diffusion*, c'est rechercher cette *vision*, ce *sens*, cette *grammaire*, voire cette *cosmogonie* qui préempte l'imaginaire des individus et leurs discours. Nous visons ce qui permet d'assembler et de rassembler, au cours de l'incertitude généralisée des conduites humaines, les actions collectives. Ainsi, de nos jours une « *entreprise* » légitime est à l'image des « *GAFAs* », comme elle l'était à l'image de « *General Motors* » dans les années 1960, ou à celle de « *Toyota* » dans les années 1990. Nous voulons étudier ce qui remplit de *sens* les discours sur l'entreprise, et comment ces représentations fictionnelles se sont diffusées et *in fine* transformées.

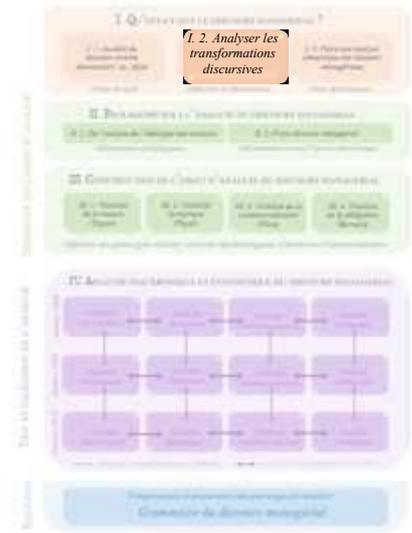
---

<sup>3</sup> Se focalisant les « *outils de gestion* », jadis uniquement perçus par les « *théories rationnelles* » (proche des sciences des ingénieurs, les « *théories critiques* » (marxistes et foucaaldiennes), de nouvelles visions (*néo-institutionnalistes* et *interactionnistes*) redonneraient aux technologies de gestion, une voie de passage entre la technique et les relations humaines (selon les travaux de Bruno Latour ou ceux de Wanda Orlikowski).

<sup>4</sup> Les auteurs identifient des « *tournants* » à la science des organisations traditionnelle. Notamment la prévalence sur les notions théoriques : des « *pratiques* » (avec pour sous-jacent les théories de Pierre Bourdieu et d'Anthony Giddens), du « *matériel* » (avec l'action située issue des travaux de Bruno Latour), de la vision « *processuelle* » (avec l'influence de la philosophie pragmatique) et du « *sociétal* » (avec les théories des *parties prenantes*). Toutes ces dimensions auraient débordé les sciences de gestion traditionnelle.

## I.2. Définition de la problématique et ses délimitations

Nous choisissons donc de focaliser notre thèse sur la *diffusion des discours* du « *management* ». A cet égard, l'ouvrage « *philosophy of management* » d'Olivier Sheldon (1923), directeur de la « *Rowntree Company* » à York, en Angleterre, peut être considéré comme l'un des premiers ouvrages significatifs sur le « *discours managérial* »<sup>5</sup>. Dans un même esprit de synthèse, Clarence Bertrand Thompson (1933) met en série les récits des pratiques, les concepts et de leurs évolutions, les travaux, tel un précieux guide pour comprendre le « *taylorisme* », montrant comment un *discours* est en train de transformer l'industrie mondiale, aux Etats-Unis et en Europe, mais aussi en Union Soviétique et en Chine. Par ailleurs, il faut ainsi distinguer les manuels et les compilations de méthode, tel le travail entrepris par Luther H. Gulick et Lyndall F. Urwick (1937), si important soit-il, avec le travail analytique sur la pensée du « *management* » en tant que tel.



Nous allons donc retracer trois ouvrages majeurs. Tous prennent pour *objet* de leurs recherches les « *discours managériaux* », mais selon les trois prismes suivants :

|                            | OBJET D'ANALYSE                | CONCEPT       |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|
| R. Bendix                  | Mode de légitimité             | "Idéologies"  |
| A. Chandler                | Historique des pratiques       | "Visibilités" |
| L. Boltanski/ E. Chiapello | Analyse des textes managériaux | "Critique"    |

Tableau – I. 2.

Nous verrons donc en étudiant Reinhard Bendix l'importance de l'étude de « *l'idéologie* » ; nous emprunterons à Alfred D. Chandler son concept de « *visibilité* » ; mais comme méthodologie de notre étude, nous reprendrons chez Luc Boltanski et Eve Chiapello l'importance d'étudier les « *critiques* » au sein des formations de *topiques discursives*.

<sup>5</sup> Il retrace, en effet, son contenu au sein de ses trois premiers chapitres : « *I. le social and industrial background* », il décrit comment ces deux notions ont été transformés au cours du dernier siècle, étant fruit de la lutte conflictuelle de chacun des agents ; « *II. The Fundamental of Management* », il insiste pour définir le « *management* » à travers ses logiques tant humaines que celles du capital, et démontre comment celles-ci évoluent sémantiquement ; et dans son troisième chapitre, « *III. The Social Responsibility of the Management* », il détaille comment les définitions de subordination et de « *leadership* » évoluent dans les lieux de production. Le tout faisant du « *management* » un discours avant d'être une science ; ce qui nous intéresse ici étant moins la recherche ontologique du 'discursif', plutôt que cette quête herméneutique des glissements sémantiques du management.

## **I. 2. 1. De la transformation du discours managérial et ses « idéologies », selon une méthode initiée par Reinhard Bendix**

Nous allons voir, dans un premier temps, l'innovation conceptuelle de Reinhard Bendix consiste à avoir imposé ce terme d'« *ideology* » pour définir ce que nous entendons par « *discours managérial* ». De plus, son axe de travail a été lui-même transformé.

### **I. 2. 1. 1. Le discours managérial, selon la méthode initiée par Reinhard Bendix**

L'ouvrage de Reinhard Bendix intitulé « *Work and Authority in Industry* » est un des plus importants, mettant au centre la notion d'« *ideology* ». Il nous faut le détailler.

Dès le sous-titre, la thèse est affirmée : « *managerial ideology in the course of industry* ». Nous avons là la quintessence de l'ouvrage sur le « *discours managérial* » à proprement parler. Celui qui échappa au nazisme d'Allemagne, pour continuer son parcours universitaire aux Etats-Unis, prolonge son travail de thèse (dont l'intitulé se traduit par « *Rise and Acceptance of German Sociology* », cf Bendix, 1963, p. XVIII), dans l'optique de continuer la pensée de Max Weber. L'objet de son travail est explicité dès l'introduction (Bendix, 1963, p. XXVI) : il « *surveys two century of industrialization* » avec le couplage des notions de « *work and authority* ». Si, dans l'esprit de Max Weber, l'« *authority* » est « *personal* » (répondant à des « *disciples* » et une « *destiny* ») ; puis « *traditional* » (avec des « *servants* » à l'aide de « *customs* ») ; elle se transforme sous le mode « *legal* », dont les « *bureaucrats* » sont les garants des « *laws* » et des « *constitutions* ». L'objet du travail de Reinhard Bendix est donc l'évolution des formes d'« *authority* » et de leurs formes de « *legitimation* » au sein des deux siècles de révolutions industrielles. Il procède ainsi à une analyse de sociétés et de modèles productifs comparés : tout d'abord les « *entrepreneurial ideologies* » croisés entre l'Angleterre industrielle et la Russie impériale ; pour ce faire, sa « *sociological perspective* » le mène à reprendre divers corpus de texte (législatifs, historiques, des manuels) et comprendre ce qui a rendu possibles les « *ideological breaks* » de ces sociétés traditionnelles et aristocratiques (Bendix, 1963, pp. 22-190). Ensuite, Reinhard Bendix retrace les modalités de la « *bureaucratization of economic enterprises* », à l'aide des corpus de « *management* », tout en examinant les formes d'« *ethic of work performance* », et en pointant les « *managerial problems* », tels qu'ils se forment pour les acteurs *in situ*, tout comme les « *alternatives* » qui émergent, sous formes de textes, de pratiques, ou de mouvements scientifiques (Bendix, 1963, pp. 198-244). Reinhard Bendix poursuit sa fresque sur le *discours managérial*, qu'il nomme « *american experience* ». Notamment à partir de la « *ideology of the Open Shop* », c'est-à-dire le « *scientific management* » popularisé par Frederick W. Taylor ; celui-ci subit des « *changes in emphasis* » durant la Première guerre mondiale ; et au travers des deux décennies suivantes, il décrit les textes, les lois et les divers corpus (scientifiques, bureaucratiques, contraintes industrielles, représentations sociales) qui vont forger ce qu'il appelle la « *managerial conception of the worker* » et celle du

« *manager* » ; il établit ainsi la figure d'Elton Mayo tel le symbole de ce « *managerial appeals* » (intégrant les critiques du taylorisme et de la société industrielle) et ses « *limitations of managerial powers* » (c'est-à-dire son échec relatif, cf son récit détaillé [Chapitre IV. 1.]). Il est à noter que les matériaux utilisés pour ce travail d'analyse sont des articles de journaux, des périodiques, des écrits d'associations de « *manufacturers* » ou même des écrits d'entreprises, tels ceux de la *General Motors Company* ; il décrit comment la science imprègne les *discours managériaux*, les « *naturalize* », mais aussi comment ces derniers sont interprétés et transformés par la pratique (Bendix, 1963, pp. 254-319). Il poursuit en analysant la manière dont le système soviétique de production instaure des « *structure of controls* » avec leurs méthodes de « *manipulation* » pour isoler les « *activists* » et les protestataires (Bendix, 1963, pp. 341-417). La méthode comparative permet autant de saisir les unités au sein des « *changes in ideology* » des deux systèmes de production concurrents que de caractériser les spécificités du « *capitalism* » occidental (Bendix, 1963, pp. 434-448).

La vaste entreprise de Reinhard Bendix s'est inscrite dans le champ disciplinaire de la sociologie. Le professeur de « *management* » Mauro Guillén, de la *Wharton University of Pennsylvania*, note dans la préface de la troisième édition du livre, que la moitié des six cent référencements de l'*opus magnum* de Reinhard Bendix sont inscrits dans le champ disciplinaire de la sociologie. Nous pensons avec lui que les sciences de gestion ont aussi pour objet de discuter cette perspective et doivent continuer à le faire.

### **I. 2. 1. 2. La postérité de la méthode et de l'analyse de Reinhard Bendix**

Ainsi, comme Mauro Guillén le mentionne dans sa préface (Bendix, 1963, p. lii), son concept d'« *ideology* » est crucial pour toute recherche à la frontière entre la sociologie et les « *management sciences* ». Il est ce « *constant process of formulation and reformulation by which spokesmen identified with a social group seek to articulate what they sense to be its shared understandings* » ; ou alors, une sorte d'« *index of readiness to act with together with the ideological responses of other groups* » ; pour le comprendre, le professeur de Wharton indique qu'il s'approche de la définition de type culturaliste de l'idéologie propre à Clifford Geertz : c'est-à-dire ces « *maps of problematic of social reality and matrice for the creation of collective conscience* ». Nous avons donc là une toute autre approche du « *discours managérial* » consistant à comprendre et interpréter les récits et les modes de conceptualisation du monde industriel. Voyons comment il a été prolongé :

Si la sociologie a largement développé les méthodes comparatives historiques (Rueschemeyer, 1983), Reinhard Bendix a incarné ce modèle consistant à poursuivre l'étude de cette « *industrialization* » avec les mots de l'époque, les pratiques et les formulations des groupes sociaux (Gross, 1956 ; Stinchcombe, 1978). Mais ce sont plus

particulièrement les thèmes des « *management sciences* » qui seront étudiés de manière transdisciplinaire : notamment l'« *idéologie* » du « *management scientifique* » par ses écrits performatifs (Merkle, 1980), comment cette dernière traverse les frontières et s'adapte à toutes les cultures européennes (Maier, 1970) ; et au-delà de l'Europe (Dore, 1973 ; Lincoln, Kalleberg, 1990) ou en Union Soviétique (Beissinger, 1988). L'héritage de Max Weber et de Reinhard Bendix se poursuit avec la description de l'introduction de nouvelles méthodes de travail avec leur « *idéologie* » : étudiant les « *small groups* » et leur « *mobility* » (Cole, 1979) ; les techniques managériales de productivité financées par le plan Marshall (Djelic, 1998) ; la transmission de ce corpus managérial et leurs techniques américaines en Europe (Kogut, 1993) ; les évolutions du marché du travail (Biernacki, 1995) ; la conception et l'évolution au fil du temps de la « *corporate governance* » (Useem, 1984) ; l'étude comparée des conflits au travail dans le capitalisme et le régime soviétique (Burawoy, 1985) ; le rôle de la technologie dans les évolutions de la production et du marché du travail (Storper, Salais, 1995 ; Ziegler, 1997). Mais prolonger l'investigation de Reinhard Bendix n'est pas simplement se focaliser sur l'entreprise, le « *discours managérial* » va bien au-delà. Il forge, avec sa « *cage of reason* », les formes d'un Etat « *rationnel* » (Silberman, 1993) ; il influence de nombreuses autres disciplines, dont l'architecture, les machines et les idées (Guillén, 1994 ; 1997 ; 1998 ; 2006). C'est ainsi que les plus beaux ouvrages, et les plus instructifs, tentent de retracer cette imprégnation des « *discours managériaux* » sur leur époque. L'ouvrage « *The Servant of Power* » (Bartz, 1960) retracera la manière dont les sciences sociales américaines se sont été alignées sur la définition des besoins des entreprises ; de même pour les techniques judiciaires (Selznick & al, 1969), les méthodes industrielles (Haber, 1964) ou les relations sociales (Harris, 1982).

### **I. 2. 2. De la « *visibilité* » du *discours managérial* chez Alfred D. Chandler**

Une autre manière de voir le « *discours managérial* » est encore le fait d'un grand lecteur de Max Weber et de son interprète anglosaxon, Talcott Parsons, c'est-à-dire, le « *business historian* » Alfred D. Chandler. Il initie une nouvelle forme de ce que nous appelons le « *discours managerial* ». Au-delà du prisme de la sociologie comparative, son histoire des « *big business* » est celle de leurs *mises en récit*. Ainsi, sans vouloir réduire son œuvre, complexe et complète, à un aspect forcément parcellaire, son travail essentiel fut cette *mise en récit* des faits, des pratiques, des techniques et des gestes des grands industriels et des grandes industries de son époque. Son concept clef de « *visible* » (Chandler, 1977) est, ainsi, à prendre au premier comme au deuxième degré : les « *managers* » sont les « *hands* » de l'économie ; mais aussi lui-même, par ses écrits, et par sa discipline, la « *business history* », rend « *visible* » les « *hands* » de ces managers ; et par cette opération, Alfred D. Chandler effectue, de manière performative, une *mise en récit* du « *discours managérial* ».

Analyser l'œuvre d'Alfred D. Chandler permet de comprendre ce mécanisme de double *mise en récit*. En effet, dès les années 1950, il rend « *visible* » le travail de son arrière grand-père, Henry Varnum Poor, et son entreprise éponyme collectant les informations pour l'industrie des chemins de fer (Chandler, 1950). Alors qu'Alfred Sloan, l'emblématique dirigeant de la *General Motors* cherche à publier une biographie autorisée et maîtrisée, il s'attache les services du tout jeune historien, qui sera un de ses principaux « *ghost authors* » (McKenna, 2006) pour écrire l'ouvrage le plus influent de son temps, « *My Years with General Motors* » (Sloan, 1962). Ce *best seller* sera la matrice la plus épurée du « *discours managérial* ». Le choix d'Alfred D. Chandler ne doit rien au hasard, le « *D.* » de son patronyme est l'acronyme de « *Du Pont* », lié familialement avec les propriétaires de la société éponyme *Du Pont de Nemours*, à cette époque, actionnaires majoritaires de la *General Motors*, ayant promu Alfred Sloan à sa direction. Alfred D. Chandler a très largement profité de l'accès aux sources, souvent les plus secrètes, des plus grandes firmes multidivisionnelles du capitalisme américain. Ses  *mises en récit* minutieuses, sa rigueur personnelle et la finesse de son analyse ont transformé ses travaux d'histoire en canon du *discours managérial*. Ainsi, son premier grand ouvrage compare les formes et l'évolution des entreprises *Du pont de Nemours*, la *Standard Oil of New Jersey*, la *General Motors* et *Sears, Roebuck* (Chandler, 1962) ; discutant des rapports entre la « *structure* » et la « *strategy* », Alfred D. Chandler (ré)invente à la fois les disciplines organisationnelles et stratégiques. Ainsi, l'opération est la suivante : les  *mises en récit* de ces pratiques managériales deviennent elles-mêmes des « *discours managériaux* ». Dans son ouvrage sur l'industrie automobile (Chandler, 1964), il ne fait que superposer les textes et les récits de journalistes, de dirigeants et d'historiens pour étayer sa thèse de la révolution managériale – et l'essor du marketing – de la *General Motors* sur la *Ford Motors Company*. Son concept de « *visible hands* » est celui du « *discours managérial* », il atteint son sommet théorique dans cet ouvrage, qui lui a valu la notoriété du prix *Pulizer* (Chandler, 1977). Cet *opus magnum* publié, il n'aura de cesse, dès lors, de mélanger les corpus des textes les plus divers pour rechercher la quintessence de ce « *discours managérial* ». Avec des économistes (dont Olivier Williamson) et des historiens, des professeurs de gestion et des sociologues, Alfred D. Chandler tente de refonder la notion de « *hierarchy* » (Chandler, 1980) transformée au cours du siècle et l'avènement des « *Big Business* » ; la notion de « *firm* » (Chandler, 1992) ; d'« *information* » (Chandler, 2000) ; la stratégie est une « *path* » continue de « *learning* », déduit-il d'une centaine d'années de stratégies d'industries chimiques (Chandler, 2005). Il s'intéresse tout particulièrement à la manière dont le *discours managérial* transforme, au-delà de l'entreprise, les « *nations* » (Chandler, 1997), jusqu'à devenir ces « *Leviathans* » et des « *managerial elites* », aux pouvoirs supérieurs aux Etats eux-mêmes (Chandler, 2005).

L'objet même de la « *business history* » va être alors de retracer le développement des entreprises, leurs pratiques et aussi la manière dont ces entreprises et ce « *discours managérial* » vont façonner les sociétés, les institutions et l'histoire des nations.



En faisant la synthèse des travaux d'Alfred Chandler (Chopin, 2007), on peut discerner, au-delà des historiographies conceptuelles, la manière dont chacune des sociétés, par sa culture et son dynamisme, va engendrer ces « *organizational capabilities* », qui vont être, ou non, la clef du succès de chacune des nations. Ainsi de la « *multi divisional firm* » aux Etats-Unis, de la « *family-controlled* » par les « *stockholders* » en Grande Bretagne, des « *Aufsichtsrat board* » et des « *Vorstand* » en Allemagne (Chandler, 1990), des « *Zaibatsu* » et des « *Keiretsu* » au Japon (Chandler, Takashi, 2009). A cet égard, la revue dirigée par Alfred Chandler « *Business History Review* » va renouveler une version réduite et figée du « *management* », confinée à la science expérimentale et ses propres problématiques. Outre Alfred D. Chandler, Louis Galambos (1970 ; 1983) tente de démontrer cette emprise de l'« *organization* » sur les institutions ; Mary O'Sullivan (2001) va étayer l'impact du discours sur la « *corporate control* », telle la nouvelle « *ideology* » (O'Sullivan, Lazonick, 2000), discours lui-même renouvelé par la « *new economy* » (Lazonick, 2009) – celui que nous allons étudier au cours de cette thèse<sup>6</sup>.

Ainsi, après avoir vu comment le *discours managérial* peut être étudié selon les transformations des discours idéologiques (selon le modèle de l'œuvre de Reinhard Bendix) ou les « *visibilités* » des discours (selon le modèle de la *business history* d'Alfred D. Chandler), nous prendrons pour modèle une troisième forme d'*analyse des discours*, celle allant des textes managériaux jusqu'à leurs « *critiques* », permettant d'expliquer les modes et les mobiles de cette constante transformation du « *capitalisme* » et de son modèle d'adaptation (selon le modèle de Luc Boltanski et Eve Chiapello).

### **I. 2. 3. Des « *critiques* » aux transformations du *discours managérial* chez Luc Boltanski et Eve Chiapello**

L'ouvrage intitulé « *Le nouvel esprit du capitalisme* » est évidemment une allusion à la thèse de Max Weber<sup>7</sup>. Nous sommes au cœur du propos de Luc Boltanski et Eve Chiapello, à savoir que le capitalisme ne peut survivre sans intimider à ses membres un « *geist* » : cet « *esprit* » qui donne du sens à leur travail de tous les jours, au-delà de l'économisme, celui du salarié borné à son salaire ou à sa « *motivation* ». Il s'agit de ce que nous recherchons au-travers du syntagme « *discours managérial* ». Par ce « *nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski, Chiapello, 1999),

---

<sup>6</sup> A cet égard, Walter A. Friedman et Geoffrey Jones (2011), responsables éditoriaux de la revue « *Business History* » présentent les notions que la revue veut développer : « *Entrepreneurship* », « *innovation* » ; « *globalization* » ou « *business environment* » ou « *democracy* ».

<sup>7</sup> Celle publiée, en deux articles, dans la revue de Werner Sombart et Edgar Jaffé, « *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* », et intitulée : « *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* ». Le mot « *geist* » signifie « *esprit* », cette inspiration philosophique, ou ce « *génie* », au-dessus de la *contingence* historique ; nous le verrons, le « *HR Manager* », Laszlo Bock, nomme les « *Googlegeist* », cette « *culture* » de l'entreprise qu'il veut insuffler parmi les ses employés de la firme de la Mountain View.

il faut entendre, non un changement de celui-ci, mais une transformation, une évolution, une adaptation ; le propre de la recherche sur le « *discours managérial* » est précisément *ce qui change* pour rester toujours aussi *efficace*. Il nous faut d'abord reprendre l'argumentation des deux chercheurs et leurs conclusions pour voir ce que nous pourrions, dans cette thèse, prolonger par les sciences de gestion. Nous devons ainsi retracer le sens de leurs concepts.

Cet ouvrage intitulé « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (1999) est le fruit de deux recherches singulières. La première, celle de Luc Boltanski débute par une attention aux discours, en association avec la pensée de Pierre Bourdieu. En écrivant conjointement la « *production de l'idéologie dominante* » Bourdieu et Boltanski (en 1976), juxtaposent les discours d'acteurs économiques (presse, champ économique ou technocratique) et ceux de personnalités politiques de premier plan, pour en déceler les superpositions de « *discours* ». Ils reprennent ainsi les thèses du « *fétichisme de la langue* » (Bourdieu, Boltanski, 1975), affirmant que les « *langues officielles* » sont celles qui ont des « *limites territoriales* », sont « *codifiées* » et « *autorisées* » selon les canons de la linguistique post-structuraliste de leur époque. Le sociologue se distingue ensuite par son livre « *Les cadres* » (Boltanski, 1982), dont le sous-titre « *La formation d'un groupe social* », postule l'incertitude sémantique et langagière propre aux « *managers* » pour s'autodéterminer (vis-à-vis du reste du salariat). Ce travail avant tout sociologique (Boltanski, 1979) entremêle les discours et les pratiques langagières, faisant reposer son analyse sur un corpus de textes des années 1960, repris dans ses travaux ultérieurs. S'assignant lui-même dans une « *sociologie de la critique* » (et non « *critique* »), il tente de rechercher les « *justifications* » (Boltanski, Thevenot, 1991), postulant la « *nécessité* » de points d'accords discursifs pour que le monde social puisse exister (ce seront ces « *cités* » et les analyses des « *topiques* », comme méthode d'investigation du monde social). Pour Luc Boltanski et Eve Chiapello, « *l'esprit du capitalisme* », dans sa définition wébérienne, est une « *nécessité* » pour le capitalisme lui-même (1999, p. 41) ; il faut ainsi l'étudier dès lors que l'on en recherche un « *changement idéologique* », et l'objet de cette recherche est déduit de ce constat que le « *capitalisme* » se serait « *régénéré* » (1999, p. 18). Ainsi, si le « *capitalisme* » a des « *états* », et selon la pensée de Albert Hirschman (1980), à chaque instant de son histoire, les acteurs balancent entre la posture de « *loyalty* », d'« *exit* » ou de « *voice* » selon leur degré d'adhésion; la mobilité et la répétition sémantique s'établissent sur des « *points d'appuis normatifs pour construire des justifications* » (1999, p.61) qu'il faut étudier ; l'adhésion, ou non, se faisant par « *l'intériorisation* » de discours (i.e. managériaux, 1999, p. 66). L'analyse se centre donc sur « *l'évolution de la problématique du management des années 1960 aux années 1990* » (*Ibid*, 1999, pp. 103-153). Une «  *cité par projet* » est identifiée comme « *l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique* » (1999, pp. 103-238) ; une analyse du corpus de texte est opérée avant tout par une analyse quantitative de contenus (les occurrences de « *logiques* » dans l'ensemble de textes ; 1999, p. 204) ; inférant, parmi ces « *logiques* »,

une tout à fait nouvelle : le « *réseau* ». Son analyse consiste à démontrer la « *généralisation de la représentation en réseau* » (1999, p. 208) ; tous les types de *discours* se transforment, en substituant avec cette notion le rapport à « *l'argent* » et le « *rapport au travail* » (1999, p. 236) à partir de ces « *points d'appui discursifs* ».

La seconde partie renvoie à la continuation des travaux d'Eve Chapiello (1998), relevant que « *l'association de la critique sociale et de la critique artiste* » a participé à cette « *transformation du capitalisme* » (Boltanski, Chapiello, 1999, pp. 241-290). Pour trouver l'origine de ce basculement discursif, dans un même mouvement, on assisterait à la « *déconstruction du monde du travail* » et à « *l'affaiblissement de (ses) défenses* » (1999, pp. 291-414). Cette deuxième partie inventorie un corpus d'analyses sociologiques multiples et variés, mais extérieurs le plus souvent aux sciences de gestion ; de même, la troisième partie recherche les « *dispositifs de justice connexioniste* » (1999, p. 461), allant bien au-delà de la littérature managériale intrinsèque, pour tenter d'identifier le « *renouveau* » de la « *critique sociale* » et « *artiste* » (1999, pp. 415-631). Notre analyse se veut plus modeste (restreinte aux *transformations* de cette *littérature managériale*) mais nous voudrions aussi prolonger cet ouvrage, en prenant un corpus de textes des années 1960 aux années 1990, et en le continuant par un nouveau corpus contemporain, celui des années 2010.

Pour prolonger ce travail sous l'angle des sciences de gestion, nous devons, dès à présent, en exposer les conditions épistémologiques et méthodologiques.

« Dans une certaine culture, comme dans une langue, il y a un ensemble de symboles dont il s'agit de définir les relations... C'est du progrès de l'analyse des symboles qu'on pourrait atteindre notamment une meilleure compréhension... ».

Emile Benveniste, 1966, pp.11-12

### I.3. Approches épistémologiques et méthodologiques

Une des questions posées par « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski, Chiapello, 1999), outre son objet et son champ d'analyse sociologique, d'ordre méthodologique. Le choix opéré est celui du traitement de *données textuelles* au travers du software *Prospero*<sup>©</sup> (*ibid*, pp. 651-662)<sup>8</sup>, que nous voulons discuter dans ce chapitre.

En parlant de « *discours managérial* », notre objet de recherche porte, de ce fait, sur « *l'analyse de discours* » (donc, nous le verrons, sur son *idéologie*). Nous devons définir ce terme dans un premier temps ; ensuite, nous détaillerons ses écueils méthodologiques traditionnels ; dans un troisième sous-chapitre, nous expliciterons la manière dont nous voulons les contourner en présentant notre méthode d'analyse :



|                             | OPPOSANTS                                      | ADJUVANTS  |
|-----------------------------|--|--|
| <i>Définition discours</i>  | <i>Textes, analyses lexicales, de contenu</i>  | <i>Analyse de discours &amp; sémantique</i>                      |
| <i>Ecueils de l'analyse</i> | <i>Lexicale, postmoderne, artefact, action</i> | <i>Cartes cognitives, intertextualité, sémantique, grammaire</i> |
| <i>Choix de l'analyse</i>   | <i>N/A</i>                                     | <i>Discours, topiques, sémantiques</i>                           |

Tableau – I. 3.

#### I. 3. 1. De l'analyse de *discours* à l'analyse *sémantique des discours*

Notre propos est d'expliquer le choix du terme *analyse sémantique des discours*. Pour ce faire, nous expliciterons notre définition du terme « *discours* » ; ensuite nous insisterons sur l'analyse du *sens* que permet la *sémantique* pour détailler les concepts (ceux de l'*Ecole de Paris*) auxquels nous référer.

<sup>8</sup> Il s'agit d'une approche lexicographique et, affirment-ils, d'une « *approche herméneutique permettant la codification et la construction interactive de catégories* ». L'analyse, d'ailleurs, repose en grande partie sur le décompte et le classement des occurrences de ces « entités », en comparant cette analyse lexicographique des deux corpus, celui des années 1960 à celui des années 1990 (*ibid*, p. 653). L'objet de notre propos n'est nullement une critique de celle-ci opérée. Nous voulons, au contraire, convaincre du fait qu'en empreintant une autre méthode, nous pouvons arriver à un autre résultat, pour compléter, et non pas contredire, cet ouvrage restant, pour nous, incontournable pour l'objet de notre thèse.

1. **Qu'est-ce que l'analyse de discours ?** Selon Patrick Charaudeau et Dominique Maingueneau, dans leur « *Dictionnaire d'analyse du discours* » (2002), « *l'analyse de discours* » se distingue de « *l'analyse de contenu* » de par l'histoire de la linguistique ; cette deuxième méthode, fruit des recherches américaines du début du XX<sup>ème</sup> siècle avec des chercheurs tels qu'Harold Dwight Lasswell, Bernard Reuben Berelson et Paul Felix Lazarsfeld sur la « *communication* », veut utiliser une « *technique* » objective, quantitative, systématique, à l'aide de précatégorisations thématiques et de procédés informatiques (Bardin, 1993, p. 21). Au contraire, « *l'analyse de discours* » est « *conçue comme une extension de la linguistique au domaine du discours. Articulant théories de la langue, du discours, de l'inconscient et des idéologies* » (Charaudeau, Maingueneau, 2002, p. 40). Elle reproche aux analyses de contenu de « *négliger le discursif en tant que tel, comme si les idéologies ne se donnaient pas aussi en tant que systèmes de représentations dans des discours et comme si l'ordre du discours, sa structure, ne comportait pas d'implication idéologique* » (Robin, 1973, p. 61) ; ainsi « *si les notions [dans les analyses de contenu] sont données dans la transparence de leur sens, il ne sera pas possible de les expliquer, de les analyser, d'en rendre compte. Il ne restera qu'à se lover dans l'intérieur d'un système idéologique qu'on est censé expliquer et le redoubler par la paraphrase* » (Robin, 1973, p. 63). L'École de Paris donne une valeur substantielle, avec *l'analyse de discours*, à ce terme de « *discours* » en établissant une série d'oppositions : le « *discours* » n'est ni une *phrase* – du fait de son unité linguistique (Harris, 1969) ; ni une *langue* – car il « *fitre les valeurs* » (Saussure, 1919 ; Gardiner, 1932 ; Benveniste, 1966, p. 266) ; ni un *texte* – car il dépend d'un *con-texte* et de sa réception (Adam, 1999, p. 39) ; ni un *énoncé* – car il n'est pas seulement une structuration « *en langue* », mais dépend de ses conditions de production (Guespin, 1971, p. 10). Le « *discours* » devient une « *formation discursive* », sous condition de rejoindre les « *pratiques* » chez Michel Foucault<sup>9</sup> ; de même, chez Michel Pêcheux, ce vocable met l'accent sur le fait que ces « *discours* » sont en formation et en positionnement<sup>10</sup>. Ces discours ne sont pas non plus une simple *structure*<sup>11</sup>. Mais défini en tant que tel, et seulement lui-même, le « *discours* » ne suppose qu'une « *organisation transphrastique* » ; il est, avant tout, « *orienté* » (par le *locuteur*, vers le *récepteur* ; selon Carel, Ducrot, 1999) ; il est cette

<sup>9</sup> Le grand intérêt de ce concept instauré dans « *l'archéologie du savoir* » (1969) est de contourner les unités traditionnelles : la théorie, l'idéologie, la science, pour désigner des ensembles d'énoncés rapportables à un même système de règles, historiquement déterminés ; son propos est ainsi ambigu, puisqu'il dit « *on appellera discours un ensemble d'énoncés en tant qu'ils relèvent de la même formation discursive* » ; mais celle-ci « *laisse en pointillé la mise en place finale du texte* » (Foucault, 1969, p. 153), car il s'agit de l'ensemble des mots, des gestes, des codes et des pratiques humaines.

<sup>10</sup> Le « *discours* » est une « *formation sociale* », qui sont des « *positions politiques et idéologiques* », sans être « *le fait d'individus* », « *s'organisent en formations entretenant entre elles des rapports d'antagonisme, d'alliance ou de domination* », de sorte que « *une ou plusieurs formations discursives inter-reliées déterminent ce qui peut et doit être dit* » (Haroche, Henry, Pêcheux, 1971, p. 102).

<sup>11</sup> Michel Pêcheux lui-même plus tard, précisera : « *une formation discursive n'est pas un espace structural clos, puisqu'elle est constitutivement 'envahie' par des éléments venant d'ailleurs (i.e., d'autres formations discursives,* Pêcheux, 1983, p. 297).

« *forme d'action* » (Searle, 1969) propre à la tradition *pragmatique* (en philosophie). De plus, l'*Ecole de Paris*, et surtout Michel Pêcheux, insistent sur le fait que le sens d'un « *discours* » est entrelacé ; il est un « *interdiscours* », c'est-à-dire l'ensemble des unités discursives dans lequel un *discours* particulier entre en relation implicite ou explicite avec d'autres (Charaudeau, 1993, p. 316) ; Michel Pêcheux parle de « *préconstruit* », où se « *dissimule, dans la transparence du sens qui s'y forme (...) le fait que 'ça parle' toujours avant, ailleurs, ou indépendamment* » (1975, p. 147) ; le discours est « *de part en part traversé par les multiples formes de rappel de paroles déjà tenues ou virtuelles, par la menace de glissement dans ce qu'il ne faut surtout pas dire* » (Maingueneau, 1997, p. 26).

Notre propos est donc de distinguer les *textes* des *discours*. Il s'agit là d'un point essentiel, et pour le résumer en une phrase, notre volonté est de prendre les sciences de gestion *au sérieux*. C'est-à-dire d'analyser la littérature managériale, non comme des *textes* (une addition de mots) mais comme des *discours*. Les mots se réfèrent, divergent ou se transforment dans une série de *sens* au cours d'un discours ; ainsi, les *signifiés* (le propre, nous allons le voir, de la *sémantique*) et l'intentionnalité produisent des *signifiants*.

**2. De l'analyse de discours à l'analyse de leurs sens.** De ce fait, étudier le « *discours managérial* » n'est pas une simple *herméneutique* – tel *Hermès*, messenger et interprétant les paroles divines ; ni une simple *analyse des données textuelles* – ce champ de la *linguistique*, au travers des techniques *lexicométriques*, traitant informatiquement les mots comme des données, d'après les travaux notamment de Jean-Paul Benzécri (1979), qu'ont engendré de nombreux *softwares*, comme *Alceste*<sup>®</sup>, *Lexico*<sup>®</sup>, *Tropes*<sup>®</sup> ou justement *Prospero*<sup>®</sup> (utilisé par Luc Boltanski et Eve Chiapello, 1999). Il n'est pas question non plus de faire une *stylistique* – s'attachant à la *rhétorique* et à la forme d'énonciation d'un *texte*, ni une *analyse syntaxique* – c'est-à-dire de la *grammaire formelle* d'un langage, ses agencements de *lexèmes* triés de manière informatique, ses modes fonctionnels (Martinet, 1972), ou une « *grammaire générative* », comme Noam Chomsky en a pu avoir l'ambition, avec des impacts certains sur toutes les théories du langage (Boltanski, 2002). Au contraire, la notion de « *discours* » prend l'encerclement des *énonciations* pour objet. Cette *interdiscursivité* se prolonge autour de la notion de « *intertextualité* » empruntée à la littérature<sup>12</sup>, notion clef pour analyser la littérature managériale et ses relations.

---

<sup>12</sup> Cette voie initiée par Julia Kristeva (1969) recherche ce qu'elle appelle être la « *productivité* », c'est-à-dire le sens dans le texte. Roland Barthes appelait cela « *l'intertexte* » (1973) ; Michel Riffaterre reprend ce même terme pour définir l'essence de la « *production de textes* » (1979) ; Gérard Genette parle lui de « *transtextualité* » (1982, p. 8) ; l'analyse littéraire se focalisera ainsi sur tout ce qui est la logique de la citation, l'allusion, le plagiat (dénotatif), ou aujourd'hui l'hypertexte ; Mikhaïl Bakhtine parle lui de « *dialogisme* », recherchant les réécritures et les transformations de personnages dans l'écriture romanesque (1978).

De plus, l'analyse sémantique est celle des signes et des sens, et leurs évolutions. Faire la cartographie cognitive de la littérature managériale est revenir à cette *sémiotique*.

**3. Comment faire une analyse du sens du discours managérial ?** L'objet de notre thèse n'est pas d'approfondir la distinction entre *sémantique* et *sémiotique* et son « *dubious relationships* » (Rastier, 2000) mais de retrouver la signification des éléments d'un discours (mots, textes), par opposition aux analyses lexicales ou grammaticales (cf chapitre ci-après discutant de la *lexicométrie*). Le champ scientifique sémiotique débute traditionnellement avec la philosophie pragmatique de Charles Sanders Peirce et sa théorie du « *sign* », Ferdinand de Saussure lui ayant donné sa légitimité institutionnelle propre, systématisé par le structuralisme intransigeant de Louis Hjelmslev. Le plus important est l'héritage d'Algirdas Julien Greimas. Ce linguiste incarna durant de longues années « *l'Ecole de Paris* » : issue de « *l'association française de linguistique* », elle fut créée à l'été 1968 à Varsovie (symbolisant aussi le refus d'un certain marxisme propre à cette époque, Dosse 1991, pp. 225-228), à l'aide d'une nouvelle revue, *Sémiotica*, dont Julia Kristeva fut la secrétaire générale. Dans la quête de ce *sens* que Paul Ricoeur affirma être le cœur de ses recherches<sup>13</sup>, Greimas a surtout fourni une conception *dynamique* de l'interprétation des discours. Reprenant l'étude des mythes et des récits littéraires, la « *morphologie du conte* » de Vladimir Propp (1970) tente de percer les rémanences et les évolutions des récits populaires. Greimas (1966 ; 1970) déduit dans son « *carré sémiotique* » l'opposition entre le « *sujet* » cherchant son « *objet* » (i. e. quête de l'action), à l'aide d'« *opposants* » (nuisant à son action) et d'« *adjuvants* » (aidant à son action). Ce vocabulaire sémiotique et linguistique renouvelle cependant la distinction fondatrice des sciences du langage : cette « *di-vision* » du monde social, que répétait Pierre Bourdieu dans son œuvre<sup>14</sup>. Rémi Lenoir y voit un « *structuralisme génétique* » dont l'histoire plus large des idées a été plus largement narrée par François Dosse (1991) : il s'agit des voies de sorties du *structuralisme*, en étudiant les *dynamiques*. Aujourd'hui, l'utilisation du terme de « *carte cognitive* »<sup>15</sup> (Cossette, 1996 ; Laroche, Nioche, 2006) tente de traduire l'épaisseur théorique de ce *moment* de l'analyse du discours.

---

<sup>13</sup> « *la sémiotique textuelle de Greimas me paraissait illustrer à merveille cette approche objectivante, analytique, explicative du texte, selon une conception non causale mais structurale de l'explication. C'est à elle que je donnai la préférence dans mes tentatives pour intégrer explication et compréhension à ce que j'appellerai volontiers l'arc herméneutique de l'interprétation* » (Ricoeur, 1995, p. 51).

<sup>14</sup> Là où les « *opposants* » et les « *adjuvants* » chez Algirdas Julien Greimas décrivent les « *mouvement du pouvoir* », chez Pierre Bourdieu (1980) le sous-titre explicite « *Les luttes pour le pouvoir de di-vision* » ne vont cesser d'incarner le centre de sa pensée ; celle qui tente de cartographier les signes et leurs évolutions, de la maison berbère à notre vie moderne (1972), de la culture populaire à celle « *légitime* », et leur « *distinction* » (1979), ou celle de l'évolution des différences des sens et des signes entre les hommes et les femmes (2002).

<sup>15</sup> « *Une carte cognitive est la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentation discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier* » (Cossette, Audet, 1994).

### **I. 3. 2. Eviter les écueils de l'analyse du discours pour se focaliser sur son sens**

Nous l'avons vu, trouver une méthodologie correspondant au « *discours managérial* » repose sur ce passage du *texte* au *discours*. La discussion des méthodologies et des techniques a donc pour objectif de répondre à cet enjeu. Dans ce sous-chapitre, nous énumérerons les quatre principaux écueils de l'interprétation du *sens* des discours (i.e. *priviliégiant les textes sur les discours*).

**I. 3. 2.1. Choisir une méthodologie non fondée sur la lexicométrie.** Bernard Fallery et Florence Rodhain (2007) fournissent un inventaire des méthodologies en distinguant les avantages et les défauts des approches *lexicales*, *linguistiques*, *cognitives* et *thématiques*. L'explosion des données modifie forcément le travail des chercheurs en gestion, au point que l'opposition des démarches qualitatives et quantitative se reformule sur de nouveaux clivages (Bournois, & al, 2002). Les analyses lexicales de *textes* sont toujours sujettes à contestation quant à leur opération de *lemmatisation* (réduction de textes pour l'analyse et la codification). L'analyse linguistique découpe en *propositions* et veut décrire des *univers* à partir des mots d'acteurs d'entreprise (Andrieux, 2005), mais il interroge sur la *subjectivité* en jeu et l'interprétation de ces *modélisations*. Une troisième technique est celle de la *cartographie cognitive*, visant à classer des *chaînes d'argumentation* ; le codage manuel des idées est ici assumé, et si des techniques de certifications sont tentées (Bougon, 1986 ; Eden & al., 1992 ; Rodhain, Rex, 1998 ; Cossette, 2002), ces démarches sont aussi critiquées pour leur élaboration auto-réalisatrice (Laroche, Nioche, 1994). Mais cette *cartographie cognitive* a au moins l'avantage ne pas tomber dans l'écueil de *l'analyse thématique* et sa tendance à valider les « *grilles d'analyse* », « *l'interprétation* » du chercheur lui-même (Fallery, Rodhain, 2007) et ses « *représentations* » (Abric, 2001).

- Nous préférons retracer les *cartographies sémantiques* plutôt que tout dispositif *quantitatif* comme mode de démonstration.

**I. 3. 2. 2. Distinguer les types de discours et leurs types d'interprétation.** Le discours est avant tout un « *statement* » (Parker, 1992) ; il y a des règles et des limites au *discursif* lui-même (Hall, 2001) ; celles qui donne du *sens* et établissent une partie de la réalité sociale admise (Fairclough, 1992, van Dijk, 1997), que *l'analyse de discours* vise à étudier (Wood et Kroger, 2000). Très souvent, cette technique de recherche vise à décrire le changement d'une organisation (Fairclough, 1992 ; 2003) ; elle est ainsi cataloguée dans le « *critical discourse analysis* » (Fairclough, 2005), en ce qu'elle recherche avant tout le *sens* (ou la « *semiosis* », selon Fairclough, Jessop, Sayer, 2004). Le reproche principal est celui de la distinction du *discours* et du *réel*. Norman Fairclough (2005) distingue ainsi quatre niveaux : leur « *emergence* », leur entrée en lutte pour leur « *hegemony* » ; leur « *dissemination* » ; et enfin leur « *enactment* » dans les pratiques sociales.



- Nous préférons retracer la *diffusion* (ou *dissemination*) *sémantique* des discours managériaux, plutôt que leur *efficace* (ou *enactment*).

De même, Florence Allard-Poesi (2015) évoque la contestation progressive de la « *voie royale* » du *design* (« *l'étude de cas, le recours à des données d'entretiens, leur retranscription et codage* »), de la recherche qualitative en science de gestion. Il faut donc distinguer, dans *l'analyse de discours*, les « *variety of discourses* » (Alvesson, Kärreman, 2000) : c'est-à-dire distinguer le *micro* du *macro* ; ce qui est du « *reflet* » et ce qui infère à la « *performance* » de l'énonciateur. De même, il faut distinguer la nature de *l'analyse de discours* produits (Alvesson, Deetz, 2000), allant du « *critical management research* » (i.e. voyant tout comme fiction, et étant, selon ces auteurs, une « *postmodern approach* »), jusqu'au « *positivism* » (voyant tout comme « *reality* »). Ce qui est recherché est ainsi la manière intermédiaire, à savoir cette *analyse du discours* des managers, celle qui recherche les expressions, les normes ou les termes qui, dans un second temps, infusent, inspirent et légitiment leurs propre « *performance* » (Alvesson, Sveningsson, 2003).

- Nous préférons prendre les discours managériaux pour des *réalités*, sans procéder à leur *déconstruction*, quitte à percevoir les *superpositions* de réalités, propre de *l'intertextualité* précitée.

**I. 3. 2. 3. Prendre le discours managérial au sérieux.** Dans certains travaux de « *critical discourse analysis* » ou d'études sur la « *diffusion* » des écrits de management, le « *discours managérial* » est souvent déprécié pour son manque de réalité<sup>16</sup>. Une autre manière de lui enlever son *sens* ou sa « *semiosis* », revient à faire du « *discours managérial* » un simple outil de légitimation : le « *management* » ne serait qu'une somme de « *rituals* » (Golding, 1996) ; un artefact de « *management of meaning* » (Gowler, Ledge, 1983) ou se bornerait à la construction de « *myths* » (Kieser, 1997) ou de « *legitimacy* » (Elsbach, Sutton, 1992).

Au contraire, mieux vaut *prendre au sérieux* les « *discours managériaux* ». Quitte à considérer leurs auteurs comme des « *gurus* ». Il s'agit de discerner « *What Makes Them and How to Become One* » (Huczynski, 1996). Il vaut mieux aller à la quête du « *making of* » de ces ouvrages, et surtout utiliser le terme plus approprié de « *popular management book* » (Furusten, 2005), ce dernier prenant le cas d'étude de l'ouvrage de Tom Peters et Michaël Waterman (1982) grâce auquel on peut comprendre, à la manière des travaux de Bruno Latour, la construction sociale d'un tel *best seller*. En parallèle, une autre

---

<sup>16</sup> Ils ne seraient que des « *fashions* » (Abrahamson, 1996 ; Abrahamson, Fairchild, 1999 ; Bender, Van Veen, 2001) ; ou alors qu'une « *consumption* » (Alvarez, 1998), qu'une « *tale* » (Clark, Salaman, 1998), qu'une « *sophistry* » (Astley, 1984), ou qu'une « *rhetoric* » (Case, 1999), voire une « *hype* » (Eccles, Nohria, Berkley, 1992). Nous l'avons mentionné, toutes ces appréciations péjoratives des discours managériaux ont tendance à adopter rapidement une analyse « *postmodern* » (ou « *foucauldian* »), balayant le discours vers le fictionnel pour le désubstantiver (Alvesson, Deetz, 2000).

manière de prendre les textes de management *au sérieux* est de les lire et d'en analyser, à la manière des travaux de Michel Foucault, les *sens*, leurs interprétations et leurs reformulations (Jardat, 2005 ; 2007) en prolongeant ces travaux par une compréhension de la « *pensée stratégique* » (Martinet, 1988).

A l'inverse du trop peu de réalité, la théorie critique actuelle perçoit parfois une réalité surplombante. Relire l'histoire de cette littérature de management permet de questionner ce savoir, comme une emprise de contrôle infinie (Edwards, 1973), ou une alternance entre discours de coercition et discours d'inclusion culturelle (Barley, Kunda, 1992). Selon ce principe, la plupart des *Foucauldian Studies* sont inspirées pour une large part des théories critiques de gestion (Colasse, 1999 ; Pesqueux, 2000) et font du « *discours* » un ordre abstrait, impassible et surplombant<sup>17</sup>.

- Nous prendrons donc *au sérieux* la littérature de gestion, dans son *sens*, son héritage idéologique, à la fois multiple et rémanent, comme un dispositif qui ne se limite pas à *l'artefact*, car il permet aux individus d'agir en situation.

**I. 3. 2. 4. Analyser le discours managérial au-delà de son action.** Enfin, un des écueils les plus fréquents rémanents est de se borner au constat de la différence entre le *discours* et les *comportements*<sup>18</sup>. Le travail le plus abouti est peut-être celui d'Anne Both (2007). Elle critique explicitement l'ouvrage d'Eve Chiapello et Luc Boltanski (1999), leur

---

<sup>17</sup> Avec notamment Hopwood (1987), s'est développé l'un des champs les plus innovants des sciences de gestion. Tout un corpus de textes s'est arrimé à la revue « *Accounting, Organizations and Society* », travaillant sur la discipline de surveillance de la comptabilité, ceux généralisés avec les normes standards internationales (Hopper, 1998 ; Miller et O'Leary, 1987, 1994) ; le travail n'est plus qu'un « *dressage* » (Jackson et Carter, 1998) ; l'entreprise n'est plus qu'une surveillance (Mc Kinlay, Starkey, 1998) ; elle est vue sur longue période historique (Bhimani, 1994) ; les outils de gestion, comme ceux des ressources humaines, sont la technique de celle-ci (Townley, 1994) ; tout comme les grilles de carrières (Savage, 1998), l'analyse du comportement (Du Gay & al, 1996) ou de l'éthique (Fox, 1989). Tel que nous l'avons vu au chapitre 1.1. et 1.3.1., les travaux de Mats Alvesson et Stanley A. Deetz (1996) recentrent le « *managerial discourse* », tel le décalque de la norme d'entreprise, ce qui permet de comprendre et d'agir (Knight et Morgan, 1991).

Parmi les écrits des *Foucauldian Studies*, ceux de Peter Miller font figure de référence. Mais, ils sont aussi un modèle de l'analyse *figée* que propose ce prisme des *critical studies*. A savoir celui d'un long et lent horizon indépassable de la *disciplinarisation des sociétés* avec le « *managerial discourse* ». Reprenant le concept de « *gouvernementalité* » à Michel Foucault (1989), Peter Miller prend la comptabilité et son histoire (Miller, 1991 ; Miller, Hopper, Laughlin, 1991) pour déduire cet « *governable person* » (Miller, O'Leary, 1987) devenant cet « *calculable person* » (Miller, Napier, 1993 ; Miller, O'Leary, 1994) ; pour faire que cette « *personal life* » va être le cœur d'analyse de ce « *governing the present* » (Miller, Rose, 2008). Comme dans le *marxisme* des années 1960, ce type d'analyse achoppe le plus souvent sur un horizon plat et invariant d'une continuelle rationalisation ; l'analyse se définissant par elle-même à ses propres postulats de départ. Dans notre thèse, nous voudrions exposer les ressorts d'une dynamique beaucoup plus *plurielle* et une *Histoire* beaucoup plus soumise à la contingence.

<sup>18</sup> En effet, la « *critical management theory* » produit parfois elle-même l'injonction contradictoire suivante : à la fois critiquer la gestion pour ses effets sur le réel, tout en excluant du champ du réel ce même discours, en les comparant aux comportements eux-mêmes. Ne serait-ce qu'en prenant le champ de la littérature francophone de gestion, il s'agit d'une critique comparant l'adéquation des « *représentations* » supposant leurs adéquations avec les « *pratiques sociales* » (Abric, 1994) ; la « *transparence* » est le nouveau terme de ce besoin de l'adéquation du discursif et des pratiques (Charron, 2004 ; Bessire, 2004) ; jusqu'à questionner même la réelle nouveauté de ce « *discours managérial* » (Bourguignon, 2003).

reprochant de ne se borner qu'à « *construire des catégories* », sur la base des « *discours des managers* » ; Anne Both veut, quant à elle, « *déconstruire les catégories indigènes* » (Both, 2007, pp. 137-138)<sup>19</sup>. Mais le défaut d'une telle analyse est de comparer la norme avec la réalité ; il s'agit précisément de l'opération que les sciences de gestion ne cessent de faire (nous prenons les normes de « *qualité* », « *ISO* » ou tout autre discours selon la *visibilité de la mesure*, que nous développerons).

- Nous voulons opérer le même passage que Luc Boltanski de la « *critique* » à la « *sociologie de la critique* » (Boltanski, 2008 ; 2009) en concevant le « *discours managérial* », non en opposant son existence à une « *réalité* ». Nous recherchons comment les multiplicités de ces normes et ces injonctions normatives se superposent et construisent un sens pour l'acteur social dans sa représentation de l'entreprise.

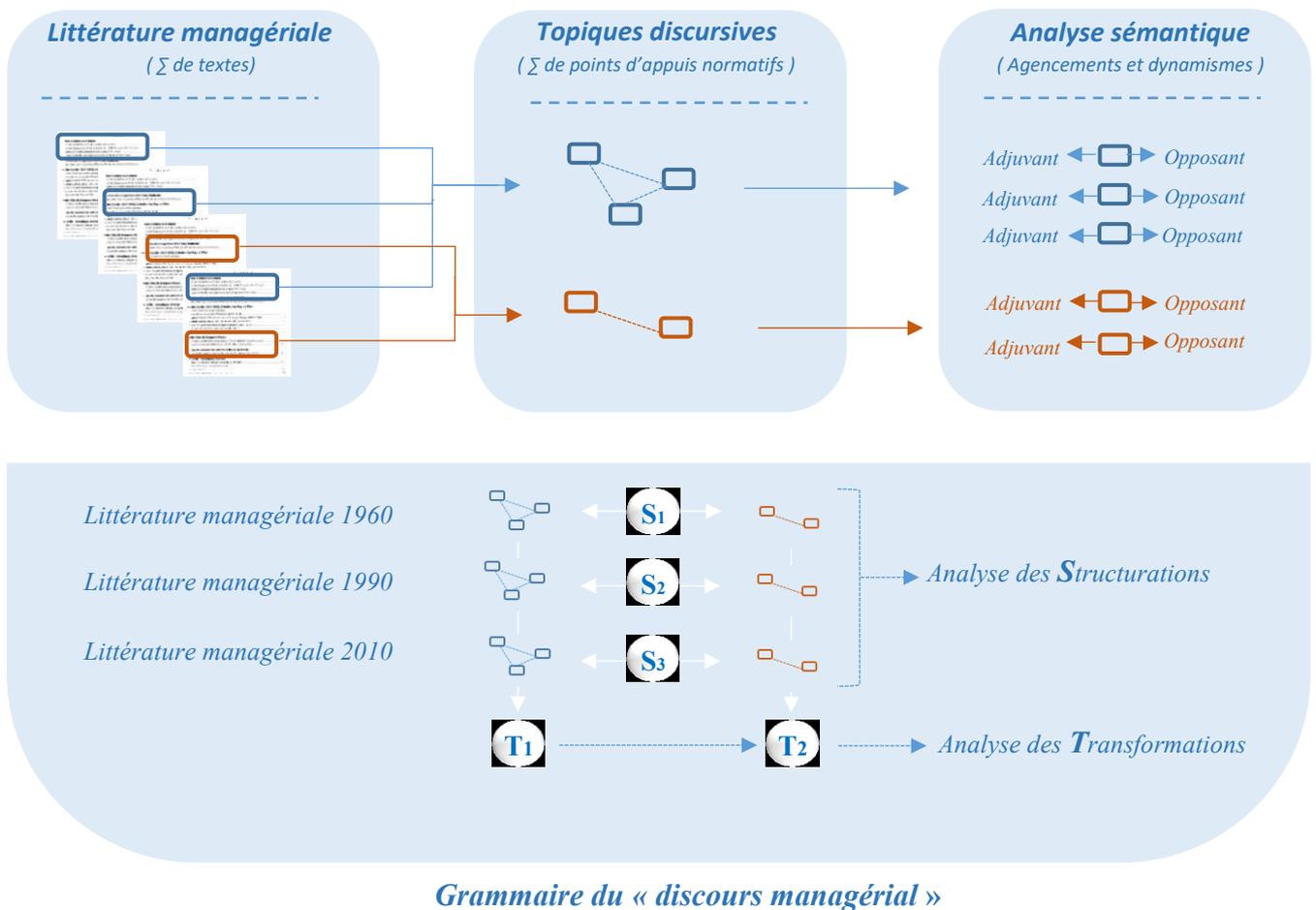
---

<sup>19</sup> Loin d'être isolé, son travail est la norme des travaux de gestion contemporain, se bornant à établir la comparaison entre les « *discours* » et les « *pratiques* » (quelques exemples sans être exhaustif : Fraisse, Robelet, Vinot, 2003 ; Attarça, T Jacquot, 2005 ; Pierrot, Spring, 2011).

### I. 3. 3. Comment nous voulons étudier le sens du « discours managérial »

Après avoir abordé les différentes méthodologies et travaux correspondants à notre recherche, nous exposons notre propre méthode, choisie en fonction des réflexions, des analyses, et des chemins épistémologiques que nous avons établis.

Figure – I. 3. 3. a.



#### Ce que nous voulons faire :

- ✓ Nous voulons étudier la littérature managériale comme un ensemble de « discours », selon le concept que nous avons défini. Cf Chapitre I.1
- ✓ Cette « analyse du discours » portera sur l'intégralité du corpus managérial choisi (en annexe, l'ensemble du corpus est résumé en unité de sens) ;
- ✓ Notre corpus d'analyse, défini pour les années 1960 et 1990, est le même que [Boltanski, Chiapello, 1999] et prolongé par celui des années 2000 (selon la même répartition de textes anglophones et francophones, textes spécialisés, scientifiques, ou destinés à un public plus large) ; Cf Chapitre I.2

LITTÉRATURE  
MANAGÉRIALE

- ✓ Notre analyse se focalise sur les *interrelations* (ou *intertextualité*), par l'identification de « *topiques* »<sup>20</sup> comme « *point d'appui normatif* » (cf Boltanski, Chiapello, 1999, p. 61) ;
- ✓ Chacune de ces *topiques* regroupe l'ensemble des textes qui sont résumés, énoncé par énoncé<sup>21</sup>, et regroupés selon ces *lieux* de discussion (*annexes*) ;
- ✓ Chacune de ces *topiques* constituées, nous les regrouperons au sein d'une des quatre « *visibilités* » (réification des *mises en récit* des sciences de gestion) dont nous analyserons la structuration ;

Cf Chapitre 1.2.3

Cf Chapitre 1.3.2

Cf Chapitres III

## ANALYSE SEMANTIQUE

- ✓ Pour caractériser leur dynamisme, chacun de ces *énoncés*, constituant ces *topiques*, possède des éléments de discours (selon le schéma actantiel de Greimas) : *adjuvants* (permettant d'aider à valider l'énoncé) et *opposants* (entravant l'énoncé) ;

Cf Chapitre 1.3.1

- ✓ Pour chacun de nos *corpus* de littérature managériale ('1960', '1990', '2010'), après avoir identifié leurs *topiques*, articulées autour de leurs *adjuvants* et *opposants*, nous dresserons une *cartographie cognitive* de ces *discours managériaux* et donc de leur *structuration* ('S1', 'S2', 'S3') ;

- ✓ Pour chacune des « *visibilités* » (réification des *mises en récit* des sciences de gestion), nous étudierons leurs *transformations* ('T1', 'T2'), en comparant au fil du temps ces *topiques* ainsi que les *adjuvants* et les *opposants* qui les ont, selon chaque temporalité, structurés ;

Cf Chapitres III

- ✓ Enfin, nous appellerons *grammaire managériale* l'ensemble de ces éléments discursifs, tant leurs *structurations*, à chacun des trois jalons temporels étudiés, que leur *transformation* au cours de ces trois fois trois décennies. Ce que nous appelons « *grammaire* » est cet « *arc interprétatif* » défini par Paul Ricoeur comme « *une simulation rationnelle de ce que nous avons pré-compris, d'une certaine façon, par notre culture, au milieu des récits* »<sup>22</sup>. (Ricoeur, 1986, p.22) – [cette notion de *grammaire* est définie au II. 1. 6].

<sup>20</sup> Terme éponyme d'un ouvrage d'Aristote concernant ses traités de logique et d'argumentation ; Sigmund Freud utilise ce terme (dans sa traduction française) pour représenter les instances de l'appareil psychique comme des lieux différents (mais pas forcément clairement distincts) ; en théorie du discours, ce terme est repris pour traduire des « *modèles de relations entre la discursivité et ses extériorités (...) [pour] décrire les formes de l'intrication d'un mode d'énonciation et d'un lien social déterminé* » (Maingueneau, 2012).

<sup>21</sup> « *L'énoncé, c'est la suite de phrases émise encotre deux blancs sémantiques, deux arrêts de la communication ; le discours, c'est l'énoncé considéré d'un point de vue du mécanisme discursif qui le conditionne. Ainsi le regard porté sur un texte du point de vue de sa structuration 'en langue', en fait un énoncé ; une étude linguistique des conditions de production de ce texte en fera un discours* » (Guespin, 1971, p. 10).

<sup>22</sup> L'« *arc herméneutique de l'interprétation* » se réfère à la « *grammaire narrative* » de Algirdas Julien Greimas (1969)

« On pense qu'en mettant un micro devant la bouche d'un mineur, on va recueillir la vérité sur les mineurs. En fait on recueille des discours syndicaux des trente années précédentes »

Pierre Bourdieu, 02/02/1988, France Culture (par Roger Chartier)

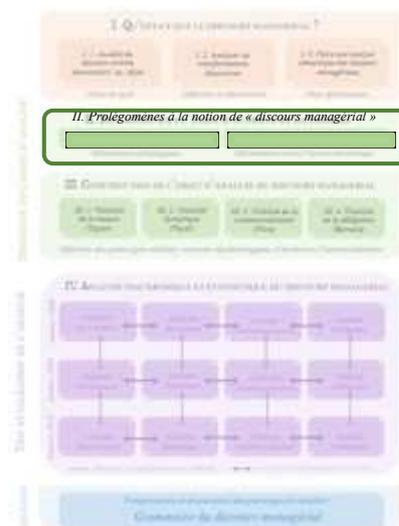
## II. Prolégomènes à la notion de « discours managérial »

Avant d'affronter plus de 300 pages d'analyse de discours de littérature managériale, fût-elle sémantique, il est indispensable de s'assurer qu'entre l'écriture de cette thèse et sa lecture, deux idées-forces sont clairement justifiées. Nous devons répondre à deux questions :

- 1) Pourquoi *l'idéologie* s'étudie-t-elle par *l'analyse de discours* ?
- 2) Quel *discours* prévalait *avant* le *discours managérial* ?

Deux prolégomènes s'imposent donc pour comprendre notre méthode. En premier lieu, il faut expliciter exactement *en quoi*

*l'analyse du discours* est aujourd'hui *l'idéologie* que nous analysons hier, puis présenter les formes de la *mise en récit* du discours de l'entreprise *avant* celui des sciences de gestion, développé à partir du XX<sup>ème</sup> et que nous nommons aujourd'hui le « *discours managérial* ».



### II.1 Parcours interprétatif de « l'idéologie » au « discours »

Avant d'étudier les discours managériaux, nous allons faire un détour théorique pour expliquer pourquoi la notion même de « discours » infère à celle de « l'idéologie ».

|                              | THÈSE  | CONCEPT                                      |
|------------------------------|--|--|
| Destut de Tarcy              | Contre la religion, la tradition et la restauration, l'idéologie est l'explication et la diffusion des idées issues des Lumières | Logiques des idées                           |
| Karl Marx                    | Contre l'idéalisme, le philosophe doit savoir distinguer les idéologies des véritables pratiques sociales                        | Identifier les idéologies vs les pratiques   |
| Karl Mannheim                | Les 'idéologies' sont des représentations du monde irréalistes, qu'il faut séparer de la recherche de la connaissance            | Identifier les idéologies vs la connaissance |
| Louis Althusser              | L'idéologie se forge au sein de 'l'ordre du discours' dont il faut faire une lecture ("symptomale") et déceler la structuration  | Relecture, jonction, complétion, absence     |
| Foucault / analyse discours  | L'idéologie ne se lit que dans les formations puis les stratégies discours des uns envers les autres, les uns avec les autres    | Analyse de discours                          |
| <i>Notion de "Grammaire"</i> |  |  |

Tableau – II. a.

## II. 1. 1. La notion « d'idéologie » comme science des idées et de leur publication

On trouve déjà chez le philosophe David Hume (1738), dans son « *Traité de la vie humaine* », l'association de la « *division des tâches* » avec ce besoin de l'autre ; elle est le fondement des sociétés, avec l'entraide et l'union des forces (1738, p. 602). On retrouve la même idée chez le moraliste néerlandais Bernard Mandeville (1729) :

**Le gouvernement en mots.** Dans sa célèbre « *Fable des abeilles : où les vices privés qui font le bien public* », il établit « *qu'en divisant et subdivisant les occupations d'un grand service en de nombreuses parties, on peut rendre le travail de chacun si clair et si certain qu'une fois qu'il en aura un peu pris l'habitude, il lui sera presque impossible de commettre des erreurs* » (Fable 2, p.267). Il évoque ainsi des « *techniques* » qui peuvent être à disposition de cet « *homme raffiné et prospère (...), le produit des gouvernements avancées. Ces gouvernements, résultats de techniques tâtonnantes, tiennent leur nécessité des déficiences de l'homme ; mais le remède va dépasser leur finalité ; l'homme ne va pas être rendu seulement gouvernable, mais créateur* ».

Karl Mannheim (1929) mentionne Destutt de Tracy et son « *Mémoire sur la faculté de penser* » (1796) comme un des premiers textes explicites sur la notion d'idéologie.

**La vision des idées.** Son propos est énoncé dès sa première partie : « *De la manière dont nous acquérons la connaissance des corps extérieurs et du nôtre* ». Il interprète le *Traité des sensations* de Condillac et s'interroge sur les notions de « *touché* », « *d'espace* » ou de « *durée* », en les comparant avec la notion « *d'idée simple* », arguant que la sensation est toujours plus complexe (*ibid*, p.306) ; de ce fait : « *Nous ne nous contentons [d'idée simple] que parce que nous savons d'avance de quoi il s'agit ; ce qui fait que nous n'y regardons pas d'assez près* ». L'idéologie est pour lui la différence entre la sensation (complexe) et la nomination (idée simple). En conclusion il explique qu'il souhaite ainsi « *reconnaitre la génération des idées* » et « *présenter un tableau des opérations de notre pensée dans la formation de nos connaissances et de nos sentiments.* » (*ibid*, p.316). Son programme est plus explicite dans sa seconde partie : « *Des facultés particulières qui composent la faculté générale de penser* ». Considérant que les idées n'ont toujours pas effectué leur révolution copernicienne, il se joint au travail de d'Alembert pour ordonner les idées ; son objet est bien la « *métaphysique* », i.e. tout ce qui est au-delà de la « *physique* » (*ibid*, p.323), « *comme l'a pensé Locke* ». Mais ce mot est « *discrédité* ». Ainsi, « *reste donc que la science de la pensée n'a point encore de nom (...)* je préfère donc de beaucoup que l'on adoptât le nom d'idéologie, ou de science des idées ». Il ajoute que ce mot « *ne suppose rien de ce qui est douteux ou inconnus ; il ne rappelle à l'esprit aucune idée de cause* ». Mais il nuance : « *chacun sait ce qu'il entend par idée, quoique peu de gens sachent bien ce que c'est* ». Sa faculté

première est d'être, par « l'étymologie grecque du mot idée : car le verbe « βλέπω » veut dire, je vois, je perçois par la vue, et je sais, je connais (...) son substantif, que l'on traduit ordinairement par tableau, image, bien analysé, signifie donc réellement 'la perception du sens de la vue' ». Ainsi avec le « nom idéologie à la science qui résulte de l'analyse des sensations, vous indiquez en même temps le but et le moyen ; et si votre doctrine se trouve différer de celle de quelques autres philosophes qui cultivent la même science, la raison en est donnée d'avance : c'est que vous ne cherchez la connaissance de l'homme que dans l'analyse des facultés ; vous consentez d'ignorer tout ce qu'elle ne découvre pas » (ibid, p.325).

Il faut relire Karl Mannheim, rappelant que le terme « idéologie » n'avait jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle « aucun sens ontologique inhérent ». Les « idéologues » sont ainsi des doctrinaires, ceux qui veulent forger les unités des discours.

**Le combat d'étudier les idées.** Ce sont donc des « membres d'un groupe de philosophes français (...) qui rejetaient la métaphysique et cherchaient à asseoir les sciences culturelles sur des bases anthropologiques et psychologiques ». Leur constitution vient de leur association tout comme leurs forces d'opposition, selon Karl Mannheim : « la conception moderne de l'idéologie prit naissance lorsque Napoléon, trouvant que ce groupe de philosophes s'opposait à ses ambitions impériales, les étiqueta dédaigneusement « idéologues ». Par-là, le mot prit un sens péjoratif que, comme le mot « doctrinaire », il a conservé jusqu'à ce jour » (ibid, p.35).

Qui étaient-ils ? Cette histoire des idées encyclopédiques est racontée par François Picavet (1891) dans son important ouvrage : « *Les Idéologues, essai sur l'histoire des idées et des théories scientifiques, philosophiques et religieuses en France depuis 1789* » :

**Diffuser les Lumières.** Malgré leurs affrontements, Napoléon et Chateaubriand voyaient tous les deux « que l'idéologie [est] 'alliée de la Révolution française, qu'elle naît et grandit avec ; que leurs représentants sont les mêmes à la Convention et à l'Institut ; qu'ils se retrouvent pour la plupart à Auteuil chez Mme Helvétius ». Et qu'« on ne saurait demander à Napoléon, qui a contribué à populariser le mot, une définition précise de l'idéologue. Car Napoléon se servait de cette épithète ou de celle de « métaphysicien nébuleux » pour désigner ceux qui essayaient de défendre contre lui la liberté ». Qui étaient donc ces « idéologues » ? Picavet en fait un long récit pluraliste : il raconte les « assemblées politiques », les réunions plus ou moins secrètes « d'Auteuil » et de « la rue du Bac » ; il montre comment les manuels, les revues, les institutions s'allient pour chasser « la métaphysique » et ses oripeaux de l'enseignement : notamment à partir de la constitution des « Écoles normales », « centrales », ou « spéciales ». Cette lente diffusion s'étend à tout le territoire et prend corps au sein de « l'Institut » et des « Sociétés savantes ». Cette diffusion de ces idées est le corps constitutif des « idéologues ». L'idéologie, c'est la floraison de journaux



(le *Journal de Paris*, avec Condorcet ; le *Moniteur*, où figurent des articles de Destut de Tracy ; Sieyès parmi les fondateurs du *Journal d'instruction sociale* ; ou encore le *Journal des Savants* reparu avec Camus, Langlès, Silvestre de Sacy, Daunou ; ou même le *Conservateur*, sur proposition de Talleyrand). Parmi eux, la *Décade philosophique* est le plus important ; « *ce journal fut entrepris par une société de gens de lettres pour opposer une digue à l'ignorance, qui menaçait de détruire tous les monuments du génie et des arts* » (Picavet, 1891, pp. 81) ; il est issu d'une alliance improbable avec les robespierristes, et de plus, il est sous la direction, entre autres, de Jean-Baptiste Say. Ainsi, continuaient-ils : « *Notre titre nous défend de négliger les sciences philosophiques, il nous ordonne de résister, selon notre pouvoir, aux tentatives de quelques personnes pour faire rétrograder l'esprit humain vers la barbarie et les préjugés dont tant de grands écrivains ont cherché à l'affranchir. La plus noble des tâches est maintenant d'achever ce qu'ils ont commencé* ». Karl Mannheim le dit sans ambages : « *l'histoire du concept d'idéologie depuis Napoléon jusqu'au Marxisme, en dépit des changements dans son contenu, a conservé ce même critère de politique de la réalité* » (*Ibid*, pp. 82-*al*). Dès lors, cette « *réalité* » peut être contestée, et nous allons voir comment.

## II. 1. 2. La notion « d'idéologie » comme liaison des idées et des pratiques sociales

Notre thèse n'a pas pour objet l'exégèse de la pensée de Karl Marx. Pour autant, il n'est pas possible de disserter sur les notions de « *discours* », de « *pratiques* » et « *d'idéologie* » sans faire référence à ses notions. Au cœur de la pensée marxiste, dans les « *Manuscrits de 44* », il y a « *le paradigme de la conscience inversée* »<sup>23</sup>, qu'il formule ainsi :

**Démasquer l'aliénation des idées.** « *Le fondement de la critique religieuse est celui-ci : l'homme fait la religion, la religion ne fait pas l'homme (...) Mais l'homme n'est pas un être abstrait, installé hors du monde. L'homme, c'est le monde de l'homme, l'Etat, la société. Cet Etat, cette société produise la religion, une conscience du monde à l'envers* » (p.51-53). Ainsi « *c'est donc la tâche de l'histoire, d'établir la vérité de l'ici-bas, après qu'a disparu l'au-delà de la vérité. C'est en premier lieu la tâche de la philosophie, qui est au service de l'histoire, de démasquer l'aliénation à soi dans ses formes non sacrées, une fois démasquée la forme sacrée de l'aliénation humaine* » (p.55). Il poursuit : « *de même que les peuples anciens ont vécu leur préhistoire en imagination, dans la mythologie, nous avons, nous allemands, vécu notre post-histoire en pensée, dans la philosophie* » (p.71). Pour ce faire, Marx oppose deux termes : « *entaüsserung tätigkeit* » (l'aliénation de l'activité) et la « *tätigkeit der entäusserung* ». Il affirme : « *si donc le produit du travail est l'aliénation, la production elle-même doit être l'aliénation en acte, l'aliénation en activité, l'activité de l'aliénation. L'aliénation de l'objet du travail n'est que le résumé de l'aliénation, du dessaisissement dans*

<sup>23</sup> Nous citons là l'interprétation de Paul Ricoeur dans « *Idéologie et utopie* » (1997), p.43

*l'activité du travail elle-même » (p.60) ; il continue : « de même que dans la religion l'activité propre de l'imagination humaine, du cerveau humain et du cœur humain, agit sur l'individu indépendamment de lui (...), de même l'activité de l'ouvrier n'est pas son activité propre. Elle n'appartient à un autre, elle est la perte de soi-même » (p.60).*

On le sait, après ses années de critiques de la philosophie hégélienne, les écrits de Karl Marx prendront une tournure beaucoup plus politique. Le terme d'« *idéologie* » (en allemand « *Die deutsche ideologie* ») signifie un combat non plus philosophique, mais bien matérialiste, du fait que les mots n'ont de véracité que par le décalque de leurs pratiques :

**Les fausses idées et la vraie vie.** Dans « *L'idéologie allemande* », il écrit ses célèbres phrases : « *jusqu'à présent les hommes se sont toujours fait des idées fausses sur eux-mêmes, sur ce qu'ils sont ou devraient être* ». Liant les idées et les pratiques sociales, il affirme : « *en produisant leurs moyens d'existence, les hommes produisent indirectement leur vie matérielle elle-même. La façon dont les normes produisent leurs moyens d'existence, dépend d'abord de la nature des moyens d'existence déjà donnés et qu'il leur faut reproduire. Il ne faut pas considérer ce mode de production de ce seul point de vue, à savoir qu'il est la reproduction de l'existence physique des individus. Il représente au contraire déjà un mode déterminé de l'activité de ces individus, une façon déterminée de manifester leur vie, un mode de vie déterminé. La façon dont les individus manifestent leur vie reflète très exactement ce qu'ils sont. Ce qu'ils sont coïncide donc avec leur production, aussi bien avec ce qu'ils produisent qu'avec la façon dont ils le produisent. Ce que sont les individus dépend donc des conditions matérielles de leur production* ». A tel point qu'il n'y aurait presque plus de vérité dans les mots, seulement des pratiques. Ainsi affirme-t-il : « *la production des idées, des représentations et de la conscience est d'abord directement et intimement mêlée à l'activité matérielle et au commerce matériel des hommes, elle est le langage de la vie réelle* »<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Ce rapport entre les idées soumis aux pratiques fait de l'idéologie une fausse vérité : « *c'est là où cesse la spéculation, c'est dans la vie réelle que commence donc la science réelle, positive, l'analyse de l'activité pratique, du processus, de développement pratique des hommes* » ; il n'y voit que « *hommes qui renouvellent chaque jour leur propre vie* », et cette « *interdépendance matérialiste des hommes qui est conditionnée par les besoins et le mode de production* ». L'objet des propos de Karl Marx est cette « *conscience [qui] est donc d'emblée un produit social et le demeure aussi longtemps qu'il existe des hommes* ». En quelque sorte, travailler intellectuellement l'idéologie est vouloir voir plus loin : « *on voit immédiatement que cette religion de la nature, ou ces rapports déterminés envers la nature, sont conditionnés par la forme de la société et vice versa* ». Les mots donnés sont ainsi des mensonges, tel qu'il le formule : « *il va de soi du reste que 'fantômes', 'liens', 'être suprême', 'concepts', 'scrupules'* » qu'il tente de dépasser ; il veut se départir de cette « *expression mentale idéaliste* », qui est, pour lui, « *la représentation apparente de l'individu isolé, la représentation de chaînes et de limites très empiriques à l'intérieur desquelles se meut le mode de production de la vie et le mode d'échanges qu'il implique* ». Il s'engage ainsi dans une lutte des mots et des discours, dont il dresse le programme précis, à savoir ce moment où les discours ne feraient plus jointure avec la vie réelle. Telle qu'il le formule : « *cette 'aliénation', - pour que notre exposé reste intelligible aux philosophes -, ne peut naturellement être abolie qu'à deux conditions pratiques. Pour qu'elle devienne une puissance 'insupportable', c'est-à-dire une puissance contre laquelle on fait la révolution, il est nécessaire qu'elle ait fait de la masse de l'humanité une masse totalement 'privée de propriété', qui se trouve en même temps en contradiction avec un monde de richesse et de culture existant réellement, choses qui supposent*

### II. 1. 3. La notion « d'idéologie » comme « *fausse vérité* », l'introduction à la sociologie de la connaissance

Karl Mannheim s'impose depuis de longues décennies par sa notion de l'idéologie. Philosophe issu d'une famille juive, il écrit dans les années 1930 en Allemagne : on comprend son souci de donner une définition dépréciative de cette notion pour la réfuter. Le terme « *idéologie* » est jusqu'à nos jours associé à la « *fausse vérité* ». Sorte de proto-philosophie des sciences, la préoccupation de Karl Mannheim est avant tout de répondre à la question du « *réel* ». Dans son ouvrage publié en allemand « *Ideologie und utopie* » (1929), il formule ce que nous appellerions aujourd'hui une « *vision du monde* » :

**De la confrontation avec la réalité...** En analysant l'idéologie selon le prisme hégélien et marxien de la « *Weltanschauung* » (littéralement, le '*welt*' signifiant *le monde* ; et '*anschauung*', la *vision, opinion, représentation*). Il recherche la formation de cette « *conception, vision, représentation du monde selon sa conception particulière* ». La question que Karl Mannheim tient pour le fil conducteur est : « *qu'est-ce que le réel ?* » (*Ibid*, p.36). En effet, si l'idéologie est ici tout du long une « *attitude dépréciative* », elle est d'une « *nature épistémologique et ontologique* ». Ou encore : « *ce qui est déprécié, c'est la validité de la pensée de l'adversaire, parce qu'elle est considérée comme irréaliste* » (*Ibid*, p.35). Reste à savoir à partir de quel critère. Elle l'est « *par rapport à la pratique* » ; c'est-à-dire « *irréaliste, par opposition aux choses qui se passent dans l'arène politique (...) comme vaine lorsqu'elle aborde la pratique, et le seul accès au sérieux à la réalité doit être cherché dans l'activité pratique. Lorsqu'on les mesure d'après les règles de la conduite pratique, la pensée pure ou la réflexion sur une situation donnée deviennent insignifiantes* » (*Ibid*, p.35). C'est pourquoi ce nouveau terme « *sanctionne l'expérience spécifique du politicien en rapport avec la réalité* », affirme Karl Mannheim. Le politicien critique (acception dépréciative, « *idéologie* ») à partir de ce qu'il voit, l'idée dans sa pureté théorique de scientifique.

Le chapitre suivant s'intitule : « *Passage de la théorie de l'idéologie à la sociologie de la connaissance* » (*Ibid*, p.38). Et d'ajouter : « *le marxisme ne fit que tirer au clair un mode de compréhension et de pensée* » (*Ibid*, p.38). Il s'appuie sur un néologisme, le « *Seinsgebundenheit* », signifiant la « *détermination situationnelle de la connaissance* ». Il cherche ainsi à distinguer le contenu de propagande du concept idéologique de son contenu scientifique : « *le problème est de montrer comment, dans toute l'histoire de la pensée, certains points de vue intellectuels sont reliés à certaines formes d'expérience et de retracer l'interaction interne entre les deux termes au cours de*

---

*toutes deux un grand accroissement de la force productive, c'est-à-dire un stade élevé de son développement. D'autre part, ce développement des forces productives (qui implique déjà que l'existence empirique actuelle des hommes se déroule sur le plan de l'histoire mondiale au lieu de se dérouler sur celui de la vie locale), est une condition pratique préalable absolument indispensable, car, sans lui, c'est la pénurie qui deviendrait 'générale, et, avec le besoin, c'est aussi la lutte pour le nécessaire qui recommencerait et l'on retomberait fatalement dans la même vieille gadoue* ».

*l'évolution sociale et intellectuelle* » (Ibid, p.42). Il y oppose deux conceptions de l'idéologie : celle « non évaluative » (*'Wertfrei Begriff'*, sans valeur)<sup>25</sup> et l'« évaluative » (*'Wertend Begriff'*, avec jugement).

A partir de ce constat, Karl Mannheim tente de tracer un chemin périlleux vers ce qu'il appelle « la réalité ». Il veut séparer la connaissance de l'idée, selon une longue tradition intellectuelle allemande<sup>26</sup>.

**...Vers une sociologie des sciences.** L'objet de toute science est ce chemin. Il s'agit premièrement de se départir des « *jugements ontologiques impliqués dans la conception non évaluative de l'idéologie* » (p.49), ensuite, en référence à la rhétorique marxiste, de se libérer du « *problème de la 'conscience fausse'* » (p.52), enfin, de trouver un chemin pour la « *recherche de la réalité par l'analyse de l'Idéologie et de l'Utopie* » (p.55)<sup>27</sup>. Reste à savoir comment. Ainsi, nous appelons ici sociologie, dans

---

<sup>25</sup> « *Les concepts que nous possédons et 'l'univers du discours' dans lequel nous nous mouvons, de même que les directions dans lesquelles ils tendent à s'élaborer, dépendent largement de la situation historico-sociale des membres responsables et intellectuellement actifs du groupe* ». (Ibid, p.46).

<sup>26</sup> Karl Mannheim (1929) utilise donc la sociologie et sa tradition scientifique, qui se propose de « *comprendre par interprétation* ». Il veut développer (et cela est le sous-titre de la version anglo-saxonne) une « *sociology of knowledge* » : il s'agit d'une longue tradition venue de Wilhelm Dilthey son ouvrage « *Einleitung in die Geisteswissenschaften* » (« *Introduction aux sciences de l'esprit* », 1883), lui-même ayant réinterprété l'héritage herméneutique de Friedrich Schleiermacher sur les écritures religieuses. Il s'agit de distinguer la raison de sa compréhension. Nous avons vu que cette tradition est la même que celle de Max Weber distinguant les rationalités de manière séquencée (lequel Max Weber sera l'auteur parmi des seuls retenus par les sciences de gestion, auxquels nous avons vu, avec l'étude des travaux de Reinhard Bendix, toute l'analyse de la « *managerial ideology* » qui se constituera). Cette tradition sociologique allemande consiste donc à typifier les discours et les types de rationalité.

<sup>27</sup> Dit autrement, pour Karl Mannheim : « *il y a deux sens distincts et séparables du terme « idéologie » : le sens particulier et le sens total* » (p.23). Précisant : « *la conception [est] particulière (...) lorsque le terme dénote que nous sommes sceptiques vis-à-vis des idées et représentations avancées par notre adversaire. Celles-ci sont alors considérées comme des travestissements plus ou moins conscients de la nature réelle d'une situation dont la reconnaissance exacte ne serait pas en accord avec ses intérêts* ». Le philosophe fait ici son point de distinction : « *sa particularité devient évidente quand elle s'oppose à la conception totale, plus étendue, de l'idéologie* ». Et précisant « *nous faisons allusion ici à l'idéologie d'une époque ou d'un groupe historico-social concret, par exemple d'une classe sociale : nous avons alors en vue les caractéristiques et la composition de la structure totale de l'esprit à cette époque ou dans ce groupe* ». Cette distinction sert à Karl Mannheim d'articuler l'échelle individuelle et la focale psychologique, jusqu'à celle collectif et sociale, reprenant le débat, ainsi entre Hegel et Marx, à propos de la « *weltanschauung* », ce moment où le sentiment particulier, toutes ces « *expériences fragmentaires individuelles* » font que « nous adoptons la conception totale de l'idéologie, nous tentons de reconstruire l'horizon tout entier d'un groupe social ».

Mieux vaut alors citer entièrement le propos : « *Les membres individuels de la classe ouvrière, par exemple, n'expérimentent pas tous les éléments d'un horizon qui pourrait être appelés la Weltanschauung prolétarienne. Chaque individu ne participe qu'à certains fragments de ce système de pensée, dont l'ensemble n'est pas le moins du monde une simple somme de ces expériences fragmentaires individuelles. Comme totalité, le système de Pensée est intégré systématiquement et n'est pas seulement un mélange confus d'expériences partielles de membres distincts du groupe. Il s'ensuit que l'individu ne peut être considéré comme le porteur d'une idéologie que tant que nous avons affaire à cette conception de l'idéologie qui, par définition, est dirigée plutôt vers des éléments détachés que vers la structure entière de la pensée, découvrant de faux modes de pensée et exposant des mensonges. Dès que nous adoptons la conception totale de l'idéologie, nous tentons de reconstruire l'horizon tout entier d'un groupe social et ni les individus concrets, ni leur somme abstraite ne peuvent légitimement être regardés comme porteurs de ce système de pensée idéologique considéré comme un tout* » (Ibid, p.25).

le sens de Karl Mannheim et de Max Weber, cet effort de distinguer la réalité et les éléments de rationalité qui permettent son appréhension<sup>28</sup>. Il y a là une coupure dans l'histoire de la pensée du terme « *d'idéologie* ». La tradition allemande issue de Wilhelm Dilthey et de Max Weber, portée sur la « *compréhension* », aboutira, entre autres, à l'étude des « *systems* » chez Talcott Parsons qui institua le département de sociologie à Harvard (nous verrons, ultérieurement, la filiation historique avec les sciences des organisations et sa collaboration étroite avec Chester Barnard).

Cette sociologie des sciences est le plus souvent attribuée aux travaux de Robert K. Merton. Elève de Talcott Parsons, il a tout d'abord voulu modérer l'ambition intellectuelle de son mentor plutôt qu'élaborer un « *system* », « *although much impressed by Parsons as a master-builder of sociological theory, I found myself departing from his mode of theorizing* » (Calhoun, 2003). Sa thèse (Merton, 1938) sur la science dans l'Angleterre du XVII<sup>ème</sup> siècle recherchait la même coupure que Max Weber avec le capitalisme. L'auteur de la « *middle range theory* », des « *unanticipated consequences* » et des « *manifest and latent functions* », se distingue surtout par ses travaux sur la sociologie des sciences (1942, republié en 1973). Le tour de force de la pensée mertonienne consistait à définir les scientifiques avant tout par leurs pratiques et cet « *ethos of science* ». En 1942, il s'agissait des qualités suivantes : « *Communism* », « *Universalism* », « *Disinterestedness* », « *Originality* » et « *Skepticism* » (i.e. le « *CUDOS* »). La publication de 1973 remplace ces deux derniers termes par celui de « *organized skepticism* ». L'analyse de la science se focalise sur les pratiques scientifiques, le champ de la sociologie des sciences est ainsi fondé. Il ne s'oppose pas à la thèse de Karl Mannheim (1929), mais veut en élargir le propos. Au cœur des années 1970, la « *Sociology of Scientific Knowledge* » consiste à remettre en cause ces normes établies, en observant toujours plus avant les pratiques scientifiques. Le « *strong program* » de David Bloor et Barry Barnes et le « *Empirical Program of Relativism* » d'Harry Collins vont faire progresser les analyses. A partir de là, Bruno Latour prolonge et fait diverger ces thèses, notamment avec Steve Woolgar et leur ouvrage intitulé « *Laboratory life: The social construction of scientific facts. Beverly Hills* » (1979) pour porter l'analyse sur les gestes scientifiques et pister toutes les autres conjectures des pratiques scientifiques. Ainsi, la « *Actor Network Theory* » (Law, Hassard, 1999) peut-elle être interprétée comme la sociologie des sciences qui vient disputer les formations idéologiques : dans le domaine scientifique, avec la biologie (Latour, 1994), mais aussi le conseil d'Etat (Latour, 2003) ou aujourd'hui

---

<sup>28</sup> Pour Max Weber, en effet, la sociologie est une science qui se propose de comprendre « *par interprétation [deuten verstehen] l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets* » (T1, p.28). Ainsi cette « *activité* » [handeln] n'est pas non plus comportement, car « *nous entendons par activité un comportement humain (...) quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif* » (T1, p.28) ; et par « *activité sociale, l'activité qui d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement* » (T1, p.28). Pour Max Weber, ainsi, le mode analytique est donc « *la compréhension* » [verstehen] de cette « *activité sociale* », qui peut être « *déterminée* » de manière : « *rationnelle dans sa finalité* » [zweckrational] ; ou « *rationnelle dans ses valeurs* » [wertrational] ; ou selon les « *affects* » ou les « *émotions* », forgeant in fine la fameuse « *gemeinde* ».

l'environnement (Latour, 2015). Une véritable « *sociologie de la traduction* » (Akrich, Callon, Latour, 2006) est ainsi devenue un outil majeur pour déchiffrer les idéologies contemporaines, non dans leur essence, mais dans leur pratique et leur fabrication entremêlées. Les travaux de Michel Callon suivent ce chemin, en interprétant tant les « *coquilles Saint-Jacques* » (Callon, 1986) que les « *lois du marché* » (Callon, 1998).

L'aboutissement de la philosophie et de la sociologie des sciences n'est pas le seul *topos* de discussion de la notion d'*idéologie*<sup>29</sup>. Les travaux de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle de Bruno Latour et Michel Callon sont déjà une contre-réaction, bien que recyclant la plupart de ses concepts, à un « *moment* » de la pensée appelé « *structuralisme* » au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

#### II. 1. 4. La notion « *d'idéologie* » comme une « *lecture symptomale* »

Comme le caractérise François Dosse dans son « *histoire du structuralisme* », le *texte* est un « *champ du signe* » (1991, son sous-titre) pour une pluralité d'auteurs et d'influences<sup>30</sup>. Parmi eux, Louis Althusser offre une des interprétations de la notion d'« *idéologie* » les plus saisissantes. Son œuvre est un travail interprétatif. Il étudie notamment les travaux de Marx qui permet d'interpréter moins le contenu de ses textes que sa méthode. Il forge ainsi le socle indispensable à l'*analyse du discours*.

**Le primat de sa lecture.** Il définit l'idéologie comme « *une existence et un rôle historique au sein d'une société donnée. Sans entrer dans le problème des rapports d'une science à son passé (idéologique), disons que l'idéologie comme système de représentations se distingue de la science en ce que la fonction pratico-sociale l'emporte en elle sur la fonction théorique (ou de reconnaissance)* » (Althusser, 1965, p.238). Les idéologies sont un rapport imaginaire des individus à leur existence qui se concrétise matériellement dans des « *appareils* » et des « *pratiques* ». Selon lui, l'idéologie est liée à l'inconscient par le biais de l'interpellation des individus en *Sujets*. L'idéologie est « *comme toutes les évidences, y compris celles qui font qu'un mot 'désigne une chose', ou 'possède une signification' (donc y compris dans la transparence du langage), cette évidence que vous et moi sommes des sujets – et que*

---

<sup>29</sup> Le présent chapitre élude, de manière volontaire, tout le champ de l'École de « École de Francfort », terme dont Jean-Marc Durand-Gasselin (2012) l'effet factice de l'appellation sous un même terme d'études si différentes. Un tel développement aurait été indispensable, mais exigé une très longue explication. En effet, alors que Georg Lukács réifie la conception marxiste de l'*idéologie* (cf II.1.2.) au travers de la littérature, en distinguant la conscience de l'aliénation, et donc la vérité de la narration ; les études de Walter Benjamin sur la photographie (1931), celles de Theodor W. Adorno sur la musicologie (1962), Eric Fromm sur la psychanalyse, ou de Jürgen Habermas et la publication des livres, avec son « *espace public* » (1988, issu de sa thèse de 1962) ; sous cette collection baroque de travaux, l'idéologie est ainsi entremêlés dans les champs de connaissance (cf II.1.3.).

<sup>30</sup> A la fois, une certaine crise du marxisme, liée à la mort de Joseph Staline et des capacités de critiques renouvelées. Mais aussi l'émergence de Roman Ossipovitch Jakobson, qui a émigré aux Etats-Unis et sera l'une des plus grandes figures intellectuelles de son temps, en faisant de la linguistique la première des sciences. En France, de nouvelles personnes émergent telles Roland Barthes, Jacques Lacan et surtout Claude Lévi-Strauss et son « *anthropologie structurale* » qui vont attirer tous les regards dans un vaste programme d'étude.

*ça ne fait pas problème – est un effet idéologique, l'effet idéologique élémentaire »* (Althusser, 1965, p.239). De la sorte, il préfère étayer sa lecture du capital plutôt que son contenu. Analyser « *l'idéologie* » est donc cette faculté de *lecture*, ou plutôt, *sa lecture*.

En effet, Althusser dans « *Lire Le capital* » (1968) s'interroge sur la lecture de cet ouvrage (« *qu'est-ce que lire ?* ») pour caractériser son époque (en analogie à la « *Bible* », tel un « *livre-objet* » – p.10). Sa lecture originale vient de son appareil critique, puisqu'il vise à « *rompre avec le mythe du religieux de la lecture* » (*Ibid*, p.14). Premièrement, il affirme que « *Marx révolutionnant la théorie économique classique, doit nécessairement en révolutionner la terminologie* ». Parlant de la notion de « *coupure* » (rompant avec une périodisation dans l'histoire), il s'agit autant des auteurs classiques de l'économie, que de ceux des sciences et des penseurs socialistes dont Roberthus. Ainsi, « *Marx lit le discours de son prédécesseur (Smith par exemple) à travers son propre discours* » (*Ibid*, p.16) ; il note ses « *distractions* », ses « *absences* », ce qu'il « *n'a pas vu, ce qu'il avait pourtant sous les yeux* ». Cherchant ainsi cette « *défaillance psychologique du voir* » ; à l'inverse, le discours critique est « *l'acuité du 'voir' qui va rendre raison de ses vues : de toutes les connaissances méconnues* » (*Ibid*, p.17)<sup>31</sup>.

De ce fait, « *l'idéologie* », comme lecture, relève de la manière de « *voir* », cette « *visibilité* » - terme qu'il emprunte explicitement à Michel Foucault (*cf* 1968, p. 26). Althusser remplace l'analyse des « *idéologies* » par les méthodes d'*analyse de discours* dont il livre la méthodologie en jachère, avec des questions et non des réponses.

**De la lecture symptomale vers le visible.** Cette manière de lire est le lieu d'une lutte : « *il faut totalement remanier l'idée qu'on se fait de la connaissance, abandonner le mythe spéculaire de la vision et de la lecture immédiates, et concevoir la connaissance comme production* » (p.23). La théorie classique est « *aveugle* » car elle « *garde les yeux fixés sur son ancienne question, et continue à apporter sa nouvelle réponse* ». Le

---

<sup>31</sup> De même, il l'explique le mode lecture à propos de la valeur travail : « *l'acte de poser comme problème, ce qui auparavant était donné comme solution* » (p.18), en quelque sorte le « *problème n'est visible qu'en tant qu'invisible* » ; « *ce n'est pas ce qui lui manque, c'est au contraire ce qui ne lui manque pas* ». Althusser remarque que Marx « [ne compare] *jamais que la théorie classique avec elle-même* » (p.20) ; il remarque les « *blancs* », les « *absences* », il « *nous fait voir ainsi des blancs dans les textes de l'économie classique (...) [ce qu'il] dit en ne le disant pas, ne dit pas en le disant* » (p.21). En somme « *c'est le texte classique qui nous dit qu'il se tait* », assure Althusser ; il « *restaure ces pointillés comme autant de siège d'un manque, produit par le 'plein' de l'énoncé lui-même* » (p.22). En quelque sorte, « *cette restauration d'un énoncé porteur de vides, et de cette production de sa question à partir de la réponse, il est possible de mettre au jour les raisons qui rendent compte de l'aveuglement de l'économie classique sur ce que pourtant elle voit, donc de son non-voir intérieur à son voir* » (p.23). Ainsi, affirme-t-il : « *Car croire que le tout de la philosophie de Marx nous est donné dans les quelques phrases frémissantes des Thèses sur Feuerbach, ou dans le discours négatif de l'Idéologie Allemande, c'est-à-dire dans les Œuvres de la Coupure, c'est se méprendre singulièrement sur les conditions indispensables à la croissance d'une pensée théorique radicalement nouvelle, à qui le temps devait être donné de mûrir, se définir, et grandir. Depuis qu'elle a été formulée pour la première fois dans Misère de la Philosophie de Marx et dans le Manifeste Communiste, dit Engels, notre conception a traversé une période d'incubation, qui a bien duré 20 ans jusqu'à la publication du Capital* » (Althusser, 1968, p.32)

regard critique est celui de « *l'image d'un changement de terrain et d'un changement d'horizon corrélatif* » (p.24). Le débat porte donc sur la « science », c'est-à-dire le « *déterminisme du visible comme visible* » (p.25). En d'autres termes, « *c'est le champ de la problématique qui définit et structure l'invisible comme l'exclu défini, exclu du champ de la visibilité, et défini comme exclu, par l'existence et la structure propre du champ de la problématique* » (p.26). Il définit ensuite le besoin d'une lecture « *symptomale* », c'est-à-dire formulant une « *réponse ne correspondant à aucune question posée* » (p.29)<sup>32</sup>. Cette « *lecture symptomale* » va analyser ce décalage du texte pour y rechercher l'analyse du discours, ou plutôt, « *l'ordre du discours* » à analyser<sup>33</sup>.

A la fin de l'énonciation de ses principes, Althusser pose une série de questions qu'il laissera en suspens tout au long de son œuvre, mais dont nous devons saisir l'acuité : « *Quelle est la différence spécifique du discours scientifique comme discours ? En quoi le discours scientifique se distingue-t-il d'autres formes de discours ? En quoi les autres discours sont-ils producteurs d'effets différents (effet esthétique, effet idéologique, effet inconscient) de l'effet de connaissance qui est produit par le discours scientifique ?* » (p.84). Althusser met en question sa propre méthode : comment le discours prend-il sa forme idéologique d'une source sur une autre ? Il recherche ainsi « *la nature différentielle* » des sens les uns sur les autres ; de plus, il analyse sa constitution élémentaire, c'est-à-dire sa forme « écrit », celle qui devient « écriture » dans son mode de formation et « lecture » pour son public. Il affirme : « *nous ne sommes donc pas sortis du cercle d'une seule et même question : si nous avons pu, sans en sortir, ne pas tourner dans un cercle, c'est que ce cercle n'est pas le cercle clos de l'idéologie, mais*

---

<sup>32</sup> Partant du principe que « *le concept de l'efficace d'une structure sur un élément* » (p.30), il recherche, au-delà de la lecture ordinaire, « *cette structure de la connaissance empiriste dans un recul critique* » (p.42) ; et « *aller au-delà* », c'est-à-dire rechercher « *les concepts propres des différentes branches de la production théorique, et de leurs rapports (les différentes sciences et les types spécifiques de leurs dépendance, indépendance et articulation)* » (p.50). Après s'être référé à Michel Foucault, Althusser en appelle à Georges Canguilhem, pour rechercher la construction des idéologies par le nœud des pratiques, voire une « *science de l'idéologie* » (p.53) : sérier ses modes de démonstrations, dont ceux « *apodictiques* », ou « *mathématiques* » (p.58) ; avec « *l'ordre réel [qui] contredit l'ordre logique* » (p.56).

En effet, il souligne dans son point 15 la question du discours idéologique de sa nécessaire distance entre « *la connaissance* » et « *le réel* » (p.61). Il dit « *le problème de la connaissance* » est qu'elle a été élaborée à partir de « *sa réponse* » (p.62) : « *Autant dire que toute l'histoire de la philosophie occidentale est dominée non par le problème de la connaissance : mais par la solution idéologique, c'est-à-dire imposée d'avance par des 'intérêts' : pratiques, religieux, moraux et politiques, étrangers à la réalité de la connaissance, que ce 'problème' devait recevoir* » (p.65).

<sup>33</sup> L'opération critique revient donc à poser la question suivante : « *par quel mécanisme le processus de la connaissance, qui se passe tout entier dans la pensée, produit-il l'appropriation cognitive de son objet réel, qui existe hors de la pensée, dans le monde réel ? Ou encore, par quel mécanisme la production de l'objet de la connaissance produit-elle l'appropriation cognitive de l'objet réel, qui existe hors de la pensée dans le monde réel ?* » (p.68). Althusser répond à sa propre question par « *le primat de la pratique* » ; « *les rapports de fondation et d'articulation des différentes pratiques* » (p.70) et « *leur degré d'indépendance* » (p.71). Le « *vrai* », ainsi, s'appose au « *vécu* » (p.73), autrement dit un « *effet de connaissance originel* ». Celui-ci est défini quelques pages plus loin (p.84) : il dépend de la « *systématicité du système* », qui lui-même se crée au sein de la formation des concepts et de leur ordre d'apparition dans le discours scientifique ; ce « *système* » a son existence propre et se développe selon ce qu'il appelle « *l'existence des formes d'ordre du discours* » ; et ensuite, ce qu'il appelle « *l'unicité de décalage* » entre le système et le discours.



*le cercle perpétuellement ouvert par ses clôtures mêmes, le cercle d'une connaissance fondée* » (p.85), dont il reste alors à forger la méthodologie.

Ce moment du structuralisme français est indispensable pour saisir la densité de la notion de « discours » *a fortiori* s'il est connoté « managérial ». De ce fait, la plus grande partie de la littérature de « discourse analysis » et de « critical studies » va emprunter ses méthodes aux *post structuralistes*, dont l'épicentre intellectuel restent les travaux de Michel Foucault, ou de Pierre Bourdieu. Il nous faut en expliquer les formes contemporaines.

## II. 1. 5. La visibilité des « formations discursives », chez Michel Foucault et au-delà

Les quatre volumes du « *Handbook of discours analysis* » (Teun Van Dijk, 1985), permettent de se rendre compte de la pluralité des disciplines et des approches utilisées des deux côtés de l'Atlantique. Selon Angermüller (2013, p. 72-73) « *des traditions théoriques autrement séparées donnent naissance à des cultures scientifiques hybrides* » et l'analyse du discours est aussi le fruit de cette diversité<sup>34</sup>.

**Du structuralisme initial des analyses de discours...** En 1966 paraissent simultanément « *Les mots et les choses* » de Michel Foucault, les « *Ecrits* » de Jacques Lacan, « *Critique et vérité* » de Roland Barthes, « *Sémantique structurale* » de A.J. Greimas, et « *Problèmes de linguistique générale* » de Benveniste. 1969 est l'année de « *l'analyse du discours* » dans un champ distinct. Cette année-là, Michel Foucault décale sa perspective de la philologie vers l'histoire avec son « *archéologie du savoir* » et Michel Pêcheux publie son ouvrage, lui-même en décalage, intitulé « *Analyse automatique du discours* ». Le numéro 13 de la revue « *Langage* » donne un contenu à « *l'analyse du discours* », sous la direction de Jean Dubois. Il s'agissait pour ce dernier d'élargir les travaux de la linguistique aux relations entre la langue et la société, et de renouveler les méthodes de la philologie. Ses outils seront l'analyse de corpus de textes, avec les concepts de la linguistique, pour améliorer les relations entre les textes et les

---

<sup>34</sup> Au départ, le linguiste distributionnaliste Z.S. Harris formule le concept « *d'analyse de discours* » en 1952, dans un article éponyme, pour qualifier les unités linguistiques qui sont constituées de phrase formant un texte : « *des corrélations entre la langue et d'autres formes de comportement. La raison est que chaque discours suivi est produit dans une situation précise* » (p.11). Mais très rapidement, le foisonnement d'analyses, ce que l'on appellera le « *linguistic turn* » va mélanger les traditions littéraires et cette science des signes très francophone pour des travaux plus anglosaxons, issu de l'héritage wittgensteinien : le travail philosophique supposant une analyse préalable de ses « *jeux de langage* » ; pour Austin, ce sont les « *actes de langage* », c'est-à-dire la liaison des énonciations et des actions. La linguistique elle-même est marquée par le courant émergent du pragmatisme, voulant étudier la construction de sens et des actions. La linguistique textuelle voudra, quant à elle, dégager les régularités au-delà de la phrase et du texte lui-même. De plus, vont se rajouter les travaux d'ethnographie de la communication, ceux de D. Hymes ou J. Gumperez tout autant que l'anthropologie ou l'ethnomethodologie avec Harold Garkinkel ; encore l'analyse conversationnelle avec Harvey Sacks, ou celle des interactions avec Erwing Goffman, avec l'étude de la vie quotidienne, de la présentation de soi, des grammaires interpersonnelles. On peut aussi y ranger des études plus politiques avec Ernesto Laclau, pour les « *cultural studies* », en particulier sur le genre sexuel avec Judith Butler.

situations historiques. Avant de parler de l'ouvrage clef de Michel Foucault, les analyses marxistes de Michel Pêcheux méritent une attention particulière. Dans « *L'analyse automatique des discours* », Pêcheux entend se départir de « l'idéalisme » des sciences humaines. Reprenant à son compte les travaux de Jacques Lacan et Louis Althusser, l'analyse des discours vise à révéler une idéologie et en formaliser les instances : segmenter le texte en « *séquences discursives autonomes* ». Ensuite, « l'analyse syntaxique » consiste en une « *délinéarisation manuelle de la surface du texte* », pour obtenir des « *propositions* », à partir de « *places morpho-syntaxiques* » et des « *connexions* » entre ces propositions<sup>35</sup>.

... jusqu'aux « *formations discursives* ». Au contraire, Michel Foucault recherche des « *formations discursives* », rejetant tout inconscient textuel, et recherchant les conditions de dicibilité d'un discours. Il va au-delà du texte, au moment où le mot permet l'acte, cette continuité où l'agir n'est permis que par le dire ; en cela, il rejoint la tradition anglosaxonne du « *pragmatisme* », tout en se prolongeant l'héritage de « l'École de Paris »<sup>36</sup>. La volonté de Michel Foucault est donc bien de « *cartographier* », selon le mot de Gilles Deleuze, les « *discours* » et de les saisir par le biais de leur « *formation* ». On assimile trop souvent le terme de « *visibilité* » au *Panopticon* de Bentham qu'il décrit dans son livre « *Surveiller et punir* » (1975); mais l'ensemble de son œuvre est, bien davantage, cette translation de « *pratiques* » en « *discours* », ce qu'il nomme « *visibilité* », ce qui permet à l'acte de se dire, et aux *dits* de se faire. Dans le domaine de la gestion, l'histoire de la comptabilité est scrutée depuis ses pratiques jusqu'à sa théorisation disciplinaire (Colasse, 1999 ; Pesqueux, 2000), de manière à légitimer des « *pratiques* »<sup>37</sup>. Roger Chartier (1998) a montré que Michel Foucault a « *réorganisé* » lui-même ses travaux (allant de l'analyse du pouvoir, à la méthode, jusqu'à la subjectivité).

---

<sup>35</sup> Dans ses travaux suivants, Michel Pêcheux recherchera le « *préconstruit* », lui-même distinct de la « *pré-supposition* », comme « *impensé de la pensée* » (Pêcheux, 1975, p.92) et la notion « *d'interdiscours* », comme lui qui fait le lien entre idéologie, inconscient et discours (Pêcheux, 1975, p.146). En effet, Pêcheux parle de « *formation idéologique pour caractériser un élément susceptible d'intervenir, comme une force confrontée à d'autres forces, dans la conjoncture idéologique caractéristique d'une formation sociale, en un moment donné* » (1971, p.102), c'est-à-dire des « *positions de classe* » et non pas « *ni 'individuelles' ni 'universelles'* », mais articulés, ou non, sous la forme d'une harangue, d'un sermon, d'un pamphlet, d'un exposé, ou d'un programme, poursuit-il. Le mot-clé est ici le terme « *articulé* » : l'analyse étant justement son dévoilement de la relation entre la « *position* » et la « *lutte des classes* ».

<sup>36</sup> « *Il s'agit de saisir l'énoncé dans l'étroitesse et la singularité de son événement ; de déterminer les conditions de son existence, d'en fixer au plus juste les limites, d'établir ses corrélations aux autres énoncés qui peuvent lui être liés, de montrer quelles autres formes d'énonciation il exclut. On ne cherche point, au-dessous de ce qui est manifeste, le bavardage à demi-silencieux d'un autre discours ; on doit montrer pourquoi il ne pouvait être autre qu'il n'était* » (Foucault, 1969, p.40). Ainsi, il souhaite délimiter, « *à partir de relations correctement décrites, des ensembles discursifs qui ne seraient pas arbitraires mais seraient cependant demeurés invisibles* » (1969, p. 42). Pour cela, il s'agit de briser les classements disciplinaires : « *J'ai pris soin de n'admettre comme valable aucune de ces unités qui pouvaient m'être proposées et que l'habitude mettait à ma disposition* ». (1969 p. 44).

<sup>37</sup> C'est-à-dire jusqu'à ce que les mots deviennent des actes effectifs. Voir notre synthèse des *Foucauldian Studies*, cf sous-chapitre 1.3.2 (Hopwood, 1987 ; Miller et al., 1991 ; Kendall et Wickham, 1999).

Opposés sur leur méthode d'analyse mais cherchant le même objet, Michel Foucault et Michel Pêcheux tracent le sillon des débats autour de la « *formation discursive* ». Mais la théorie même de l'analyse de discours va s'en émanciper.

**La fin de (l'analyse) de l'idéologie pour celle du discours.** En 1981, Jean-Jacques Courtine et Jean-Marie Marandin vont critiquer cette démarche consistant, selon eux, à « *gommer les aspérités discursives* », en restreignant à une « *limite tracée une fois pour toutes séparant un intérieur et un extérieur* » (p.24) de l'idéologie. Pour la discipline de « *l'analyse de discours* », il s'agit de rechercher « *l'interdiscours* », faisant le lien entre idéologie, inconscient et discours. Dès 1977, lors d'un colloque à Mexico, intitulé « *Le discours politique : théorie et analyse* », les historiens Régine Robin et Jacques Guilhaumou ont mis en évidence « *l'intrication des formations discursives* », et « *de stratégies discursives, d'affrontements, d'alliances, en tentant autant que possible d'arracher ces termes à leurs acception psychologique* » (Madidier ed. ; 1990, p.55). Si Pêcheux insiste sur la « *domination interne* » de l'idéologie dominante sur les discours, Jean-Marie Mandarin (1979) s'interroge sur la cohérence des textes et les relations entre « *intradiscours* » et « *interdiscours* ». Il s'agit de rechercher la méthode pour traiter des textes « *hétérogènes* », c'est-à-dire, selon Jacqueline Authier, « *des formes de l'hétérogénéité montrée dans le discours, conçues comme manifestant divers types de 'négociations' du sujet parlant avec l'hétérogénéité constitutive* ».

En effet, ce qui est recherché au cœur de l'analyse de l'idéologie est ce qui fait « *système* », « *cohérence* », ou « *globalité* ». Comment l'hétérogène produit-il de l'unicité, comment la « *contradiction* » et « *l'intrication* » se marient-elles dans un même bloc ? Les études ne portent plus seulement sur les discours politiques, mais aussi sur les discours machistes, racistes, ou sur les topiques ordinaires médiatiques, scolaires, sanitaires, ou lexicographiques. Il s'agit d'en délimiter les « *frontières et les recouvrements* » (Bonnafous, Taguieff, 1989), mais aussi les « *communs* », les « *représentations* », ou les « *éléments doxiques* ». Ainsi, alors que Raymond Aron parlait des idéologies comme d'un « *système global d'interprétation du monde* » (Aron, 1968, p.375) ; depuis les années 1980, ce terme « *d'idéologie* » a remplacé les termes de *doxa* et de *représentation*. Le champ d'analyse majoritaire devient, de ce fait, « *l'analyse du discours* ». Un champ où, « *plutôt que la fin des idéologies, il faudrait parler d'une fin du mot idéologie qui, épuisé par l'attente vaine de son concept, [serait] devenu un obstacle dans la recherche scientifique* » (Thiry, 1990, p. 1219).

## II. 1. 6. La visibilité du discours managérial et ses « *grammaires* »

Nous venons de montrer en quoi l'analyse de l'idéologie tend, à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, à se transformer en *analyse de discours*. Les travaux contemporains les plus stimulants essaient de comprendre l'influence de ce *discursif* non pas seulement sur leur texte, mais sur l'action des

acteurs. Issues d'une large tradition de l'intrication des sciences sociales et du pragmatisme philosophique (Cometti, 2010), ces sciences sociales visent à décrire des « *êtres capables et compétents* » (Genard, Cantelli, 2008), c'est-à-dire, des acteurs mobilisant leur argumentation (Dodier, 2001) dans leur action. Ces acteurs ont besoin de mobiliser ce *discursif* pour opérer cette « *désingularisation* » de leurs actions, selon des « *régimes d'action* » pré-agencés par les modalités de « *justification* » de leur action (Boltanski et Thévenot, 1991). Quelquefois appelées « *topiques* » (Boltanski, Chiapello, 1999), ce sont aussi des « *argumentations* » (2006, 2015); Jean-Louis Genard et Fabrizio Cantelli (2008) y voient des « *grammaires de modalités* », avec leurs modalités « *objectivantes* » et « *subjectivantes* », puis « *virtualisantes* » et « *actualisantes* ».

L'objet de notre thèse de doctorat voudra démontrer qu'il existe un « *discours managérial* » qu'il convient d'étudier. Celui-ci est un répertoire de concepts, de mots qui sont utilisés par les acteurs sociaux (Nachi, 2006). Ceci est strictement l'objet de cette thèse.

## II. 2. Parcours énonciatif de « l'idéologie », des « utopies » au discours scientifique

Avant de décrire ce que nous appellerons les « *visibilités* », c'est-à-dire la littérature managériale constituée comme « *discours* », nous allons décrire les *récits d'entreprise* antérieurs aux sciences de gestion. Nous le ferons avec la distinction herméneutique de Paul Ricoeur (1997). Dans un premier temps nous traiterons des *récits d'entreprise* d'Adam Smith diffusés par les Lumières (les « *idéologies* ») ; nous verrons ensuite ses *récits d'entreprises* concurrents mais jamais légitimés (les « *utopies* ») ; nous verrons enfin comment la lecture marxiste reprend le *récit* smithien et le vocabulaire scientifique jusqu'à faire naître un besoin : celui de fonder un « *discours managérial* » (explicité au *chapitre III*).

### II. 2. 1. « La manufacture d'épingle », une « idéologie »

L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert définit le terme de « *manufacture* ». Il décrit une production d'épingles, dans des termes proches de ceux d'Adam Smith dans sa description de la *division du travail*. Nous allons montrer comment il a inspiré de nombreux autres textes. Notre idée sera de démontrer le fait qu'un *récit* de l'entreprise peut être à la fois différent et stable. Chez ces auteurs reste toujours cette représentation de l'entreprise normande, nous allons voir comment.

**De la manufacture normande...** En réalité, le texte original de « *l'Encyclopédie* » reprend un autre texte : la description par un ingénieur, Jean Perronet, de la manufacture d'épingles de Laigle, en Normandie, et description publiée à Paris en 1740. Le discours est *naturaliste* et se veut « *rationnel* ». Plus que les hommes au travail sont décrits les outils ; le propos général est de montrer la somme des opérations singulières formant le processus général de fabrication. Comme l'écrivait son contemporain, La Mettrie dans l'« *Homme-machine* » (1748) : « *Le corps humain est une 'horloge', un assemblage de ressorts* ». Un autre de ses contemporains, Turgot, consigna ses réflexions dans un texte de référence concernant l'entreprise : « *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses* » (1766). Il y explicite une nouveauté dans ces rapports : entre les divers membres de cette division du travail, apparaît un intermédiaire : l'argent, qui « [facilite] *la séparation des divers travaux entre les différents membres de la société* ». Il y relève trois classes : les « *entrepreneurs manufacturiers* », les « *maîtres fabricants* » et « *tous possesseurs de gros capitaux* ». La richesse venant encore et toujours de la Nature, puisque « *les entrepreneurs, soit de culture, soit de manufactures, ne retirent leurs avances et leurs profits que par la vente des fruits de la terre ou des ouvrages fabriqués* ». La richesse venait précisément de ce cycle ininterrompu : « *Il faut que les labours et la semence succèdent sans interruption*

à la récolte ; il faut occuper sans cesse les ouvriers d'une manufacture, commencer de nouveaux ouvrages à mesure que les premiers se finissent, remplacer les matières à mesure qu'elles sont consommées. On n'interromprait pas impunément les travaux d'une entreprise montée, et on ne les reprendrait pas quand on le voudrait » (1766, LXVI).

De même, c'est bien dans la description d'une « *manufacture d'épingle* » qu'apparaît le premier des textes « *d'économie* », comme tous les manuels le retiendront. Le récit est idoine à celui d'Adam Smith (1776), et son « *invisible hand* » qui incarne cette société « *libérale* ». Avant tout parce la division du travail, l'individu et la somme des facteurs individuels remplacent la « *fortune* » de l'ancien temps.

...**A l'ouvrage écossais.** Adam Smith est un grand lecteur de Hume, de sa division du travail humain et sa recherche de l'harmonie. Il y a donc une continuité, comme le soutient Jean Matio (1990), entre les sentiments de « *sympathie* » (décrits dans les « *sentiments moraux* ») et « *l'intérêt* » (décrit dans « *La richesse des nations* »). La valeur ajoutée d'Adam Smith, lecteur de Turgot et de l'Encyclopédie, est de rendre visible l'intérieur de cette « *trifling manufacture* », qui est une « *pin maker* » (Smith, 1776). Il veut substituer l'économie à la philosophie : « *The effects of the division of labour, in the general business of society, will be more easily understood by considering in what manner it operates in some particular manufactures* » ; de la sorte, « *we can seldom see more, at one time, than those employed in one single branch* » (1776, p. 7). Cette description de l'intérieur de la manufacture, est la justification de la spécialisation : « *A common smith, who, though accustomed to handle the hammer, has never been used to make nails* » (1776, p. 11); l'attachement de l'ouvrier à la manufacture, c'est sa dépendance, c'est celui qui « *accustomed to make nails, but whose sole or principal business has not been that of a nailer* ». Ce dernier sera plus performant, non seulement pour lui-même mais aussi pour le plus grand nombre. Ainsi, tous ces forgerons utilisent les mêmes outils, les mêmes méthodes de travail : « *The same person blows the bellows, stirs or mends the fire as there is occasion, heats the iron, and forges every part of the nail* ». Dans cette description, il crédite la manufacture d'engendrer la « *dexterity of the person, of whose life it has been the sole business to perform them, is usually much greater* » ; mais également « *the rapidity with which some of the operations of those manufacturers are performed, exceeds what the human hand could* » (1776, p. 12).

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, on retrouve chez tous les écrivains de l'entreprise (les manufactures) une même référence à Adam Smith ; lui-même se rapporte au modèle normand et publicisé par les philosophes des Lumières.

**Jusqu'aux relectures institutionnelles.** Les grands penseurs l'intronisent : Charles Babbage (1834) rend compte de l'influence de cette description de la manufacture

d'épingle sur ses contemporains ; notamment chez Gaspard de Prony, l'auteur des tables de logarithmes et un des grands noms de l'Ecole Polytechnique. Il se focalise, notamment dans son chapitre I sur « *the art of pin-making, has some claim to attention, from its having been used by Adam Smith* » (Babbage, 1834, p. 242)<sup>38</sup> ; les grands calculs étaient théorisés par les plus grands talents, opérationnalisés par un rang conséquent de certifiés et déployés par des employés aux connaissances limitées. Avant cela, Gérard Christian, directeur du conservatoire National des arts et métiers, enseigna les travaux d'Adam Smith, pour les transformer suivant le cadre français jacobin, dans son ouvrage « *Vues sur le système général industrielle* » (1819).

A la même époque, au Conservatoire des Arts et Métiers, Jean-Baptiste Say donnait sa propre vision de la « *Manufacture d'épingle* », notamment dans son « *Catéchisme d'économie politique* » (1815). Ainsi, à la question « *qu'entendez-vous par la division du travail ?* », il répond : « *les bonnes lois, la bonne administration du pays (...) l'arrangement par lequel les travaux industriels sont répartis entre différents travailleurs, de manière que personne s'occupe toujours de la même opération qu'elle recommence perpétuellement (...), dans la fabrication des épingles (...) on peut exécuter 48 000 épingles où l'on en terminerait pas 200 s'il fallait que chaque ouvrier commençât et finir chaque épingle l'une après l'autre* » (1815, p.83). De même, les cours d'économie industrielle donnés par Adolphe Blanqui (le frère du socialiste révolutionnaire) au même Conservatoire des Arts et Métiers, sont centrés sur cette analyse de la « *Manufacture d'épingle* ». Le co-traducteur des travaux d'Adam Smith, dans son « *dictionnaire de l'industrie manufacturière* » (1838), donne pour définition de « *division du travail* » celle « *favorable à l'homme qui fait des têtes d'épingle* » (1838, p. 266), avec des exemples de manufactures outre-Manche.

Bernard Girard (2015) rappelle l'importance des premiers rapports et enseignements sur les nouvelles manufactures britanniques et leur révolution industrielle. Le plus célèbre est certainement celui que Jean-Baptiste Say donna au Conservatoire des Arts et Métiers. Mais il y eut aussi les cours d'Adolphe Blanqui, Claude Bergery, Clément Colson ou Emile Cheysson

---

<sup>38</sup> Babbage citant en français dans le texte original anglophone : « *M. de Prony s'était engagé, avec les comités du gouvernement, à composer pour la division centésimale du cercle, des tables logarithmiques et trigonométriques, qui, non seulement ne laissassent rien à désirer quant à l'exactitude, mais qui formassent le monument de calcul le plus vaste et le plus imposant qui eût jamais été exécuté, ou même conçu. Les logarithmes des nombres de 1 à 200 000 formaient à ce travail un supplément nécessaire et obligé. Il fut aisé à M. de Prony, de s'assurer que, même en s'associant trois ou quatre habiles coopérateurs, la plus grande durée présumable de sa vie ne lui suffirait pas pour remplir ses engagements. Il était occupé de cette fâcheuse pensée lorsque, se trouvant devant la boutique d'un marchand de livres, il aperçut la belle édition anglaise de Smith, donnée à Londres en 1776 ; il ouvrit le livre au hasard, et tomba sur le premier chapitre, qui traite de la division du travail, et où la fabrication des épingles est citée pour exemple; A peine avait-il parcouru les premières pages, que par une espèce d'inspiration, il conçut l'expédient de mettre ses logarithmes en manufacture comme les épingles. Il faisait, en ce moment à l'école Polytechnique, des leçons sur une partie d'analyse liée à ce genre de travail, la méthode des différences, et ses applications à l'interpolation. Il alla passer quelques jours à la campagne, et revint à Paris avec le plan de fabrication qui a été suivi dans l'exécution. Il rassembla deux ateliers qui faisaient séparément les mêmes calculs, et se servaient de vérification réciproque* », (Babbage, 1834, p. 242).

à l'Ecole polytechnique ou à l'école des Ponts et Chaussées, cours avant tout fondés sur des *récits*. Nous allons décrire la diversité de ceux-ci.

**Récits rapportés.** Peu nombreux, ils racontent l'émergence industrielle britannique sous des formes inédites et envieuses. Toujours selon Bernard Girard (2015), il faut citer les travaux de Charles Dupin (1824) et ses « *récits de Grande Bretagne* », ceux compilant l'histoire de la science administrative française et des manufactures (Costaz, 1932) ; ceux de Louis Reybaud, sillonnant la France pour examiner les nouvelles manufactures et leurs insuffisances dans son « *Etudes sur le régime des manufactures* ». Armand Audiganne (1860) fait la description minutieuse autant des machines que des hommes et de leur manière de vivre dans les cités ouvrières ; à la même époque, Frédéric Le Play lance ses grandes enquêtes sur les ouvriers (Le Play, 1864 ; 1877). Ces descriptions viennent enrichir les guides et les manuels de l'époque, le plus célèbre étant celui de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1854), constamment remis à jour. Il faut aussi citer les experts-comptables dont on néglige trop souvent le rôle. A noter aussi les travaux d'Adolphe Guilbault sur la comptabilité industrielle (1865), dont l'objet principal est la *vision synoptique* du chef d'entreprise : « *il faut que l'inscription des opérations sur les livres soit telle que l'on puisse y lire à tout instant, dans un ordre statistique, tous les faits qui intéressent le chef de l'industrie* », voire, de surveillance généralisée : « *toutes les ressources de la comptabilité doivent être mises en jeu, tous les rouages de l'administration doivent être combinés pour ces renseignements* » (Guilbault, 1877). Ses écrits participent abondamment à cette production littéraire des manufactures sous le Second Empire et la Troisième République. Bernard Girard (2015) note que les revues industrielles – qui apparaissent très tôt – et les dictionnaires donnent aux auteurs qui n'ont pas le courage d'écrire tout un traité l'occasion d'exprimer leurs vues. Toujours sous la Troisième République, apparaît un nouveau type d'ouvrages : le guide juridique, qui fait le point sur les règlements que doit respecter le chef d'entreprise.

On voit dès lors qu'une masse d'écrits se fondent sur l'entreprise manchestérienne, vue sous l'angle de la manufacture d'épingle normande. Ces corpus de textes, trop uniformes, font naître d'autres formes de récits. Ces derniers seront qualifiés, pour les discréditer, « *d'utopiques* ».

## II. 2. 2. Les « *utopies* », ces idéologies inachevées

A côté de ces textes qui ressemblent aux ouvrages contemporains, on trouve une toute autre littérature que lisaient également les chefs d'entreprise. Bien loin d'être indifférents aux mouvements sociaux, des écrits ont souvent étudié les premiers grands théoriciens de la société, tels Robert Owen, le comte de Saint-Simon, Fourier et les fouriéristes. D'abord, le terme « *utopique* » revient dans le travail de dépréciation des marxistes, notamment Engels, qui



l'oppose à celui de « *scientifique* », marxiste (Engels, 1880)<sup>39</sup>. Il ne s'agissait pas « d'*utopie* », au sens de Thomas More (1516), la « *Cité du soleil* » de Tommaso Campanella (1623), ou le « *code de la nature où le véritable esprit des lois* » (1760) d'Étienne-Gabriel Morelly (tous antérieurs à 1789 et décrivant des espaces hors du temps et de l'espace). Au contraire, si la *Révolution Française* a déçu dans sa forme, elle a laissé l'idée que la transformation de la société était possible ; il suffisait d'en inventer un nouveau modèle, et de matérialiser sa propre société idéale en autant d'exemples à multiplier. Mais pour cela, encore fallait-il réaliser *rendre visibles* et exposer des nouvelles visions du travail et de l'entreprise. Sans être exhaustif, il nous faut aborder quelques exemples célèbres.

### II. 2. 2. 1. La « *New Society* » de Robert Owen

Robert Owen est le premier à souligner l'insuffisance des écrits d'Adam Smith, et essaie toujours d'allier la pratique à la théorie (Owen, 1813 ; 1824). Ce n'est pas un hasard si les historiens de la pensée de « *management* », Daniel Wren et Arthur Bedeian (2009), font avec cet entrepreneur le premier *récit de l'entreprise*.

**Une autre « *view* » de l'entreprise.** Après avoir été artisan sur des machines à filer le coton, ce Gallois né à Newtown dans le Montgomeryshire, devint directeur d'un établissement employant 4500 personnes. En visite à Glasgow, il prit des parts dans une manufacture de *New Lanark* et se maria avec la fille du propriétaire, David Dale (Cole, 1953). Il décida de diriger cette enseigne selon des critères de direction des hommes très novateurs, alors en pleine première révolution industrielle (Butt, 1971). Au fil de ses expériences il rechercha les philosophes et les associés les plus progressistes : Jeremy Bentham fut l'un des plus impliqués. Il explique ses convictions à partir de sa « *vision* » nouvelle de l'entreprise : « *you will find that from the commencement of my management I viewed the population [the labor force]* ». Cette conception repose, non sur la division du travail et les 'intérêts individuels', mais sur un terme plus holistique, la 'coopération' : « *as a system composed of many parts, and which it was my duty and interest so to combine, as that every hand, as well as every spring, lever, and wheel, should effectually cooperate to produce the greatest pecuniary gain to the proprietors* » (Owen, 1813, pp. 260-261). Au contraire d'Adam Smith, Robert Owen insiste moins sur ses descriptions que sur ses propres réalisations (mode d'expression commun aux auteurs dit « *utopiques* ») : « *experience has also shown you the difference of the results between a mechanism which is neat, clean, well-arranged, and always in a high state of repair; and that which is allowed to be dirty,*

---

<sup>39</sup> Pour être tout à fait exact, chez ces mêmes auteurs, le « *Manifeste du Parti Communiste* » parlait déjà du « *socialisme et [du] communisme critico-utopiques* ». De même, Proudhon s'est premièrement approprié le terme de « *socialiste scientifique* » dans son ouvrage « *Qu'est-ce que la propriété ?* », avant d'être violemment pris à parti par Karl Marx et Friederich Engel.

*in disorder, without the means of preventing unnecessary friction, and which therefore becomes, and works, much out of repair* » (*ibid*). Notons que dans sa propre rhétorique, comme dans celle de son époque, la zone d'opposition entre les libéraux et les utopistes résidait sur l'harmonisation des intérêts, de manière "naturelle" ou "formée" par la société ou "l'organisation": « « *If, then, due care as to the state of your inanimate machines can produce such beneficial results, what may not be expected if you devote equal attention to your vital machines [the human resource], which are far more wonderfully constructed* » (*Ibid*). En lisant la littérature de Robert Owen, « *A New View of Society* » (1813), il faut insister sur la signification de son sous-titre : « *Essays on the Principle of the Formation of the Human Character, and the Application of the Principle to Practice* ». Il décrit, dans la première partie, les aspects « humains » de sa direction d'entreprise ; dans la seconde, il tente de les justifier, à l'aide de son « *expérience* » personnelle ; dans une troisième partie, il élabore des plans pour le progrès de la société en général. Il termine son propos (quatrième partie) par cette phrase: « *The end of government is to make the governed and the governors happy* »; une formule proche de l'utilitarisme de son cosociétaire Jeremy Bentham : « *it is the greatest happiness of the greatest number that is the measure of right and wrong* » (Bentham, 1776, *préface*). Si le « *fundamental axiom* » est très largement inspiré des écrits du philosophe Joseph Priestley (Bentham, 1821), trop souvent vus comme opposants, Jeremy Bentham a financé ses manufactures et s'est allié à Robert Owen (Trincado, 2014).

## II. 2. 2. 2. Le dédale des « phalanstères » du fouriérisme

Les écrits de Robert Owen ont surtout inspiré les mouvements coopératifs indissociables des partis *Chartiste* et *Travailleuse* anglais. Mais il est rarement dit que les « *socialistes utopistes* » français étaient de grands lecteurs de l'entrepreneur anglais (Rubel, 1960).

**Des récits combattus...** Charles Fourier est avant tout associé au *phalanstère*, qui est à la fois un mode productif, un ensemble architectural – regroupement organique des éléments considérés comme nécessaires à la vie harmonieuse d'une communauté appelée « *la Phalange* » (1849) – et une revue, dont il fut directeur. Héritier d'une fortune paternelle, il voyage pour apprendre, travaille dans un institut de statistiques, s'y ennue, perd sa fortune jusqu'à être obligé de reprendre les routes commerciales. Avant de publier son opus magnum « *Le Nouveau Monde industriel et sociétaire* » (1829), il rédige une « *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales* » (1808) et un « *Traité de l'Association domestique et agricole* » (1822). Il s'agit principalement de recueils de contributions, notamment de Just Muiro, Désiré Ordinaire, Adrien Gréa, Aimée et Félix Beauque, Clarisse Vigoureux, ou le plus célèbre, Victor Considerant. Mort en 1837, il ne vit pas triompher ses idées. Notamment lors de l'ascension de la II<sup>ème</sup> République, après la chute de la *Monarchie de Juillet* en

1848. Le 25 février, Louis Blanc incarne un fouriérisme édulcoré : ne voulant ni être un doux rêveur ni avaliser la doctrine industrielle manchestérienne, il fait rédiger par le « *gouvernement provisoire* » le décret reconnaissant le droit au travail. Il crée « *L'Atelier* » qu'il avait lui-même théorisé dans son ouvrage « *l'organisation du travail* » (1841), avec plus de 20 000 travailleurs ; ils ne sont pas régis sous une autorité unique, mais « associés », comme le précise Maurice Aguhlon (2005, p. 188). Charles Fourier reprend en effet les thèses « *coopératives* » de Robert Owen sous un terme plus français : « *ce n'est pas organiser l'économie par une sorte de planification, c'est organiser les travailleurs, les inviter à s'associer en coopératives, et à gérer les échanges sur cette base autogestionnaires avant la lettre* ». Mais la chute est évidente, les espoirs « *révolutionnaires* » sont douchés<sup>40</sup>. Les thèses *insurrectionnelles blanquistes* prennent le devant ; Pierre-Joseph Proudhon lui aussi théorise qu'il n'y a aucun espoir à mettre dans l'Etat, que le combat socialiste contre la propriété ne se fera que par le bas, par le coopérativisme, par le syndicalisme et le mutualisme. Ces idées sont reprises pendant *la Commune de Paris*, une révolution institutionnelle avec des droits sociaux obtenus par la voie insurrectionnelle. L'assemblée de Paris crée une « *Commission du travail, de l'industrie et des travaux publics* ». Durant sept semaines, elle va prendre diverses mesures, allant de la liquidation des monts-de-piété jusqu'à l'interdiction du travail de nuit dans les boulangeries. Mais les 18 000 morts et les 15 000 déportés des barricades de Paris laisseront une trace indélébile dans le socialisme anarcho-syndicaliste français (Chopin, 2016).

### II. 2. 2. 3. Les utopies du christianisme productiviste

De manière assez confuse et éparse, l'héritage du fouriérisme sera multiforme, allant du rationalisme jusqu'aux quêtes mystiques. Le temps des syncrétismes est surtout celui des conciliations et des compromis. L'œuvre de Saint Simon peut toujours être relue, mais elle demeure incompréhensible sans définir l'objet du terme « *organisation* » ; il s'agit, avant tout, d'une vision divergente de la « *division du travail* » promue dans sa lecture smithienne de la manufacture d'épingle. Comment peut-on regrouper des écrits aussi divers que l'ode au productivisme et la quête entrepreneuriale d'une *terra incognita*, où les relations de travail pourraient s'ériger de manière plus juste et harmonieuse ?

**...aux récits inachevés.** En même temps que Charles Fourier décrit son « *Phalanstère* », dans les années 1820, les Saint-simoniens se retirent à Ménilmontant.

---

<sup>40</sup> Cette vision est relayée par une intense diffusion : les fouriéristes avaient leur quotidien, « *La démocratie pacifique* », et réclament « *la création immédiate d'un ministère du Progrès ayant pour mission de préparer l'organisation du travail déjà promise et de réaliser les légitimes espérances du peuple* ». A ce moment une « *commission du Luxembourg* » est bien créée, mais modeste et sans budget, présidée par Louis Blanc ; le 10 Mai 1848, il clame « *vous avez un ministère de la Guerre, il vous faut un ministère de la Paix, et le ministère de la Paix, c'est le ministère du travail* ». Dans ses mains, il tient son projet du « *ministère du travail et du progrès* » (cité par Halevy, 2006), mais elle sera repoussée quelques semaines plus tard par les chambres législatives.

Le « *génie du christianisme* » (1802) est un cartésianisme, mais précurseur d'un certain spinozisme ou hégélianisme, aboutissant à une sorte de métaphysique voulant rapprocher les esprits et les particularismes ; c'est aussi le rapprochement du corps, de l'esprit et des fraternités ; comme au 145 de la Rue de Ménilmontant, ces prêtres et leurs communiants attendant la « *femme-messie* », ou ces missionnaires allant prêcher dans les ateliers. Pour autant, les écrits de Saint-Simon sont très largement inspirés des écrits de Robert Owen. Ainsi, il faut lire « *le producteur* », son ode à l'industrie et sa défiance du politique (Le Roy, 1924) ; ou bien en 1820, son ouvrage « *L'organisateur* », sans doute le plus novateur. Pierre Musso (2010) y verra d'ailleurs la première philosophie des réseaux – qu'il lui valut un procès (où il fut acquitté).

Encore à la même époque, le communiste chrétien Etienne Cabet est un grand lecteur de Robert Owen. Le fondateur du célèbre journal « *Le Populaire* » est condamné à deux ans de prison pour délit de presse. Il se réfugie en Angleterre et découvre autant les écrits de l'entrepreneur anglais que la vie misérable de la révolution industrielle manchestérienne. A son retour, il publie, d'abord sous un pseudonyme, « *Voyage en Icarie* » (1848) : plan d'une utopie communiste qu'il présente comme « *un véritable traité de morale, de philosophie, d'économie sociale et politique* » (Prudhommeaux, 1907). Il est lu, relu, et son quotidien « *Le populaire* » répand ses idées de manière imprévue : il prétend avoir 50 000 adhérents à son projet ; en 1847, son appel « *allons en Icarie* » détaille des propositions, sous les conseils de Robert Owen. En 1849, 281 personnes émigrent vers la ville de Cross Timbers au Texas, puis s'installent à Nauvoo, dans l'Illinois, au bord du Mississippi (Robert, 1991, pp. 77-79). Comme les « *utopies* », les idées se sont évadées.

### II. 2. 3. La « *grande entreprise* », un récit (marxiste) d'entreprise faisant *idéologie*

Au contraire, le journaliste Karl Marx ne décrit pas une société idéale et se borne au récit de l'entreprise manchestérienne. La « *science* » sera celle de la *description*, sa *vision*, jusqu'à sa *révision* ; ainsi, la « *lecture* » de l'entreprise smithienne sera son geste *idéologique* :

**De la description scientifique du travail...** « *Il faut du temps et de l'expérience avant que les ouvriers, ayant appris à distinguer entre la machine et son emploi capitaliste, dirigent leurs attaques non contre le moyen matériel de production, mais contre son mode social d'exploitation* » (Marx, 1999, 1.1, t.2, p.110), Marx termine ainsi son jugement brutal à l'encontre des Luddites, de leur mouvement social et de leur révolte. Ses propos sont proches de la dénonciation courante du *toryisme*, avant le *Great Reform Act* de 1832<sup>41</sup>. Il fonde son jugement et rédige à ce sujet son chapitre X « *La journée*

---

<sup>41</sup> Identique aux penseurs du *Radicalisme*, ou des partisans *Whig* du gouvernement de Gladstone, eux font alors campagne en faveur d'une nouvelle réforme électorale. Tel que le rappelle Michael Krätke (2007), alors journaliste, il avait coutume de louer les économistes classiques : notamment William Petty, Turgot ou Quesnay, qu'il qualifiait de « héros intellectuels » et de cerveaux géniaux. Sa description de la « *Manufacture* » et la « *Grande Industrie* » doit pour l'essentiel aux données recueillies par Engels et sa « situation de classe laborieuse en

*de travail* ». Etudions plus précisément le texte : il y cite des concepts (« valeur », « plus-value »), recourt à une forme pseudo mathématique « admettons que la ligne A—B représente... » en se fondant sur l'analyse sur ses propres travaux journalistiques, ceux de ses confrères (du « *London Daily Telegraph* », ou bien le « *Morning Star* », ...) et des travaux législatifs épars (les « *Factory Reports* », les « *Reports on Mines* », les rapports officiels de la « *Children's Employment Commission* »). De même, il reprend, en quasi paraphrase, des auteurs connus et parmi les plus consensuels pour en investir leur sens original. Ainsi, les notes de bas de page indiquent l'ouvrage attribué à « *An Essay on Trade and Commerce, containing Observations on Taxation* » de James Cunningham ; Sir Robert Peel, à la chambre de Commerce de Birmingham ; il utilise une citation du « *traité théorique et pratique des entreprises industrielles* » du français Courcelle Seneuil ; ou alors il cite la « *théorie des lois civiles* » de Simon Nicolas Henri Linguet ; plus historique et philosophique, il reprend le très réactionnaire Edmond Burke, comme Niebuhr dans son Histoire romaine, et Regnault pour son « *Histoire politique et sociale des principautés Danubiennes* ». Il définit chacun de ses adversaires comme porte-parole de ce qu'il déprécie : « *écoutons maintenant le capital lui-même exprimant sa manière de voir...* », nommant respectivement « *MM. Naylor et Wickers, fabricants d'acier* », « *M. J. Ellis, de la maison John Brown et Cie* », ou bien « *Les forges cyclopéennes de fer et d'acier de MM. Cammell et Cie* ».

Les autres moments clefs de l'ouvrage « *Le Capital* » (1885), tome 1, se situent à l'intersection de trois chapitres : « *Coopération* », « *Division du travail et manufacture* » et « *Le machinisme et la grande industrie* ».

**...jusqu'à sa ré-vision.** Dans le premier de ces chapitres, il nomme « *la production capitaliste* », « *le capital* », « *la direction capitaliste* », ou tout simplement « *le capitaliste* » toute figure de dépréciation. L'invisible est la force d'opposition, une sorte de « *système* », appelé « *procès de travail* », qui agit concrètement contre les « *ouvriers salariés* », ou plus prosaïquement « *l'ouvrier* » et sa « *force de travail* » dont il décrit – le « *visible* », ce sont les faits et les gestes, les peines et les conditions de travail. Dans un second temps, il tente de spécifier la nature de la « *double origine de la manufacture* » : la spécialisation des tâches et la coopération des hommes. A ce stade, rien ne le distingue de la vulgate smithienne : il parle « *d'habileté* » et cite Adolphe Blanqui et ses « *cours d'économie industrielle* ». Dans le chapitre consacré à la « *division du travail et manufacture* », il reprend la description encyclopédique, smithienne, sayienne, blanquienne de la fameuse « *manufacture d'épingles* » : ainsi la « *manufacture, [dans] sa forme parfaite, fournit des produits qui parcourent des phases de développement connexes, toute une série de procès gradués, comme, par*

---

Angleterre », justement sous-titrée : « d'après des observations personnelles et des sources authentiques ». Dans son article du 15 mars 1853, il décrivait ainsi « l'histoire secrète » des décennies de lutte pour la journée de 10 heures ; ses travaux de recollement des sources datent de 1851, tel que le mentionne Michael Krätke, il publiera dans la *New York Daily Tribune* des compte-rendus fréquents, ayant accès à des témoignages de premières mains d'inspecteurs anglais.

*exemple, dans la manufacture d'épingles, le fil de laiton passe par les mains de soixante douze et même de quatre-vingt douze ouvriers dont pas deux n'exécutent la même opération* ». Une fois fixée la même base de référence, le lieu de dispute argumentatif se trouve dans la subjectivation des termes : aux « *habilités* » induites de la manufacture, il souligne l'émergence « *d'inhabileté* » de certains travailleurs ; à la division « *manufacturière du travail* », il oppose la « *division sociale* » qu'elle engendre ; à son « *entourage naturel* », dit-il en note de bas de page, il parle du philosophe Ure et du mathématicien Babbage, il oppose la « *division physiologique* » du travail et ses conséquences négatives. Enfin, Karl Marx explicite sa divergence avec Adam Smith, il apporterait un *regard différent*, une autre *visibilité* : « *on peut facilement se figurer avec Adam Smith que cette division sociale du travail ne se distingue de la division manufacturière que subjectivement [nous soulignons], c'est-à-dire que l'observateur voit ici d'un coup d'œil les différents travaux partiels à la fois, tandis que là leur dispersion sur un vaste espace et le grand nombre des ouvriers occupés à chaque travail particulier ne lui permettent pas de saisir leurs rapports d'ensemble* ». Marx y oppose son *regard* : il y voit « *le caractère capitaliste de la manufacture* », la « *gradation hiérarchique* », en bref, « *quelque chose de monstrueux* » ; il y voit aussi « *l'individu lui-même qui est morcelé et métamorphosé en ressort automatique d'une opération exclusive* ». Le « *wealth of nations* » smithien devient alors une « *économie politique* » et transforme le monde entier selon sa « *division du travail* ». Mais il ne s'agit pas d'une vision singulière, Marx a le souci du registre « *scientifique* ». Son mode discursif est de l'ordre du constat et de la logique : « *Il est évident au premier coup d'œil, ...* » ; « *Remarquons d'abord...* » ; « *L'étude de la coopération et de la manufacture nous a montré que...* » ; « *Il est clair qu'un simple déplacement...* ».

Ainsi Karl Marx est le premier auteur d'un discours « *scientifique* », mais critique, du récit de l'entreprise. Nous allons voir dès à présent comment le « *discours managérial* », lui-même se voulant « *scientifique* », va pouvoir et va vouloir lui répondre.

### III. Le « discours managérial » se faisant science : généalogie des quatre types de visibilité

Pour comprendre le terme de « visibilité », il nous faut lire l'introduction de l'opus magnum d'Alfred D. Chandler (1977). Sa thèse principale<sup>42</sup> est de décrire ce « *rise of an institution* ». En l'occurrence, cette « *multiunit enterprise administered by a set of salaried* » formant une « *managerial hierarchy* », permet de « *made administrative coordination more efficient and more profitable than market coordination* » (1977, pp.6-7)<sup>43</sup>. A partir de ce qu'il appelle « *visible hands* », nous rechercherons donc une « visibilité » qui constitue le « discours managérial ».



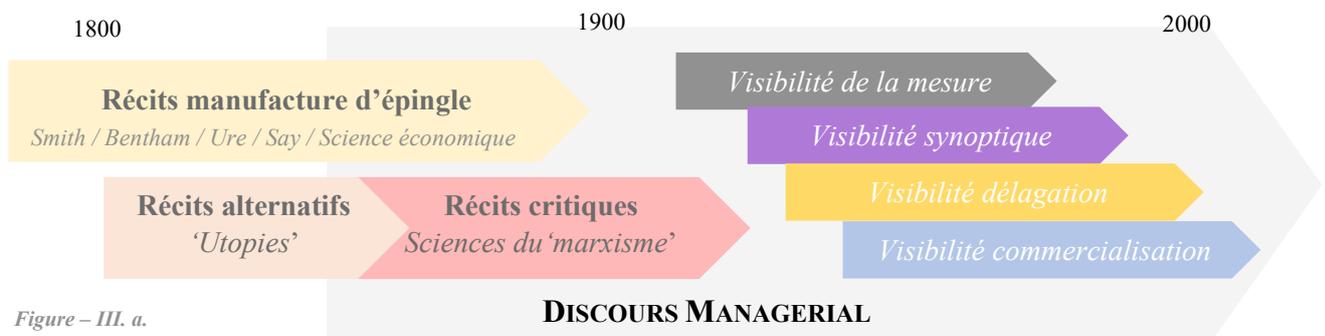
**Excursus sur la notion de visibilité.** Un des paradoxes saisissants de l'histoire de la pensée de l'entreprise est l'étrange consanguinité entre les œuvres d'Alfred Chandler et celles de Max Weber. En effet, sans jamais le citer (de l'école historique allemande, le fondateur de la *business history* évoque plutôt l'historien Werner Sombart), son œuvre est indissociable du concept de « visibilité ». Comme nous le développons en détail (confère Annexe V.), la notion de « *Betrieb* » recouvre le développement des grandes bureaucraties (Etat et entreprise), avec une rationalité calculatoire sous-jacente. Son œuvre examine ainsi cette *géographie de l'appropriation* (allant du clan à l'entreprise), à travers ses différentes formes historiques (esclavage, village, joug féodal, seigneurie, ère du commerce et développement des formes de sociations urbaines). Le « *capitalisme* » pour Max Weber est ainsi décrit par le processus autant mental que social de la « *systématisation* » : dans l'ordonnement de la production et à travers l'innovation de l'*organisation industrielle* ; c'est le processus mental calculatoire et d'extension des possibilités du calcul rationel (besoin issu de cette économie de la distance, permise par

<sup>42</sup> « *In many sectors of the economy the visible hand of management replaced what Adam Smith referred to as the invisible hand of market forces. The market remained the generator of demand for goods and services, but modern business enterprise took over the functions of coordinating flows of goods through existing processes of production and distribution, and of allocating funds and personnel for future production and distribution* » (1977, p. I).

<sup>43</sup> Plus spécifiquement, ce vocable de visibilité doit à la définition du « *capitalism* » par Werner Sombart (1930), souligne-t-il : une « *life of its own* » ; c'est-à-dire que plus les « *multiunit business enterprises grew in size and diversity* », plus « *its managers became more professionals* », de sorte qu'ils sont « *increasingly technicals and specialists* » (Chandler, 1977, p.8-9). Toute l'œuvre d'Alfred D. Chandler sera ainsi consacrée à déduire, par l'histoire, l'émergence des « *professionals* » (Galambos, 2010) de cette « *institution* » que sont les « *top managers* » et les « *middle-managers* » (auxquels nous pourrions ajouter aujourd'hui tous les « *managers* »). Ainsi, cette quête de « *visibility* » est celle de l'irruption du « *management* », telle une « *science* » autant qu'une « *practices* » ; elle est cette faculté de « *coordination of resources* » de cette « *enterprise* » devenu, de nos jours, un « *Leviathan* » (Chandler, Mazlish, 2005), ce qui revêt tout l'apprentissage de techniques, de savoirs, et de professions que nous recherchons dans notre thèse sur le « discours managérial ».

l'argent et toutes les formes de technologies calculatoires et fiduciaires). En décrivant ces conditions d'émergence au travers des croyances puritaines (« *Beruf* ») et des religions d'ascèse, Max Weber recherche la transformation des formes de la « *Herrschaft* » (*domination*) et de ces techniques d'extension de la rationalité calculatoire permettant l'action (« *Betrieb* »). De ce fait, de nombreuses pages inventorient et comparent les outils de gestion, distinguant ceux de *couverture sociétisée* [*vergesellschaftet*], et ceux de *couverture planifiée* [*planwirtschaftlich*]; il en déduit les formes d'action collective possibles sous forme sociétisée [*gesellschaftshandeln*], recherchant l'optimisation, afin de structurer les rapports sociaux de manière toujours plus « *pré-visible* » [*kalkulierbar*], avec des règles rationnelles. C'est ainsi que l'*activité légale rationnelle* va enfanter cette domination du modèle bureaucratique, où chaque acte est prévisible et conforme à la raison. Le « *geist* » (i.e., « esprit ») de cette époque capitaliste étant bien le déploiement *sine die* de ces comportements calculatoires et *pré-visibles*.

Ainsi, après avoir décrit (*chapitre II. 1*) comment « *l'analyse des discours* » permet de saisir les logiques des idées (« *idéologies* ») de ces « *professionals* » pour cette forme « *modern* » de cette « *institution* » qu'est la « *multiunit business enterprises* » et après avoir décrit (*chapitre II. 2*) comment la *mise en récit* de l'entreprise au XIX<sup>ème</sup> siècle peinait à sortir du modèle des « *idéologies* » (le récit smithien des lumières comme celui de Marx et Friedrich Engels) ou des « *utopies* » (orweniennes ou fouriéristes); nous voulons décrire dans ce *chapitre III* l'irruption de ce corps doctrinaire des « *management sciences* ».



Nous préférons décrire des « *visibilités* », comme des *mises en récit* plurielles et diverses de l'entreprise et ses techniques de coordination, se complétant tout en se distinguant. Nous décrirons ainsi quatre types :

- ✓ La *visibilité* de la *mesure*, issue des travaux de Frederick W. Taylor (*III.1*) ;
- ✓ La *visibilité synoptique*, issue des travaux d'Henri Fayol (*III.2*) ;
- ✓ La *visibilité* de la *commercialisation*, issue des travaux d'Henri Ford (*III.3*) ;
- ✓ La *visibilité* de la *délégation*, issue des travaux de Chester Barnard (*III.4*);

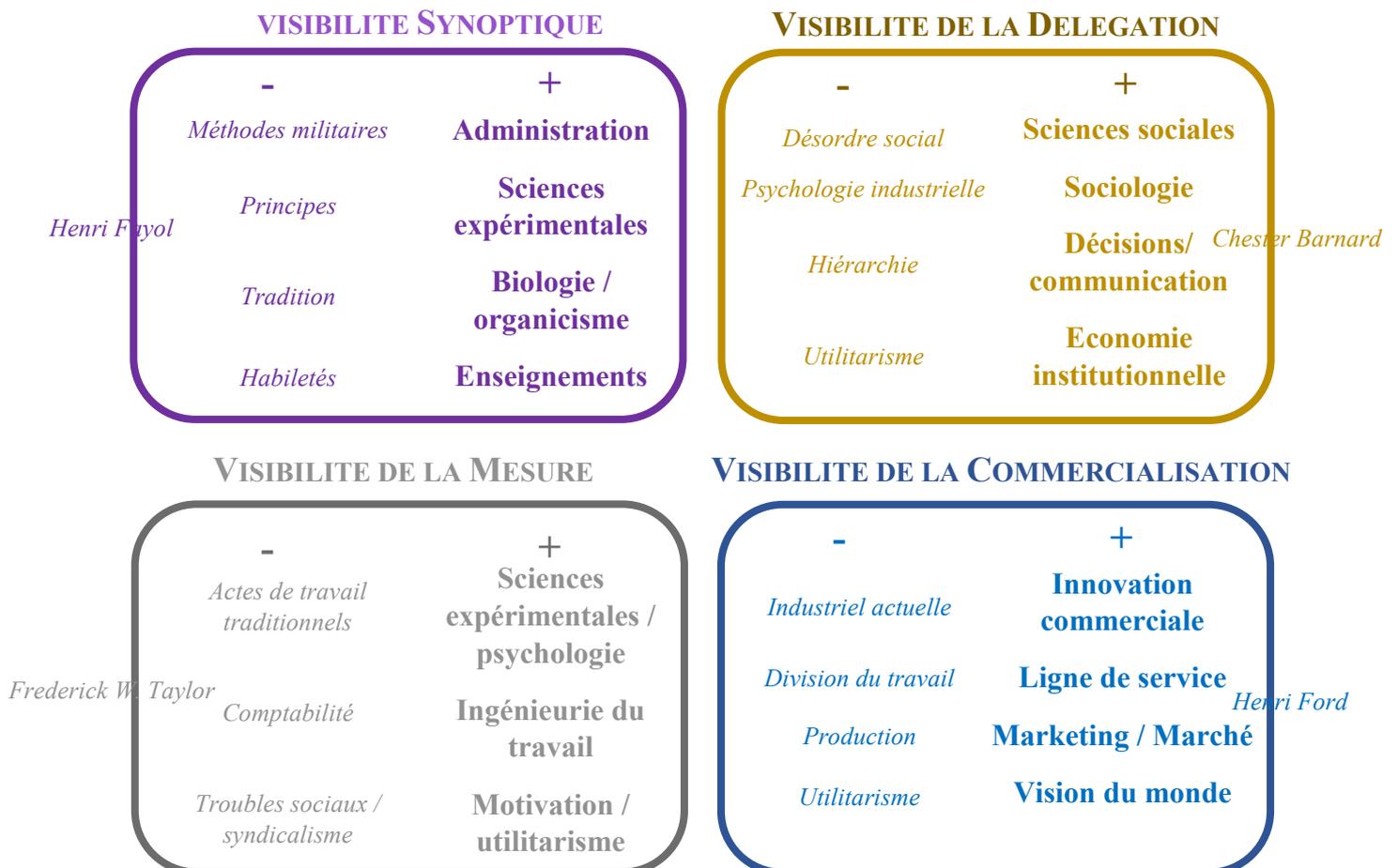


|                              | MESURE                 | SYNOPTIQUE             | COMMERCIAL                         | DÉLÉGATION                           |
|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Contexte d'écriture          | Sciences, Ordre social | Armée, administration  | Production de masse, Henri Ford    | Relations humaines, ordre social     |
| Mise en visibilité           | Conseil, comptabilité  | Anatomie, organicisme  | Antisémitisme, Relations publiques | Harvard                              |
| Inscription institutionnelle | Sciences du personnel  | Manuels administratifs | Sciences du marketing              | Communication, néoinstitutionnalisme |

Tableau – III. b.

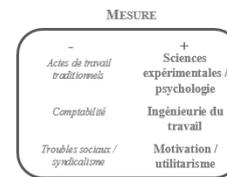
Selon la matrice ci-dessus, nous définirons notre cadre d'analyse à partir de ces quatre *visibilités*. Cette herméneutique s'opèrera systématiquement en trois sous-chapitres : le *contexte d'écriture* (1) procédera à la généalogie de tout texte ; la *mise en visibilité* (2) recherchera l'intentionnalité de l'auteur et sa manière d'imposer une manière de voir cette mise en récit, enfin, l'*inscription institutionnelle* (3) recherchera les opérations de légitimation de ces *visibilités* (au départ contingentes) à travers les sciences, faisant du *discours* une *discipline*.

Figure – III. c.



### III.1. Frederick Taylor et la *visibilité de la mesure*

La première de ces *visibilités* est issue des travaux de Frederick W. Taylor. Dans un premier temps, nous verrons que son principal apport est la *science expérimentale* qui ne cesse d'être revendiquée dans ses écrits. S'appliquant à l'homme, il s'agit de la *mesure* de ses faits et gestes, jusqu'à sa psyché (i.e., sciences venant d'Allemagne, sous le nom de *psychologie industrielle*). Dans un second temps, nous verrons comment toute la vie de l'ingénieur Frederic Taylor consiste à chercher vainement à implémenter un système de comptabilité. Ce faisant il *mesure* le geste de travail et son économie. Enfin, la fortune historique du *taylorisme* sera sa plasticité idéologique et sa fabuleuse entreprise commerciale dans le monde entier jusqu'à vouloir *mesurer* le travail et l'homme.



*Nota Bene* : une version longue de la visibilité de la mesure chez Frederic Taylor est développée en | **Annexes III**. |

#### III. 1. 1. Le contexte d'écriture

Le taylorisme est le fruit de l'émergence d'un discours « *scientific* », à la maturité des sciences expérimentales florissantes dans les meilleures universités de l'époque (a); il fixe son objet d'étude sur la *mesure* de l'acte de travail, ce qui deviendra la *psychologie industrielle* (b) qui portait en elle la promesse de résoudre le dilemme du « *labour problem* » de l'époque (c).

##### III. 1. 1. 1. Les sciences psychologiques nées avec leurs applications industrielles

Le taylorisme et la psychologie ont indéniablement une histoire commune, précisément parce que les sciences de la psychée s'est constituée, particulièrement aux Etats-Unis, sur les « *experiments* » (Morawski, 1988). A tel point que ce champ disciplinaire va rapidement supplanter, en termes d'intérêt de recherche, le taylorisme en tant que tel (*cf II.2*). Même si les sciences psychologiques n'ont pas le monopole des expérimentations, loin s'en faut. Il convient donc d'appréhender ici comment la psychologie industrielle va rapidement prendre le pas sur les travaux tayloriens. En effet, les sciences de l'ingénierie vont se transformer en grande partie, car il s'agit d'un mimétisme de méthode. En retraçant la longue histoire de cette discipline, appelée *industrial and organisational psychology*, il nous faut comprendre que sa fondation, aux Etats-Unis, se forge sur l'expérimentation (Landy, 1997), avec la tradition *behavioriste*, qui laisse toujours son empreinte sur le management et le *post taylorisme*.

- a) **De la philosophie vers la science expérimentale.** En dehors des Etats-Unis tout d'abord. Angelo Mossi (Freedheim, Weiner, 2003), étudiant en médecine, élève de Jacob Moleschott,

début le siècle dernier, à l'Université de Turin. Ses recherches concernent la relation entre la physiologie et les sciences psychologiques. Ce chercheur met en relief les effets physiques de la peur et de la fatigue, la circulation sanguine et la respiration en altitude sur les perceptions de l'esprit. En 1893, il fonde son laboratoire de renommée mondiale, il y développe plusieurs instruments : le pléthysmographe, le sphygmomanomètre, l'ergographe, le spiromètre. D'un autre côté, la psychologie est toujours enseignée de manière traditionnelle dans les départements de philosophie. Et lorsque Wilhelm Wundt fonde son laboratoire de psychologie à l'université de Leipzig, il s'agit bien de la distinguer la psychologie de la philosophie ; il sera l'éducateur des grands noms de la future psychologie industrielle – James McKeen Cattell, Hugo Münsterberg et Walter Dill Scott. Ce dernier est venu aux Etats-Unis, à la *Harvard University*, pour commencer une longue tradition. Car outre-Atlantique, les champs disciplinaires se transforment également (Koppes, Pickren, 2007). Ainsi, sa philosophie pragmatique se doit de traiter ces questions dans l'air du temps. William James publie ses « *principles of psychology* » (1890). Un ouvrage maître, mais surtout, une défense inquiète de la philosophie, débordée sur son champ traditionnel. Au même moment, on assiste à la floraison d'une discipline psychologique et ses revues : en 1891, la « *Pedagogical Seminary* », en 1894 les revues « *Psychological Review* », la « *Psychological Monograph* » et la « *Psychological Index* ». James McKeen Cattell fonde en 1892 l'*American Psychological Association*, leurs acquis de cette période sont les premiers « *mental tests* » et les « *anthropometric mental testing* » (Katzell, Austin, 1992).

Tous ces ouvrages forment des liens entre la psychologie et la mesure. Les découvertes sont momentanées, il serait impossible d'y voir une corrélation. Et l'unité de mesure des comportements humains est bien la psychologie et ses recherches :

**b) La mesure, l'essence de la psychologie américaine.** Lorsque Hugo Münsterberg, dont nous reparlerons, inaugure son laboratoire à *Harvard University*, nous sommes à l'époque où Francis Galton fixe le terme de « *co-relation* » en 1888, au moment où Francis Ysidro Edgeworth innove son coefficient de corrélation en 1892, dans la même séquence où Karl Pearson impose le *calcul de corrélation* et découvre la mesure de la *distribution du chi-deux*, en 1894 (Napoli, 1981). Cette mesure doit s'appliquer à tous les champs. Thomas Peters, un homme d'affaire de la *Washington Life Insurance Co* a introduit une méthode d'archivages de données personnelles ; de même, le psychiatre allemand Emil Kraepelin sort de son champ d'étude pour, en élève de Wilhelm Wundt, faire des recherches sur la fatigue mentale et physique et la performance au travail. Il publie ses premiers travaux dans le journal dont il devint directeur, le *Psychologische Arbeiten* (Kraepelin, 1899). Mais il n'est pas seul. La mesure du « *mental* » sera diffusée de manière protéiforme. On peut la retrouver dans les différents volumes de Titchener « *Experimental Psychology* » de 1901 à 1904 (Titchener, 1905). On peut aussi la lire dans tous les travaux dits du *mouvement eugénique*, où d'ailleurs James McKeen Cattell a pris toute sa part, pour mesurer les différents développements du cerveau selon les races (Baldwin, 1902). Mais il s'agit surtout de classer les êtres humains selon leurs capacités mentales. En 1908, le « *Binet Scale* » est traduit aux Etats-Unis par Henry Herbert Goddard (1910), au sein de la *vineland Training School*.

Un des premiers traités de psychométrie, celui d'Edward Lee Thorndike (1904) est intitulé « *Introduction to the theory of mental measurement* », il fait partie des premiers volumes important du *behaviorisme* appliqué à des sujets qui pourront servir pour les sciences du travail.

### III. 1. 1. 2. Le contexte de maîtrise de l'économie de masse

Souvent confondu avec le travail à la chaîne, le taylorisme est une parcellisation des tâches et une mesure de l'activité de travail pour la comptabilité d'atelier, avec la figure montante de l'ingénieur, dont il nous faut prendre toute la mesure :

- c) Le « *labour problem* ». L'historien Daniel Nelson (1974) décrit les troubles sociaux qui ont fait émerger le « *taylorism* », n'ayant, qu'une « *superficial resemblance to the system described by Taylor and his disciples* ». Il insiste sur le besoin émergent des entreprises d'une décentralisation très forte, voire d'une autonomie, du premier rang d'encadrement sur le travail opérationnel ; tout comme la persistance, au commencement du développement des grandes entreprises, des corporatismes de métiers. L'historien David Hounshell (1985, pp.246-249) replace ce besoin à la fin du XIX<sup>ème</sup>, celui des grandes industries de masse, du métal, de l'acier et hydrauliques. Le « *taylorisme* » est pour lui le fait d'une nouvelle classe, celle des ingénieurs : les industries séquentielles pour le travail ordonné des matériaux, les industries de « *process* » pour la transformation de matériaux. Ces travaux sont repris par Alfred D. Chandler (1977, pp. 272-283), qui voit dans le « *taylorisme* » une tentative d'intégration *verticale*, et non *horizontale* ; il s'agit, comme la sécurité ou la comptabilité, d'assembler les unités productives entre elles (d'où le terme de « *shop management* » (1990) et le moyen le « *scientific management* » (1911) avec la posture de l'ingénieur-conseil). Ce besoin de la comptabilité d'atelier est vu, dans le temps long historique, comme une réponse à la dépression économique des grands empires industriels du XIX<sup>ème</sup> siècle (Hobsbawm, 2010, pp. 64 & al). L'historien Joseph A. Litterer (1961 ; 1963) a largement démontré cette stratégie d'intégration et de coordination pour faire face aux périls économiques de ces empires. Chez Frank Barkley Copley (1923), célèbre biographe de Frederick W. Taylor, on y peut lire la violence sociale de l'époque. Florence Peterson (1938) rappelle que les plus grandes grèves des Etats-Unis furent celles issues du taylorisme et de son système de rémunération (Shenhav, 1995). C'était le « *social and industrial background* », comme le définit Oliver Shelton dans son « *management philosophy* » (1921, pp. 1-31) qui rappelle que le « *management* » est autant une « *production* » qu'un « *labour management* » (Shelton, 1921, p. 145).

### III. 1. 2. La mise en visibilité

Se focaliser sur les écrits et la biographie de Frederick W. Taylor est, d'une certaine façon, une erreur méthodologique pour appréhender la vaste question du taylorisme et de sa signification. Il s'agit avant tout d'une entreprise collective parfois contradictoire.

#### III. 1. 2. 1. Les échecs de Taylor, la réussite de son mythe

Il faut en effet sortir du récit biographique (d), constater que son projet de comptabilité a échoué (e), pour percevoir ses écrits comme un mythe qui a réussi et qui a fait sens pour ses contemporains, grâce à la fortune commerciale de son entreprise.

**d) Sortir le taylorisme de la biographie.** Frederick W. Taylor est issu de ces grandes familles quaker de Philadelphie issues du Mayflower. Son biographe, Copley (1923), décrit cet idéal puritain du travail qui a orienté son ardeur, celle d'un petit ouvrier devenant chef et le plus célèbre des ingénieurs d'usine, à l'image de son culte pour les exercices physiques (il a été champion du monde de tennis) et la discipline. Il fut modelleur puis mécanicien ; il n'avait pas, racontait-il, plus de deux heures par jour pour lire et s'instruire. A la *Midvales Steel Compagny*, il fit le soir des études d'ingénieur par correspondance. Il obtint sa renommée comme ingénieur en chef à la Midvale. Il y étend sa méthode et adhère à l'*American Society of mechanical Engineers* (ASME). Directeur de la *Manufacturing Investment*, son bilan fut catastrophique, son biographe narre son incapacité à « *leading a plant* », ni de le « *reorganized* ». Frederick W. Taylor échoue dans sa mission. Il détestait ce travail au côté des financiers qui « *don't stop think making money* », (Copley, pp. 388-390). Ingénieur conseil, sur sa carte de visite, Frederick W. Taylor avait écrit : « *shop management and industrial accounting specialist* ». Sa communication « *a Piece Rate System* » était une manière de battre en brèche la philosophie de *Gain Sharing* (Towne, 1889), menée à l'époque par Henry Towne, membre influent de l'ASME, dans « *the Enginer as Economist* » (1986), puis dans « *Gain Sharing* », qui avait plaidé pour la participation des travailleurs au bénéfice de l'entreprise. L'idée fut reprise par Halsey, préférant un salaire aux pièces ; pour Taylor, c'était rétribuer les travailleurs sur leur performance passée, au contraire, le dispositif appelé « *elementary rate-fixing department* » était chargé de fixer les normes de production de chaque sorte de travail, normes qui serviraient de base au calcul du salaire aux pièces à partir d'une étude des temps opératoires. Il s'agit, dans un premier temps, de payer les salaires à ceux qui réalisent la norme impartie ; en dessous de la norme, un prix minimal est fixé<sup>44</sup>. C'est seulement dans « *Shop Management* » (1903) que Frederick W. Taylor précise les moyens de déterminer ces temps opératoires optimaux ; ses travaux influenceront moins la comptabilité industrielle, bien qu'elle ait été son métier d'origine en tant que consultant. Son itinéraire personnel est à l'image

---

<sup>44</sup> Que l'ouvrier travaille selon la norme ou pas, son salaire à la pièce produite sera changé, c'est ce qu'il appelle un *taux de salaire différentiel*.

de son œuvre : en recherchant la mesure de l'œuvre travaillée, il découvre un nouveau champ d'étude, le « *management* » comme *science de l'homme au travail*.

**e) L'échec de l'innovation comptable.** Alfred D. Chandler (1977, p. 273) n'y voit qu'une vaste copie « *very similar* » du système d'Henry Metcalfe (1886 ; 1900). Dans un jugement assez sévère, l'historien affirme : « *No factory owner, even those who consulted Taylor or his disciples, adapted the Taylor system without modifying it* » (Alfred D. Chandler, 1977, p. 277). Les travaux de ses concurrents directs, Alexander H. Church, Harrington Emerson, Leon P. Alford, and Russell Robb, se sont tous focalisés sur la correction de son système « *proved unacceptable for American manufacturers* ». L'option taylorienne de comptabilité de gestion ne sera donc pas retenue. D'autres seront préférées : en proposant un « *system* » intégrant le « *calculations of full product cost (...) Church understood that aggregated information about average cost information would do even for management purposes* » (Kaplan, Johnson, 1991, p. 53). Hamilton Church avait précédé d'un an (1910) Frederick Taylor, avec ses recommandations du « *full product cost* » ; son ouvrage (Hamilton, 1914) fut dès lors enseigné dans tous les universités et collèges du pays (Chatfield, 1977, p. 153). Un an plus tard, Hamilton Church, comme l'affirme Alfred D. Chandler (1977, p. 465), deviendra le pionnier du « *cost accounting* », avec Harrington Emerson, H. L. Arnold, Léon P. Alford, tous formèrent en 1915 l'« *American Association of University Instructors in Accounting* ».

### III. 1. 2. 2. La psychologie industrielle et ses mesures tayloristes de l'humain

Au même moment, Frederick W. Taylor parle d'économie des gestes dans son fameux article « *On the art of cutting metals* », en 1906, lors d'une communication au meeting annuel de l'*American Society of Mechanical Engineers*. Ce texte jeta les bases de son ouvrage « *Principles of Scientific Management* » et de « *Shop Management* » en 1911. La même année, on retrouve les mêmes thèmes formulés autrement, parmi les principaux ouvrages des précurseurs de la psychologie industrielle (d). De ce fait, le « *taylorisme* » est bien cet ensemble d'écrits divers et apparentés (e), et surtout une formidable opération commerciale de consulting, de renommée et d'action internationale (f). Tout d'abord, les auteurs se distinguent par leur objet d'étude. Enumérons-les.

**f) Les premiers disciples.** Le « *scientific management* » n'est qu'une suite de « *successful operation in a system* » (Sterling, Thompson, Bertrand, 1914). Tout devant ainsi être « *systematized* » (Kendall, 1912). De même, pour Forrest Cardullo (1914), il s'agit de revoir tous les « *industrial processus* » en les découpant et en les analysant. L'esprit de rationalisation systématique comprenait tout, y compris l'« *office* », c'est-à-dire l'espace, le mobilier, les machines, ou les fournitures (Leffingwell, 1917). En réalité, ces auteurs ont surtout développé la « *personnel policy* » des grandes entreprises (Lytle,

1946 ; Ling, 1965 ; Wilsok, 1973) ; et beaucoup moins la comptabilité d'atelier, ce qui était l'intention de Frederick Taylor. Nous allons voir ces relations tumultueuses.

- g) Les partenaires devenus concurrents.** Citons les articles d'Harrington Emerson (1909 ; 1912) sur les salaires et les principes de la notion d'« *efficiency* ». Ils vont concurrencer les travaux de Frederick Taylor du point de vue de la comptabilisation du travail effectué. Ensuite, après avoir travaillé avec lui avec *Midvale Steel* et la *Bethlehem Steel* jusqu'aux années 1890, Henry Gantt va se faire remarquer par une communication intitulée « *A Graphical Daily Balance in Manufacture* » (1903), distinguant les « *man's records* » et les « *daily balance of work* », et immortalisant les « *Gantt Chart* » éponymes (dont l'inventeur est, en réalité, le Polonais Karol Adamiecki et son « *harmonogram* », selon Herrmann, 2005). Henry Gantt toucha à tous les éléments des salaires (1913), de la production (1915), et même de la fonction de vente (1916), pour devenir généraliste de l'« *Organizing of work* » (1919). Enfin, il faut lire l'article de Milton Nadworny (1957) sur la « *competition in scientific management* », qui a opposé Frederick W. Taylor et Frank Bunker Gilbreth. Ce dernier sera le compagnon de route de Frederick W. Taylor à l'époque où il observait, brique par brique, un ouvrier construisant un mur, pour élaborer son « *bricklaying system* » (Gilbreth F., 1909). Le geste scientifique était cet œil scrutant chaque geste pour le redéfinir, au sein de ses « *motions studies* » (1911), voulant « *increasing efficiency of the workman* », afin d'élaborer un « *scientific management* » (1912). Frank Bunker Gilbreth s'associa avec sa femme, la psychologue Lillian Moller Gilbreth, pour publier l'ensemble de leurs observations de « *motion studies* » (1919a) ; puis celles sur la « *fatigue* », leur quête étant de lutter contre cette « *elimination of humanity's greatest unnecessary waste* » (1919b). Ainsi, se comprennent les travaux pour aider les handicapés (1920), puis ceux de Lillian sur la gestion domestique et la maison (1927).
- h) Le mythe autoréférentiel, la réussite commerciale.** Les historiens du management Charles D. Wrege et Amedeo G. Perroni se demandent (1974) comment durant plus de soixante ans, l'histoire de l'ouvrier « *Schmidt* » racontée par Frederick W. Taylor a pu être enseignée à tous les dirigeants d'entreprise et dans tous les « *textbooks* » de management. En effet, cette « *fable* » a, selon les historiens, au moins « *three versions* » narrée par Frederick W. Taylor lui-même, à propos de l'ouvrier Schmidt qui s'appelait en réalité Henry Noll. Selon les historiens de l'entreprise Judith A. Merkle (1980) et Arthur G. Bedeian et Carl R. Philipps, (1990), il s'agit d'un mythe assimilable à celui du « *stakhanovism* » en URSS, les deux s'étant copiés mutuellement (notamment du fait de la conversion de Lénine au taylorisme, cf Linhart, 1976). Clarence Bernard Thompson (1933) ne recense que 140 cas d'application des écrits de Frederick W. Taylor. Il s'agit plus d'une myriade d'entreprise d'ingénieurs-conseils se déployant tant aux Etats-Unis que dans le monde entier (Kipping, Engwall, 2002), se fondant sur les cultures locales, comme les « *technocratiques* » en France (Maier, 1970). Toutes les professions, y compris les professeurs des « *business school* » y trouvèrent des outils pour légitimer leur discipline, (Locke, 1989 ; Nelson, 1992, p. 77). Lyndall Urwick

(1949) parle ainsi de « *making of scientific management* » pour insister sur l’aspect de recomposition. Celle-ci doit beaucoup à l’extraordinaire réussite commerciale de la « *Taylor Society* » (Brown, 1925) : ancêtre et innovateur des sociétés de consulting (Kipling, 1997) qui s’exportèrent en Europe, en Russie et en Asie. Le taylorisme devint alors une véritable « *ideology* », comme l’a définie Judith Merkle (1980), voire le « *labour process* » des « *capitalist societies* » (Litterer, 1982).

### III. 1. 3. L’inscription institutionnelle

Le taylorisme est donc bien cette alliance et ce moment de mutation structurelle des entreprises, de leurs nouveaux besoins, d’une exigence de scientificité et de l’émergence d’une psychologie appliquée. Nous montrerons comment elle voulait mesurer l’activité de l’homme (i) ; puis comment sa quête de mesure la fit aller au-delà de l’utilitarisme (j), pour redéfinir des critères comportementaux (k), voire changer d’analyse, pour s’occuper du superviseur lui-même (l).

#### III. 1. 3. 1. La psychologie industrielle appliquée et ses mesures tayloristes de l’humain

L’influence de la quantification et du *behaviorisme* va jouer un rôle central, dans un premier temps, sur le développement des mesures de l’homme dans les sciences de gestion :

- i) ***Décrire le meilleur homme au travail et ses déterminations.*** Deux auteurs majeurs poursuivent cette quête de mesure, en s’éloignant des éléments de langages tayloriens. Walter Dill Scott, dont on peut lire, dans son ouvrage « *Increasing Human Efficiency in Business* » (1914), une investigation des *moyens* forgeant la notion d’efficience du travail des salariés dit *humain*. Il s’agit donc d’ausculter les capacités d’imitation, ce qui donne la compétition entre les individus, ou leur goût du jeu, leurs liens d’amitié, ou mesurer les effets de leur relaxation. Tout est investigué à l’aune de leurs effets directs que l’on appelle alors, *efficience*<sup>45</sup>. Il faut ainsi comprendre l’orientation de Walter Dill Scott : focaliser son attention sur la *visibilité du travail*, pour comprendre les ressorts de la *chose humaine* lorsqu’il définit l’objet de ses recherches (Scott, 1914) : « *the purpose of the present world is to set forth certain facts and principals of psychology which are established, and which have a most direct and practical bearing upon the problem in influencing men under conditions existing in the business world*».

---

<sup>45</sup> Il est aussi questionné leurs dispositions, c’est-à-dire comment développent-ils une attitude conforme, ou non, aux méthodes, autrement appelée « *loyalty* » ; comment la concentration des salariés à un effet sur leur capacité à travailler ; ou alors, comment la question salariale est-elle plus prégnante. De même, dans son ouvrage « *Inflencing Men in Business* » (Scott, 1919), publié la même année, il explicitera encore davantage ce qui restera comme le programme d’action de toute une discipline. Dès lors, Walter Dill Scott est très largement investi sur les questions de Marketing : faire et vendre sont intimement liés, nous dit Franck Cochoy, dans une problématique plus générale de « *disciplinarisation du marché* » (2010).



Il ne parle pas d'autre chose que d'ausculter son comportement<sup>46</sup>. Au même moment, toutes ces questions sont systématisées chez le psychologue allemand H. Münsterberg (1913), dans son ouvrage « *Psychology and Industrial Efficiency* », traduit en langue anglaise. La question de l'efficacité est assujettie à celle de l'*human factor*. Alors que Frederick W. Taylor (1911) décrit la « *One Best Way* » comme programme de recherche du management<sup>47</sup> dans une description totale de l'action et de l'homme. Un autre ouvrage va chercher jusqu'aux déterminants de l'homme. Il s'agit de l'« *Applied Psychology* » de Hollington et Poffenberger (1917). Nous sommes là au cœur du développement des recherches *behavioristes* : le psychologue John Broadus Watson (1913) et sa « *Psychology as the Behaviorist Views it* » fut une référence indépassable pour tout psychologue américain. Il y distingue la description des facteurs et des causes (l'objet testé) de ses résultats, auxquels toutes les conclusions doivent être assujetties. Ainsi, dans l'ouvrage de ces deux psychologues (Hollington, Poffenberger, 1917), du travailleur tout est exploré, scruté, analysé. Non plus seulement ses gestes, mais d'abord l'homme : l'influence de l'hérédité, de la nature de sa famille, de son apprentissage comme de ses caractéristiques physiologiques, celles du sexe et de son âge. Il s'agit de faire des classifications entre les humains (Kelley, 1919). Ensuite les travaux se concentrent sur les classifications des « *jobs* », et de l'« *employment* » (Link, 1919): c'est-à-dire, l'environnement et les conditions de travail. Mesurant sa durée, les signes de fatigue, le temps restant pour dormir ; ou comment les médicaments et autres stimulants peuvent modifier les résultats propres à son travail (Kornhauser, Kingsbury, 1924). L'intérêt pour la psychologie appliquée redouble lorsque les Etats-Unis entrent en guerre (Von Mayrhauser, 1987), notamment pour le recrutement des soldats, pour la classification du personnel militaire, mais aussi pour aider au recrutement des officiers. Après la Grande Guerre, les programmes déployés pour poser des questions sur le personnel (sélection, placement, analyses du poste, de la fatigue et de la santé) sont prolongés pour des raisons d'ordre civils mais en des termes légèrement différents.

---

<sup>46</sup> Citons en exemple : « *Typical examples of definite business problems for psychological solution are such as following : (a) how make I induce my employees to improve the quantity and quality of their work ? (b) how may I induce particular men to enter my employe? (c) how may I sell you my line of goods by personal appeal? (d) How may I induce to purchase the same line of goods if I confine my selling plan to printed advertising* » (1914, p.11-12). La réponse, c'est l'étude de l'humain.

<sup>47</sup> Le psychologue allemand (1913) propose le triptyque suivant comme programme de recherche : (1) « *the best possible man* » : reprenant les acquis du scientifique management, modéré par les questions soulevées par ses applications dans les entreprises de chemins de fer et dans l'armée ; il faut ainsi améliorer la nature même du travail proposé, se focalisant sur l'attention des chercheurs sur le (2) « *best possible work* », c'est-à-dire l'étude systématique de la manière d'apprendre et de faire, l'ajustement de la technique (outil de production) aux conditions physiques (humaines), à la manière de décrire le gestion pour en déceler l'économie même du mouvement ; ce dernier butant sur l'inefficacité due à la monotonie, à la baisse d'attention, et à la fatigue, pour ainsi dire à tous les éléments d'ordre physiologiques et pour ensuite comparer et dépasser les deux approches en proposant d'étudier le (3) « *best possible effect* », c'est-à-dire le produit, recentrant les travaux sur le lien de causalité entre les moyens et les effets, le rapport entre la psychologie et l'économie, notamment l'advertissement et les manière de produire ou de vendre.

### III. 1. 3. 2. Mesurer au-delà du comportement (vs l'utilitarisme économique)

A force d'étudier l'homme, il fallait pour la psychologie se départir de l'idéologie majoritaire du comportementalisme normatif du monde anglo-saxon : l'utilitarisme (j). Il s'agissait d'étudier cet utilitarisme, avec l'ambition d'une science plus fine du comportement humain (k), et de l'étude de la supervision elle-même (l):

- j) Voir au-delà de l'économicisme comportemental.** Déjà, dans « *Psychology of Industry* » (1921), James Drever décalait de manière subliminale le point de vue de l'analyse et, surtout, l'objet étudié. Il s'agit d'infléchir la mesure de l'homme, pour appréhender cette « *Intelligence of the worker* » par le biais d'une « *new psychology* » basée sur des faits. Il voulait rechercher cette « *vocational fitness of the worker* », liant les conditions de travail, la manière de les aborder, avec les mesures et les tests adéquats : il fallait étudier le comportement humain, le meilleur, le plus efficace. Aller encore plus loin que la science économique, voire la dépasser : « *As our aim is to consider applied psychology in the economic sphere, it is also necessary to be clear as regards its relation to economics. Marshall defines economics as " a study of man's actions in the ordinary business of life". This is curious and interesting, because it is precisely how a behaviourist might define human psychology, and the fact would seem to indicate how closely the two sciences may come to each other when we consider the relation of both to ordinary life* » (Drever, 1921). Ce propos est typique de l'ambition de l'« *industrial psychology* » de devenir une pratique, non seulement scientifique, mais avec une véracité plus importante que la science économique d'alors. Les troubles économiques et les doutes de la technocratie des Etats-Unis de l'époque décrits par Guy Alchon, dans « *The invisible Hand of Planning* » (1985), peuvent aider à comprendre le pourquoi d'une telle prétention.
- k) Une science du comportement réel.** Pour se différencier de la science économique, le psychologue D. A. Laird, dans « *The Psychology of Selecting Men* » (1925), insiste sur la pratique : « *It [industrial psychology] is the application of methods of science to the human side of business (...) it become psychological when one gathers trustworthy data, studies it with the aid of adding machine and slide rule, and finally reaches some practical decisions that is scientifically sound and mathematically justified. Whenever the human problems of industry approached in this fashion, one may say there is an example of industrial psychology* ». (Laird, 1925, p.10). Sur la base de leur méthode et de leurs données, ces psychologues industriels veulent combattre le scepticisme ambiant, et surtout, se justifier auprès d'un public plus large (en opposition à la figure du « *charlatan* »). Comme l'écrit Gillespie (1988) « *social and behavioral scientists believed that experimentation would guarantee objectivity of their findings and recommendations, and ensure their professional stand on an intellectual and moral plane above the capitalists and the worker* » (Gillespie, 1988, p. 137). Mais il s'agit surtout de focaliser la recherche sur l'individuel et l'individu. D. A. Laird dans son ouvrage « *The Psychology of Selecting Men* » (1925), définit ainsi le champ et la

fonction de son métier comme celui de la sélection des individus qui doivent être catégorisés par leur *nature* et leur *origine*, leurs *différences* – au contraire de l'*homo oeconomicus*. Avec la science instrumentale de la psychologie industrielle, la sélection des individus s'opère par différents moyens : la lettre de motivation, l'entretien, la formalisation et l'analyse du comportement ; le tout pour définir, et surtout mesurer, des *traits de personnalité*. L'objectif est d'explicitier et d'objectiver cette démarche de description de l'homme : lier les données personnelles, de manière factuelle, avec un type de poste ou de travail. Derrière le « *test* » et ses procédures, il y a la contestation de l'idée même de liberté des intérêts (économiques), pour mettre en avant une démarche plus rationnelle, plus réfléchie, celle de la psychologie industrielle.

L'« *industrial psychology* » se donne pour mission de fonder le cadre de ce lien entre l'homme et l'emploi. C'est l'objet du livre d'Harold Ernest Burt, « *Principles of employment psychology* » (1926), détaillant les modélisations de tous les types de test. W. Arthur and L. T Benjamin nous expliquent le *pourquoi* de cette insistance sur la pratique: « *most of the early twentieth-century work by business psychologist was centered on mental testing (...) mental test were used to measure advertising appeals, sales strategies, management styles, consumer behavior, and were also valuable in personal matters such as worker selection, job analysis, production and efficiency* » (Arthur, Benjamin, 1990 p.100). Dans les faits, les tests mentaux ont été la plus-value des psychologues industriels. Ils répondent à une demande, notamment celle de l'armée dans la Grande Guerre ; ils se diffusent ensuite dans les grandes bureaucraties, pour développer des tests psychologiques pour le gouvernement, l'industrie, ou l'éducation. Les consultants de la *Scott Compagny*, une des premières à vendre ce type de services, utilisent ces grilles d'analyse standard pour évaluer les métiers : autant des « *performances ratings* » que des « *oral trade tests* ». Bingam et ses collègues de la *Division of Applied Psychology* à la *Carnegie Institute of Technology* développent des sessions de formation pour les forces de vente. La *Psychological Corporation*, établie dès 1921, publie des guides, dont les « *Graphic Rating Scale for Performance Appraisal* » (Baritz, 1960).

- 1) **Aller au-delà : la psychologie de la supervision du travailleur.** Une des plus importantes synthèses, inférant au champ de la psychologie industrielle et organisationnelle, est l'ouvrage « *Industrial psychology* » (1932) de Morris Simon Viteles. Il dresse le bilan d'une science, vingt ans après les premiers travaux d'Hugo Münsterberg qui, s'il a formulé une conception encore archaïque de la psychologie industrielle, a tout de même tracé la plupart des sillons de la discipline<sup>48</sup> (Ghiselli, 1974). Celui qui travailla le plus pour la *Philadelphia Electric Company* admet que son époque a fait le tour d'une certaine manière de voir l'industrie: « *in a sense, industry has been turned into a vast laboratory in which has been investigated every aspect of*

---

<sup>48</sup> Pour une perspective historique et l'influence de la trame des travaux de de Morris Simon Viteles : GHISELLI, Edwin E. *Some perspectives for industrial psychology*. American Psychologist, 1974, vol. 29, no 2, p. 80.

*the human behavior involved in adjustment to the industrial situation* » (Viteles, 1932). Prudemment, il tente d'anticiper sur le fait que cette mutation industrielle a suivi seulement celle des techniques psychologiques. Par effet de miroir, les techniques ont changé sous l'effet de la demande industrielle : « *the methods and apparatus of traditional laboratory psychology have been employed in this studies. To these have been added new techniques, new equipment, new viewpoints, which have not only enriched our knowledge of human behavior in industry, but have been thrown light on general principles of interest to the psychologist regardless of the field of investigation in which he may be engaged. It may truly be said that the scope of industrial psychology is as extensive as that of psychology itself, the chief difference being the specific situation with which the latter is concerned* ». Après un très vaste exposé des acquis, Moris Simon Viteles termine sur la question lancinante de l'époque : les « *problems of supervision* » (Viteles, 1932), c'est-à-dire au-delà de la psychologie *behavioriste*, sur laquelle il vient d'écrire un volume de 700 pages.

En effet, la question est lancinante. Oswald Spengler, dans « *Man and Technique* » (1932), parlait d'une « *technique of execution* », par laquelle « *men whose nature is to command and men whose nature is to obey, subject and object of the political or economic process is in question* ». Et il n'est pas le seul à se poser la question. Moris Simon Viteles l'admet lui aussi. Il y aurait d'autres explications aux comportements humain que celles qu'il vient de décrire : « *the executive directs and moulds his working force, and the long and powerful influence of his example and his policies determine in large measure the direction in which the 'human nature' of his employees will find outlet* ». Ainsi, Moris Simon Viteles expose quelques conjectures pour résoudre ces interrogations : il insiste sur la « *quality of leadership* » ; reste à savoir si, comme l'affirme E.D. Smith, dans sa « *Psychology for Executives* » (1934), il fallait simplement renverser l'analyse et donner une claire visibilité, non plus seulement sur les employés, mais aussi sur les employeurs. Ou, comme O. Tead, dans son ouvrage « *Human Nature and Management* » (1933), s'il fallait partir en conjectures sur la distinction sémantique des termes « *morale* », « *discipline* », et « *management* » ? Revient alors le thème lancinant de « *group* » et de la « *crownd* », comme l'affirme Yves Cohen (2009), indiquant que l'ouvrage de Gustave Lebon a interrogé toute la première partie du vingtième siècle.

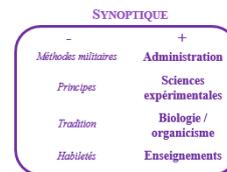
*In fine*, se pose la question de savoir si le « *taylorisme* » peut vraiment résoudre la « *question sociale* » ? Ce fut pourtant son ambition première et sa promesse la plus ardante. Ainsi, le « *discours managérial* » doit aller au-delà que la *visibilité de la mesure*.

| Titre 1  | Pages | Opposant                       | Adjuvant                                      | Enoncé  | Références  |
|--|-------|--------------------------------|---|---|---|
| <i>Introduction</i>                            |       | Sélection des personnes        | Formation systématique                        | Il faut moins sélectionner les bonnes personnes que de les former de manière systématique.  | a) sciences expérimentales ;<br>b) psychologie ;                                      |
|  |       | Actes quotidiens inefficaces   | Système de management                         | Un des manquements à la prospérité est l'inefficience dans les actes quotidiens, remédié par un système de management systématique.   |   |
|  |       | Règle traditionnelle           | Management scientifique                       | Ce management est fondé sur la science, plus que sur les pratiques conventionnelles d'usage.  |   |
|  |       | Règles locales                 | Règles universelles                           | Ce management n'est pas restreint à l'entreprise, il prévaut pour l'Etat, la maison, ou toute la vie.   |   |
| <i>Fundamentals of Scientific Management</i>   |       | Antagonisme employeur/ employé | Productivité individuelle                     | Le maximum de prospérité émerge avec le maximum de productivité pour aller au-delà de l'antagonisme employé/ employeur  | c) 'Labour problem'<br>d), e), f), g), h)<br>Ingénierie (i.e. comptabilité d'atelier) |
|  |       | Fainéantise systématique       | Etude scientifique des tâches                 | L'intérêt du salarié est l'étude scientifique des tâches qui permet de rompre avec la fainéantise et le ralentissement concerté des moyens de travail.  |   |
| <i>The Principles of Scientific Management</i> |       | Actes de travail traditionnels | Rémunération à la pièce                       | Le système de paiement repose sur l'étude scientifique et son amélioration scientifique permanente.   | i), j), k), l),<br>Motivation, économie comportementale                               |
|  |       | Sélection des personnes        | Formation du personnel sur tâche et sélection | Il faut former à la tâche le travailleur et ne sélectionner les individus que selon ses performances individuelles.   |   |
|  |       | Motivation                     | Incitations employés/ employeurs              | La rémunération de la tâche permet à celui qui travaille plus de gagner davantage.  |   |
|  |       | Principes                      | Etudes de cas                                 | Taylor appuie son raisonnement sur : le travailleur 'Schmidt' de la 'Bethlehem Steel Company', son travail à la 'Midvale Steel Company'; les travaux de Frank B. Gilbreth et ceux sur l'industrie des cycles. |   |

### III. 1. 4. Synthèse de la visibilité de la mesure (selon Frederick W. Taylor)

### III. 2. Henri Fayol et la *visibilité synoptique*

Le directeur de la société de Commentry, Fourchambault et Decazeville, Henri Fayol, fut un lecteur de Frédéric W. Taylor et vit les applications du *taylorisme* en France. Puisqu'il était directeur, et non ingénieur-conseil, il décala son regard, du « *shop floor management* » vers l'entièreté de l'entreprise. Cette *visibilité synoptique* est le principal acquis de son *opus magnum* publié en 1916. Il voit très large : il est mu par son époque guerrière, la soif de revanche d'une génération, son ouvrage est nourri d'un désir de « *doctrine administrative* » face à l'élite militaire de son pays dont il se sent la mission de renouveler le corps doctrinal. Nous verrons que cette *visibilité synoptique* s'échafaude à partir de la métaphore organiciste de l'entreprise comme un corps humain, avec son cerveau, ses fonctions et son système ; sur la science expérimentale béhavioriste se calquent le rationalisme de Claude Bernard et ses descriptions naturaliste d'ensemble. Il note, dessine, esquisse ce qu'il a sous les yeux ; cette vision *synoptique* est l'organisation qui doit être, selon lui, vue « *d'un coup d'œil* », par l'organigramme ou l'exigence de plan (ou de « *prévoyance* ») qu'il laisse aux techniques gestionnaires. Enfin, nous verrons que l'instruction, la formation et l'enseignement de l'administration (le « A » de MBA) sont ses obsessions. Il sera l'un des seuls auteurs pionniers des sciences de gestion à ne pas être de culture non anglo-saxonne.



*Nota Bene* : une version longue de la visibilité synoptique chez Henri Fayol est développée en **Annexes | I.**

#### III. 2. 1. Le contexte d'écriture

Les écrits d'Henri Fayol se comprennent dans leur contexte d'écriture. Premièrement, la guerre, la défaite et la mutation inédite des entreprises imprègnent les écrits d'Henri Fayol et ce besoin d'une doctrine administrative (a) ; deuxièmement, au-delà des outils, c'est la figure du « *chef* » de l'entreprise qui est redéfinie (b).

### III. 2. 1. 1. Comprendre le « corps social » et l'urgence de le contrôler

L'histoire du Directeur général de la société de Decazeville et de Commentry-Fourchambault est décrite avec minutie par Donald Reid (1985) sous le terme de « *desindustrialization* ». Il s'agit bien de la fin d'un modèle, tant de l'entreprise que de la société traditionnelle :

**a) Le besoin de doctrine administrative.** Yves Cohen (2003) raconte ce moment où la « *Psychologie des foules* » (Le Bon, 1900) est lue par tous (Barrows, 1981), et où le « *paternalisme* » s'en va (Noiriel, 1988). Henri Fayol est un « *patron de la deuxième révolution industrielle* » (Levy-Leboyer, 1979) ; il voit dans sa fonction un « *rôle social* », celui de « *l'ingénieur* » (Cheysson, 1987), avec une certaine nostalgie pour le maréchal Lyautet (1891). Le secteur des industries de mines d'Henry Fayol est celui où les « *patrons s'organisent* » (Fraboulet, 2007), Jean-Louis Peaucelle (2003) décrit son inquiétude devant tant les « *syndicats* » que l'incurie « *d'outillage administratif* » de la France. De même, les historiens Stéphane Rials et Stéphane Drago (1977) décrivent la panique nationale et le besoin de « *doctrine administrative* » ; Victor Cambon (1920) parle des « *leçons américaines* » reçues y compris par l'Allemagne ; l'intellectuel voulant ainsi « *remettre de l'ordre dans la maison* » (Aunet, 1916). Tous sont des contemporains d'Henry Fayol, ils ont vu venir la puissance de l'Allemagne, analysant ainsi une « *crise allemande de la pensée française* » (Blondel, 1900).

Comme l'a analysé Claude Digeon (1992), les esprits étaient acquis au constat du grand chimiste Friedrich Wilhelm Ostwald, et son ouvrage intitulé « *Les fondements énergétiques des sciences des organisations* », rempli de menaces à peine voilées : « *je vais maintenant vous expliquer le grand secret de l'Allemagne. Nous, ou peut-être la race germanique, avons découvert le facteur de l'organisation (... [alors que]) les autres peuples vivent encore sous le régime de l'individualisme* » (Ostwald, 1909). En effet, en 1916, l'année où Henri Fayol publie son ouvrage, on peut voir l'élite intellectuelle française (Emile Boutroux, Georges Sorel, Charles Gide, Vilfredo Pareto, Lucien Levy Brühl, Charles Maurras, Henry le Chatelier, Maurice Barres, Edouard Herriot) se demander si « *l'Allemagne a le secret de l'organisation* » (Labadié, 1916, cité par Rials, Drago, 1977). Jean-Louis Peaucelle (2003) retranscrit ce « *danger allemand* » (Schwob, 1897), issu du traumatisme de la défaite française de 1870. Il cite les écrits et évoque les turpitudes d'Henry Fayol, lorsqu'il écrit que la défaite vient du manque de « *programmes, d'organisation* » et « *des hommes capables de gouverner, prévoyants, organisateurs, informés* » ; selon lui, il faut enseigner non « *l'éloquence* », ni les « *sciences mathématiques* », mais les « *capacités administratives* » (Peaucelle, 2003).

### III. 2. 1. 2. Une science des hommes, au-delà de la mathématique

Henri Fayol est ainsi le symbole de l'avènement de « *l'ingénieur-conseil* » (Henry, 2004 ; 2006 ; 2012). Nous allons voir dans quelles conditions une telle figure survient :

**b) La redéfinition du « chef d'entreprise ».** L'époque était au discrédit historique de l'armée (Saint-Fuscien, 2011). Stéphane Rials et Roland Drago (1977) citent Clémenceau exhortant à « *traiter les affaires publiques en homme d'affaire* » ; de même Alexandre Millerand, un ami auquel il rend hommage (*cf* Peaucelle, 2003), a fait une préface d'un manuel de « *taylorisme* ». Il s'agit de l'aurore de l'hégémonie du discours administratif : Henri Fayol consacra le reste de ses écrits à la « *réforme de l'Etat* » (Chatriot, 2003 ; Henry, 2012), ou selon Georges Davy (1924), à « *organiser la gestion de l'Etat à l'image de celle d'un organisme industriel* », ou à « *l'échec du libéralisme* » de ce début du XX<sup>ème</sup> siècle, décrit par Marcel Gauchet (2014). Ses écrits (Fayol, 1918) seront largement commentés y compris chez les historiens de la pensée managériale anglosaxons (Breeze, 1980 ; Breeze, Wood, 2002). L'Etat comme l'industrie est préoccupé par la redéfinition de la notion de « *chef* » : il y a les techniques psychologiques de « *conduite des hommes* » (Palewski, 1954), les jeux de délimitation de corporation (Shinn, 1978 ; Henry, 2006), mais surtout une vaste tentative d'autodétermination du « *patronat* », voulant sortir de sa définition de « *patronage* » et décrit dans sa fresque par Igor Kolboom (1984). Odile Henry mentionne deux courants issus de la pensée de Frédéric Le Play qui se déchirent en deux factions rivales : la version rigoriste d'Emile Cheysson, de la Société d'économie sociale et de la revue « *La Réforme Sociale* » ; une autre tendance plus libérale et en retrait de l'Eglise catholique, qui fonde les revues « *La Science Sociale* » et le « *Mouvement Social* ». Henri Fayol évoluera sans cesse entre les deux courants. Premièrement, il appuie sa communication sur des institutions telles que l'Office du Travail, fondé en 1891, et le Conseil National de la Statistique, qui mettront en œuvre les politiques salariales. Ensuite, il participe au courant sociologique, avec Paul Bureau, Edmond Demoulin et son gendre, Joseph Wilbois. Ils seront les animateurs des travaux fayoliens, ces courants éducationnels du fayolisme en Grande Bretagne et aux Etats-Unis. Parmi eux, Robert Pinot investira le champ patronal, il sera secrétaire du Comité des Forges et en 1901 fondateur de l'*Union des Industries Métallurgiques et Minières* (IUMM). Il n'aura de cesse d'unifier les courants et insistera pour doter le mouvement de grandes enquêtes de psychologie, pour faire face aux grandes agitations du moment. Un autre membre de ce courant le playsien et d'Henri Fayol, sera Paul de Rousiers. Le fondateur de l'*Ecole des Roches* a pour projet de former les élites industrielles et coloniales, sous l'autorité et le *modèle particulariste*, pour échapper aux « *plaies* » du moment : « *l'individualisme* » et le « *socialisme* » (De Rousiers, 1914).



### III. 2. 2. La mise en visibilité

Il nous faut voir comment Henri Fayol veut, avant tout, rendre visibles les pratiques managériales. Pour ce faire, Yves Cohen (2009) a étudié de soixante-cinq centimètres d'archives, appelées « Fonds Fayol », entreposées à Sciences-Po Paris, compilant ses observations écrites durant ses soixante-cinq ans d'activité en entreprise (c). Il ne s'agit donc pas d'un homme de lettres, mais d'un des rares entrepreneurs à avoir l'ambition d'une recherche sur sa propre pratique. L'ingénieur Henri Fayol a voulu faire de sa vie et de sa pratique managériale une doctrine scientifique (d), sa méthode était de rendre visibles chacune des pratiques managériales qu'il avait sous ses yeux (e) dans l'esprit de l'époque (f). Il a voulu généraliser cette mise en visibilité au sein d'un institut doctrinal, lequel ambitionnait de réformer l'industrie ainsi que toute la France (g). Sa méthode est parfois plus importante que son œuvre. A l'aide des mots d'Henri Fayol, du récit de ses proches et des travaux sur son institut, nous recourons à une méthode toute personnelle, visant à *mettre en visibilité* le travail et le procès de travail pour en faire une doctrine managériale (h) et son destin international (i).

#### III. 2. 2. 1. Observer, noter, et publiciser ses propres pratiques managériales

Nous explorons ci-après la méthode, telle qu'Henri Fayol la consigna dans ses notes de lectures<sup>49</sup>, en soulignant la manière dont explicite ses intentions. Il voulait *rendre visible* les savoirs des chefs d'entreprise. Sans doute, cette méthode a-t-elle autant d'importance que les écrits d'Henri Fayol. Pour ces raisons, notre analyse sera l'exposition de son *verbatim*, pour découvrir l'essence du fayolisme.

**c) *Rendre visible ses propres œuvres.*** Il l'avoue lui-même, Henri Fayol a « *très peu lu ; infiniment moins [qu'il] ne l'eusse désiré. Le temps [lui] a toujours manqué* » (cité par Cohen, 2009, p. 31). Mais il se distingue par le soin d'un ingénieur doté d'ambition intellectuelle. Sa théorie de l'administration est le fruit d'un incessant travail sur lui-même, faisant de ses observations, de la théorie empirique : « *j'ai toujours sous la main un petit bloc de feuilles volantes sur lequel j'inscris, au fur et à mesure, mes pensées, réflexions, remarques sur mes lectures. Je mets ensuite chaque pièce dans une chemise-dossier. Je lis n'importe où, en voiture, en train. Je commence par annoter le livre sans pitié pour lui – je ne suis pas bibliomane –, je souligne, je mets des signes en marge. J'inscris mes réflexions sur mes petites feuilles volantes. Chaque soir, autant que possible, je recopie sur une feuille plus grande ; je fais un premier bloc pour l'étude. Plus tard, je résumerai pour l'utilisation. Ayant peu de mémoire, je suis obligé de tout noter* » (Ibid, p.31). Dans ses notes, Henri Fayol explique sa manière très personnelle de prendre en compte le réel et le restituer pour

---

<sup>49</sup> Ces références sont citées par Yves Cohen (2009), dont il donne la référence : CHEVS, Fonds Fayol (désormais FF), carton HF5bis, « Docteur Mabille. Interview », 18 mars 1918, 4 p. man.

faire l'ingénierie et la science de son métier, voire de sa vie. Il se justifie : « *dès mes débuts dans l'industrie, j'ai tout observé avec attention* » (Ibid, p.31) ; rangeant toutes ces notes sous le thème d' « *observations* », sorte de recueil à la fois technique et débordant sur le commandement, voire le « *social* ». Henri Fayol justifie son travail à la manière de Jorge Luis Borges, disant qu'un écrivain écrit toujours le même livre toute sa vie : « *j'ai écrit dix fois le livre sur l'Administration. Ma première note est de 1861. J'exprime d'abord l'idée sans souci de la forme. Quelques jours après, je relis ; si la forme ne me plaît pas – ce qui arrive le plus souvent – je recommence. Ma pensée ne se dégage bien qu'en écrivant. La discussion m'aide beaucoup aussi à mettre de la clarté dans les idées. Heures de travail : La journée étant prise par les affaires, je travaille le soir, assez tard. Depuis longtemps déjà, j'ai de bonnes heures de lucidité au lit le matin de 4 à 6. Je reste bien rarement sans rien faire. Jamais d'excitant, sauf du café quand j'ai une journée dure. Une demi-tasse, prise à midi, me maintient en état de veille jusqu'à une heure ou deux du matin. Autrefois, je pouvais travailler au milieu du bruit et de l'agitation des enfants. Cette faculté existe encore, mais atténuée. [...] C'est ainsi que j'ai constitué ma collection de faits et d'observations* » (Ibid, p.31). Henri Fayol voudrait faire de sa recherche une méthode pour tous ses condisciples, il la qualifie de « *meilleure technique pour travailler : je me suis bien trouvé de ma méthode de travail et je l'ai recommandée à mes jeunes collaborateurs. Observer et noter. Un fait bien observé a toujours une certaine valeur* » (Ibid, p.31). Il veut ainsi voir le travail, ses ingénieurs, ses mineurs en action ; le réel s'efface et il lutte pour le maintenir dans sa mémoire et celle de tous.

L'administration est pour lui l'évidence, tirée de la multitude d'actions de commandement des règles générales : « *dégager des faits quelques principes généraux qui puissent guider* » (Ibid, p.32)<sup>50</sup>. Il explicitera sa méthode comme une science en règle générale. Reste à savoir de quelle science il parle :

**d) Dévoiler la science du corps de l'entreprise.** Il n'est pas besoin d'exégèses très approfondies pour connaître l'épistémologie, le rapport à la science très caractéristique de la démarche scientifique du début du XX<sup>ème</sup> siècle d'Henri Fayol. Dans la préface de l'ouvrage « *l'Eveil de l'esprit* » (Fayol, 1918), il l'explique : « *depuis mes débuts dans l'industrie jusqu'à ce jour, je n'ai jamais cessé d'appliquer à l'étude des faits administratifs la même méthode que j'employais pour l'étude des faits d'ordre matériel, c'est-à-dire l'observation, l'expérimentation et le raisonnement* ». Henri Fayol décrit le corps hygiéniste du paradigme dans lequel il s'inscrit : « *je sais depuis peu de temps que cette méthode a été admirablement décrite par Claude Bernard dans l'introduction à l'étude de la médecine comportementale, et je conseille à tous ceux que l'administration intéresse de lire le livre de Claude Bernard avant de commencer à se servir de la méthode expérimentale. Ils y trouveront un guide et un soutien* » (Fayol, 1918). On perçoit chez lui la volonté de d'inscrire les sciences de l'administration parmi les sciences sociales ; il cite même, presque

---

<sup>50</sup> Cité par Yves Cohen (2009) : FF, HF4, texte manuscrit de 12 pages daté du 17 février 1901.

mot à mot, une formulation que pourrait faire sienne la démarche historique de la sociologie : « *A quel moment de ma vie ai-je été convaincu que les phénomènes sociaux sont soumis, comme les phénomènes physiques, à des lois naturelles indépendantes de notre volonté ? Je ne saurais le dire. Il me semble que je n'en ai jamais douté* » (Fayol, 1918). Henri Fayol précise sa filiation positiviste, théorisant ce passage des sciences militaires aux sciences industrielles qui se lira dans ses travaux : « *je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de Méthode positive* » ainsi que, nous l'avons dit, un cartésianisme affirmé : « *par Claude Bernard sous celui de Méthode expérimentale, et je considérais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes* » (Fayol, 1918). On retrouve à demi-mot sa filiation avec Frederic Le Play (*sur les liens entre la métallurgie et les sciences sociales* : Lecuyer, 1992 ; Arnault, 1984). Mais Henri Fayol est également le fruit de son époque, celle d'un organicisme dominant, avec sa mission de tout décrire de la nature tel un corps vivant : « *l'administration qui s'occupe du corps social a les mêmes préoccupations que le médecin qui s'occupe du corps humain. L'un et l'autre cherchent à 'se constituer des organismes sains, à conserver sa santé et à guérir des maladies* » (Fayol, 1918).

En effet, l'organicisme, avec les concepts qui l'accompagnent (corps social, organe, organicisme, spécialisation des fonctions, etc...) domine toute la pensée européenne des années 1870-1914. Cette notion apparaît très souvent au fondement de l'esprit d'organisation à ses débuts (Blanckaert, 2005). On peut le voir dans ses lectures.

e) **Une conception organiciste de l'entreprise.** Les organisateurs lisent, parmi les sociologues, de préférence Auguste Comte ou Herbert Spencer, car ils s'intéressent surtout à une certaine biologie politique (Guillo, 2000). Ces discours ne peuvent qu'influencer Henri Fayol ; Blancpain rapporte que « *La 'Cité moderne' fut le livre de chevet d'Henri Fayol* », cet ouvrage de Jean Bernard Joachim Izoulet (1908) si teinté de son époque, quasiment illisible de nos jours, dans lequel figure un article traitant de la théorie « *biosociale* ». Cette théorie ne doit pas être négligée, si nous voulons comprendre la naissance des théories de l'organisation et certains de leurs caractères originels. Comment lire, sinon, les propos d'Emile Faguet (1910, p.11) : « *La société doit procéder en prenant pour modèle la nature. Or la nature possède chez les êtres bien faits la spécialisation de ses organes* » ; il s'agit tout simplement de la vulgate organiciste de l'époque, justifiant tout, du souci des choses jusqu'à leur mort ou leur inutilité. Les sciences de l'administration s'engouffrent dès lors dans ce filon : la division du travail se spécialise autant dans la société que dans l'entreprise, justifiant l'interdépendance de chacune des '*fonctions*'. Ainsi pouvons-nous lire chez les fayolistes Joseph Wilbois et Paul Vanuxem (Wilbois, 1919, p.72): « *pour le corps social, s'administrer c'est vivre, tout simplement* » ; Henri Fayol ne cesse d'user de la métaphore hygiéniste, faisant de l'organisateur le grand médecin des entreprises de son temps : « *dès que deux chefs exercent leur autorité sur le même homme ou sur le même service, un malaise se ressent ; si la cause persiste, le trouble augmente, la maladie*

*apparaît comme dans un organisme animal généré par un corps étranger* » (Fayol, 1916, p.25).

f) **L'entreprise, cet être vivant, dirigé par son cerveau.** La métaphore organiciste permet d'accentuer le rôle décisif de la direction, et pour le directeur et son état-major, le rôle de décideur ultime et central de l'entreprise, faisant de tout ordre une injonction vitale : *« comme la division du travail, la centralisation est un fait d'ordre naturel. Celui-ci consiste en ce que dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction, et que du cerveau ou de la direction partent des ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme »* (Fayol, 1916, p.36). Si l'entreprise est perçue au travers de ses fonctions tel *un homme*, disséqué par le médecin qui est le chef d'entreprise, alors ses employés sont les cellules animant chacune des fonctions : *« c'est surtout à l'animal que l'être social est souvent comparé. L'homme joue dans le corps social un rôle analogue à celui de la cellule de l'animal : cellule unique dans l'entreprise rudimentaire, millième ou millionième partie du corps social dans la grande entreprise »* ; la direction est ce *« système nerveux, notamment, [qui] a de grandes analogies avec le service administratif »* ; et sans cette dernière, l'entreprise toute entière est en proie à la léthargie : *« sans l'action nerveuse ou administrative, l'organisme devient une masse inerte et dépérit rapidement »* (Fayol, 1916, p.73). Nous avons là précisément la frontière entre deux paradigmes de leurs temps qui s'affrontent : l'organicisme versus le vitalisme (Raynaud, 1998). Les premiers sont les tenants d'une philosophie plus réactionnaire, scientifique et moderniste : le monde n'existerait pas s'il n'était pas animé par une entité extérieure, en l'occurrence des chefs ou des meneurs. Henri Fayol le redit en des termes sibyllins : *« comme beaucoup d'autres richesses encore inutilisées, il y a une énergie administrative, répandue à l'état latent, en quantité considérable, dans l'humanité toute entière ; ce sont des forces nouvelles à dégager, des biens à mettre en valeur »* (Wilbois, 1919, p.10). Enfin, il suffit de lire l'opuscule du petit fils d'Henri Fayol, sous le patronyme de Desaubliaux (1919), *« les origines biologiques de la fonction administrative »*, pour se rendre compte de la prégnance de la philosophie biosociale chez son grand-père. Il s'agissait de donner à voir au grand public ce savoir. Une tâche à laquelle il s'attêlera à la fin de sa vie.

### **III. 2. 2. 2. Rendre visibles les pratiques managériales, le programme du fayolisme**

Les livres d'Henri Fayol et de Frederick Taylor furent vendus entre 15 000 et 20 000 exemplaires au début du siècle, ce qui était à l'époque une performance. Il faut ainsi comprendre l'importance de la diffusion de ces oeuvres – que nous nommons désormais *« sciences de gestion »*. Sans préjuger de leur caractère scientifique, force est de constater que ces savoirs se diffusent et font autorité – ce qui est le principal. Nous allons détailler comment Henri Fayol *rendait visible* ses travaux, ses notes, son savoir, jusqu'à vouloir fonder *un* savoir, c'est-à-dire

une école de pensée ; et au final, une école de pensée doctrinale, faisant de lui un des pères fondateurs des sciences de gestion.

**g) *Eclairer les pratiques managériales.*** Sa méthode personnelle, celle de son métier, de sa professionnalisation a une portée plus générale. L'administration, nous l'avons vu, est, dès 1900, bien davantage qu'une simple amélioration continue. Henri Fayol est un de ceux qui exhortent ses pairs ingénieurs mécaniciens à se lancer dans la quête des sciences de l'administration : « *nous devons nous ingénieur (...) à découvrir et à appliquer les lois qui rendront aussi parfaits que possible l'organisation et le fonctionnement des machines administratives. Pourquoi ne mettrions-nous pas en commun, pour le bien de tous, nos observations, nos expériences, nos études ?* » (Fayol, 1901). Il évoque même la survie de sa Nation et de son pays, pour lancer son appel à la recherche collective sur les questions administratives. Mais derrière tout ce discours d'une science de l'administration, il y a des justifications a priori de réussites liées à d'autres facteurs économiques, tel le cours des matières premières. Ainsi que le révèle l'historien, « *En 1888, la Société [de Fayol] était sur le point de se résigner à disparaître en abandonnant les usines et en achevant l'épuisement de la Mine, lorsque survint un changement de direction. Dès lors, la Société redevint prospère, et le relèvement fut aussi continu et aussi important que l'avait été la chute. L'histoire de la Société établira que cette chute et ce relèvement sont uniquement dus aux procédés administratifs employés* » (Fayol, 1901). Henri Fayol ausculte ainsi ses propres réussites, c'est-à-dire celles de l'auteur lui-même.

Des études de cas se développent. Jean Louis Peaucelle (2000) retrace le fil des diverses interventions structurant le développement de ce champ d'étude. En 1916, le « *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* » publie les deux premières parties de son ouvrage « *Administration Industrielle et Générale* », où Henri Fayol expose ses thèses.

**h) *Sa politique de publicité de cas d'étude.*** Henri Fayol explicite sa volonté d'accumulation et de publicité des cas d'études : « *La méthode consiste à observer, à recueillir et à classer les faits, à les interpréter, à instituer des expériences s'il y a lieu, et à tirer de tout cet ensemble d'études, des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires* » (cité par Peaucelle, 2000, p.74). En 1917, dans le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, il justifie sa méthodologie par le positivisme : « *Je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de méthode positive* » démarche qu'il associe à celle de la science expérimentale « *...par Claude Bernard, sous celui de méthode expérimentale, et que je considérais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes* » (Ibid, 2000). Dans ce numéro, il se dote de l'appui d'un polytechnicien, Paul Vanuxem (Wilbois, 1919, pp. 180-184), réaffirmant la scientificité de la démarche fayolienne : « *L'enquête, l'observation et l'expérience méthodique appliquées (...) aux entreprises industrielles, sont les carrières qui fourniront les matériaux pour les piliers de l'édifice* » (la doctrine administrative). Et il importe de continuer la citation pour comprendre l'héritage intellectuel dans lequel il tente

d'inscrire Henri Fayol comme innovateur : « *Comme Le Play et Auguste Comte, comme Taylor et M. Henry Le Chatelier, M. Fayol répond qu'on ne commande aux hommes et aux choses qu'en prenant un solide appui sur la connaissance des choses et des hommes* ». Il continue plus loin : « *Partie des faits qui constituent son point d'appui inébranlable, la fonction administrative rejoint finalement les faits auxquels elle a mission de commander* ». Il ajoute en guise de conclusion partielle : « *Il serait donc intéressant et profitable de fortifier par l'épreuve expérimentale ces quelques idées que nous venons d'explicitier sous forme d'hypothèses. Devenues des lois positives, elles s'imposeront à l'esprit public* » (Wilbois, 1919, p. 184).

### **III. 2. 2. 3. Les conditions de publicité des pratiques : un institut, une doctrine**

Jean Louis Peaucelle (2000) explique le mode de fonctionnement des cas d'études fayoliennes au *Centre d'Études Administratives* (CEA), ce qui était très explicitement dans la volonté d'Henry Fayol de poursuivre ses études et de les recenser le plus possible. Avec ses cas d'études d'entreprise, il veut collecter les expériences de commandement, allant de la singularité vers une sorte de généralité. Etant donné son axe méthodologique, il est le père des Masters of Business Administration (MBA) (Wren, Bedeian, 2009). Mais à son époque, il veut surtout promouvoir le succès de ses idées. Il le fera au sein d'une institution qui fournira des moyens et des disciples, mais seulement de 1919 jusqu'aux années 1925.

i) L'ouvrage collectif « *L'éveil et l'esprit* » (1918), dont il écrira la préface, tente de compiler les premiers travaux de l'institut auquel il donne une mission simple et explicite : « *[organiser] un effort collectif d'élaboration doctrinale* ». La thèse de John Breeze (1995) est que ce travail de formalisation des savoirs de gestion devait servir à sa diffusion dans toute l'Europe et les Etats-Unis. Raison pour laquelle les chapitres 3 et 4 de l'ouvrage majeur d'Henry Fayol, publié en 1916, ont été remis à plus tard. Comme le dit son auteur : « *Il faut des faits pour nourrir le travail scientifique et pourvoir au fonctionnement de l'induction* ». Il s'agissait d'avoir la consistance théorique et le matériau nécessaire pour cet ouvrage : « *les faits accumulés dans les documents du Centre d'Études, et notés sur fiches pour devenir maniables, seront la matière première pour le travail doctrinal intérieur* » (Wilbois, 1919, p.10). Le témoignage de Paul Vanuxem est le même, une forme d'épistémologie cumulative, ambitionnant de concurrencer les travaux tayloriens. Ces travaux consistent à « *recueillir et classer les faits, jeter un pont entre l'observation expérimentale et l'induction* » (Wilbois, 1919, p.188). Enfin, il est important de revenir sur la méthode elle-même. Sans doute est-elle plus imposante que ses modestes acquis. Dans la description de la division du travail, ce que Jean-Louis Peaucelle appelle la « *recherche-action* », on perçoit qu'Henry Fayol a substitué sa propre méthode à celle de ses fidèles. Au bas de l'échelle de cet institut, tels des aspirants-chercheurs : « *les travaux d'exécution quotidienne : observation, lecture-annotation, rédaction des fiches, classement, seront*

*confiés à des équipes bien distinctes, donnant à chacune le labeur noble de leur spécialité »* (Wilbois, 1919, p.189-191). Ainsi note-t-il la hiérarchie dans cette recherche : « 1) *Aux collaborateurs, parfois lointains, qui feront oeuvre d'observation et qui exploreront la réalité de façon continue ou seulement occasionnelle, on ne pouvait demander autre chose que le respect de la méthode et des règles de Claude Bernard »*. On retrouve ainsi les recommandations de toute recherche de nos jours : « *Le secret est garanti aux correspondants dont le nom ne sera jamais divulgué, sauf expresse autorisation de leur part »*. Il s'agit ensuite de relier les travaux, de manière à mettre en lumière leurs similitudes et leurs différences : « 2) *Une équipe de collaborateurs plus proches assurera le repérage de l'apport doctrinal inclus dans chaque observation communiquée. (...) Les lecteurs annotateurs (sont chargés) de lire le document, souligner quelques mots, noter en marge quelques symboles »*. La théorie étant la prérogative du petit cercle des affidés fayoliens, voire d'Henri Fayol lui-même, semble-t-on lire en creux de ses propos « 3) *Enfin, un atelier de collaborateurs permanents (...) rédigera et mettra sur fiche les notes suggérées ou amorcées, procédera à la mise en ordre des fiches »* (Wilbois, 1919, 192 & al). Reste à savoir ce qu'il devint et comment ces écrits sont devenus une institution.

### III. 2. 3. L'inscription institutionnelle

Nous allons enfin décrire la destinée des écrits d'Henri Fayol. Lui qui voulait que ses textes soient lus et son savoir de chef d'entreprise enseigné telle une doctrine. Nous allons dans un premier temps présenter l'intégration de ses savoirs par les institutions patronales (j), dans une sorte de tout avec le taylorisme. Ensuite, nous verrons succinctement son parcours international (j) dans les manuels (k), et les écrits actuels des sciences de gestion (l).

#### III. 2. 3. 1. Formalisation des travaux tayloriens et fayoliens dans les instituts patronaux

Autant sur le terrain industriel que politique, dont nous avons vu précédemment le syncrétisme en ce début de siècle, les travaux des instituts fayoliens et tayloriens ont très largement été combinés sans heurts ni conflit substantiel ; ils ont surtout changé les pratiques de gestion :

**j) Des nouvelles pratiques industrielles.** Stéphane Rials and Roland Drago (1977) énumèrent les emprunts des hommes politiques sur tout l'échiquier politique : le ministre du travail et le directeur de l'OIT Albert Thomas, tout comme Jules Moch, Léon Blum pour les socialistes, Etienne Clémentel, Edouard Herriot pour les radicaux, Alexandre Millerand ou Louis Marin pour la droite. Du côté industriel, Odile Henry (2006) rappelle la signification de la fusion en 1926 de *Conférence de l'Organisation Française* (COF), du *Centre d'Etude Administrative* (CEA) dont nous avons parlé, et du *Comité d'Organisation Rationnel* dit « *comité Michelin* ». Ce dernier fondé par Henri Le Chatelier en 1921 avec l'aide de la société Michelin, participa grandement à l'intronisation des travaux tayloriens en France. Le *Comité National de l'Organisation Française* (CNOF) a largement contribué à gommer les divergences théoriques et institutionnelles dont Odile Henry (2004) a rendu compte. De plus, Robert Pinot qui entreprit de fédérer les divers syndicats patronaux et le *Comité des Forges* dans l'IUMM a longtemps compté parmi les *fayoliens* (Denord, Henry, 2007). Mais plus que des héritages institutionnels, Henri Verney (1925) a énuméré les témoignages de chefs d'entreprise de l'époque, rendant compte de l'empreinte de ses travaux, moins pour fonder une science que pour formaliser des pratiques existantes et les publiciser. Le directeur technique des mines de la Sarre, Sainte-Claire-Deville, parlait en 1925 d'un « *apôtre d'une nouvelle science appliquée* ». Mais le « *grand mérite de M. Fayol a été d'avoir observé pendant sa longue carrière nombre de faits d'expérience relatifs à l'organisation, d'avoir dégagé de ses observations quelques principes très simples et de les avoir mis en langage clair* ». Il est donc question moins de nouvelles pratiques que de leur formalisation : « *tous nous avons fait de l'administration sans le savoir ... sans la connaître* », rajoute-t-il (Verney, 1925). Dans ce témoignage, se lit surtout l'importance de la formalisation et de la mise en visibilité de pratiques : « *Ces principes sont si simples, si clairs qu'en lisant les notes de M. Fayol on a tendance à se dire : mais c'est vieux tout cela, c'est connu, c'est évident !* ». L'intérêt de cette formalisation revient à une forme d'introspection, menant chacun à la révision de ses pratiques : « *chacun de nous aussi, s'il est sincère, peut faire son examen de conscience et s'avouer que, tout en connaissant ou*



*croyant connaître les principes de M. Fayol, il les a enfreints, volontairement ou non »* (Verney, 1925). Henri Fayol n'en était pas dupe, rappelle son exégète Jean-Louis Peaucelle : « *la doctrine que j'ai ébauchée ne contient rien de nouveau* », précise-t-il (Fayol, 1917) lors de ses conférences à ses pairs praticiens des outillages administratifs.

Cette mise en forme des *récits d'entreprise* autour de ses pratiques administratives, ainsi que celle de ses pairs directeurs d'usine, débouchera sur une grande destinée universitaire. Pour un auteur français, il n'y a pas d'équivalent. Dans la plupart des *textbooks* dédiés à l'administration des affaires, Henri Fayol est présenté tel un « *père fondateur* ». Nous allons expliquer brièvement son cheminement paradoxal.

### III. 2. 3. 2. L'exportation hasardeuse de la doctrine d'Henri Fayol

Daniel A. Wren (2003) a éclairé le parcours dans l'univers anglo-saxon des travaux d'Henri Fayol. Le public anglo-saxon ne saura rien d'Henri Fayol avant sa mort, et même avant le déclin de ses idées. Patrick Fridenson (1972) a décrit les conditions délicates du taylorisme en France, notamment les grèves chez Renault et la compagnie Michelin. Ses promoteurs étaient Le Chatelier et De Fréminville (Henry, 2000), il fallut l'éloge par ce dernier de Fayol dans la publication de février 1927 du *Taylor Society Bulletin* pour le faire connaître dans le monde anglo-saxon.

**k) L'internationalisation.** Lyndall Urwick, à travers ses « *textbooks* », est le grand passeur des travaux d'Henri Fayol dans la sphère académique internationale. Les chercheurs Boyns and Smith (2003) ont documenté le fait que son université genevoise, dont il prend la direction en 1928, a notamment publié son ouvrage en langue anglaise à partir de l'ouvrage de Dunod et Pinat de 1925. Il est à noter que cette première traduction s'intitule « *Industrial and General Administration* », son traducteur John Adair Coubrough a respecté le terme '*administration*', selon les vœux de Lyndall Urwick. L'ouvrage « *Paper on the science of Administration* » (Gulick, Urwick, 1937) permit à Henri Fayol de traverser l'Atlantique, son coauteur, Luther Gullick, étant professeur de « *public administration* » à la *Columbia University*. Le travail administratif est connu sous l'acronyme POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting and Budgeting*), proche des cinq célèbres fonctions des travaux d'Henri Fayol.

Dès lors, dans les « *textbooks* » de management et de sciences administratives, Henri Fayol est omniprésent, bien que de plus en plus dilué, voire non lu.

**l) Une référence dans les « *textbooks* ».** Les professeurs Anderson et Schwenning (1938) ont-ils véritablement lu Henri Fayol dans le texte ou se servent-ils déjà de lectures de deuxième main ? Nous avons la preuve de sa lecture originale – comme le raconte D. Wren – par Ralph C. Davis, alors professeur à la Ohio State University, lorsqu'il écrit en 1951

son ouvrage important *Fundamentals of Top Management* (Davis, 1951). Sa lecture – le thème de l'état-major –, et son vocabulaire – il parle de *fonctions organiques* – témoignent d'une parenté certaine avec ce livre. Mais on peut en douter pour d'autres lectures. Parmi elles celle de Herbert Simon (1946) qualifiant ses principes de « *proverbes* » – exercice de différenciation, semble-t-il, pour se réclamer d'un certain scientisme peu à propos, alors qu'il s'agit de travaux pionniers d'une discipline. Plus tard, Henry Mintzberg (1975) qualifie de « *folklore* » les écrits de Fayol. Mais ses figures d'opposition témoignent de sa centralité. Daniel A. Wren et Arthur G. Bedian (2009) notent un basculement, à partir de la traduction de Constance Storrs éditée en 1949 aux Etats-unis, devenant celle enseignée dans les Business School du pays. En traduisant « *administer* » par « *manage* » et « *gouverner* », ou « *commander* », Lyndall Urwick finit par le trouver « *both accurate and convenient* ». Dès lors, l'interprétation « *managériale* » des travaux d'Henri Fayol est traitée comme il se doit. L'ouvrage de Terry « *principles of management* » (1956), reprend une à une les fonctions de Fayol. On peut lire : « *contributed significantly to management thought and development (...) frequently referred to as a 'traditionalist' (...) he was a vital management pioneer* » et son ouvrage un « *pioneer treatise literature* ». Parmi les « *textbooks* » les plus commercialisés et traduits en français (et les auteurs les plus fidèles), figurent Harold Koontz et Cyril O'Donnell (1955) : « *The true father of modern management theory is actually the french industrialist Henry Fayol* ». Ils ont le mérite de la franchise à l'attention de leurs collègues professeurs : « *Encore qu'il ne soit guère établi que les chercheurs en cette branche, anglais ou américains, aient prêtés grande attention à son œuvre, ou même en aient eu connaissance avant les années 1920 ou même plus tard, ses observations très pertinentes, sur les principes du management général furent révélés au grand public...* ». Ils affirment leur dette intellectuelle : « *Ses opinions et ses avis s'accordent cependant bien avec notre théorie actuelle du management* ». Ils se focalisent sur quelques aspects de son héritage : « *Au cours de cet ouvrage, nous aurons souvent l'occasion de nous référer à la pensée de Fayol : Qualités et la formation des dirigeants ; Principes généraux de direction ; Composantes intrinsèques de la direction* » (Koontz, O'Donnell, 1980).

Enfin, plus récemment, nombre de travaux s'inspirent des théories d'Henri Fayol dans la pensée des sciences de gestion, oscillant entre l'hagiographie et la reconstitution historique.

**m) Un auteur sans cesse revisité.** Les plus fidèles étant les travaux d'histoire de la pensée. Notamment ceux faisant de Fayol l'archétype du concept d'« *organisational capability* » de Chandler, comme l'écrit Fridenson dans son article sur la France (Chandler, Amatori, Hikino, 1999). D'autres travaux sont moins heureux. Daniel Wren, Arthur Bedian, et John Breeze (2002) ont reconstitué sa pensée pour la comparer aux théories actuelles. Mais d'autres articles frisent, quant à eux, avec l'anachronisme en le considérant comme l'un des premiers auteurs de stratégie (Wren, 2001), ou en comparant systématiquement ses 14 principes (Parker, Ritson, 2005) avec les théories contemporaines des sciences de gestion.

### III. 2. 4. Synthèse de la visibilité synoptique (selon l'œuvre d'Henri Fayol)

| Titre 1   | Titre 2  | Opposant              | Adjuvant  | Enoncés  | Références  |
|---|--|-----------------------|---|--|---|
| <i>Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif</i> | <i>Définition de l'administration</i>  | Militaire             | Fonctions   | L'administration, c'est six fonctions essentielles (i.e., des « organes »). Gouverner signifie mener à bien ces fonctions. Les capacités du chef doivent être apprises comme un enseignement administratif.  | <b>a), b)</b><br>Administration, armée              |
|   | <i>Importance relative des diverses capacités qui constituent la valeur du personnel des entreprises</i> | Pouvoir               | Capacités   |  |   |
|   | <i>Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif</i>  | Technique             | Administratif                                     |  |   |
| <i>Principes et éléments d'organisation</i>                     | <i>Principes généraux d'administration</i>   | Technique             | Personnel   | Il faut des règles et des principes d'actions pour le personnel, pour un ordre et une unité (un 'cerveau', i.e. état-major).<br>Un programme est la cohérence des actions entreprises, il ne peut y en avoir de multiples.<br>Les programmes doivent être en harmonie avec les prévisions de différentes bornes temporelles. | <b>c)</b> Sciences administratives & expérimentales |
|   | <i>Elément d'administration</i>  | Division              | Unité commandement                                |  |   |
|   | <i>Caractères généraux d'un bon programme d'action</i>   | Confusion             | Unité de programme                                |  |   |
|   | <i>Mode d'établissement d'un programme d'action dans une grande entreprise minière et métallurgique</i>  | Principes             | Prévisions  |  |   |
|   | <i>Avantages et inconvénients des prévisions</i>   | Incertitudes          | Ressources  | Les ressources de l'entreprise sont mieux mobilisées en précisant leurs buts (i.e., éviter les hésitations).   |   |
|   | <i>Conditions et qualités nécessaires à l'établissement d'un bon programme d'action</i>                  | Manque de formation   | Qualités du chef                                  | Il faut une doctrine, un enseignement administratif du chef, en plus d'un certain courage.   | <b>i)</b> Doctrines                                 |
|   | <i>Prévoyance nationale</i>  | Instabilité de l'Etat | Prévoyance  | Il faut des programmes, des prévisions et une organisation de l'Etat.  |   |
|   | <i>Mission administrative du corps social</i>  | Agents                | Missions  | Il faut veiller et surveiller le corps social.   | <b>d), e), f)</b><br>Biologie, organicisme          |
|   | <i>Constitution du corps social</i>  | Taylorisme            | Hiérarchie  | Chaque petit groupe doit avoir une hiérarchie.   |   |
|   | <i>Eléments de la valeur des chefs et des agents des entreprises</i>                                     | Employés              | Qualités du chef                                  | Chaque responsable doit avoir des qualités administratives, à l'image de l'état-major.   |   |
|   | <i>Tableaux d'organisation</i>   | Grande entreprise     | Organigramme                                      | Il faut représenter l'organisation par des organigrammes pour faciliter l'action de tous.  |   |
| <i>Recrutement</i>  | Concentration  | Formation             | Il faut former à diriger les grandes entreprises. | <b>j), k), l), m)</b><br>Enseignements   |   |
| <i>Formation des agents d'entreprises</i>                       | Multiplicité   | Responsabilité        | Il faut former tous les responsables.             |  |   |

### III. 3. Ford et la visibilité de la commercialisation

Henry Ford ne lut probablement pas Henry Fayol, sa traduction anglophone étant ultérieure, mais il a dû se différencier aux Etats-Unis tout acquis à la science du *taylorisme*. A la différence de Fayol, il a créé sa propre entreprise et ses écrits tentent d'imposer sa vision du *business* et du monde, alors qu'il est au sommet de sa gloire et à l'apogée de sa réussite commerciale. C'est son apport principal aux sciences de gestion : en parlant de ses clients plus que de ses produits, de



*Nota Bene* : une version longue de la visibilité de la commercialisation chez Henri Ford est développée en annexes |IV. |

ses lignes de « *services* » plutôt que des gestes de fabrication au sein des chaînes de production, Henri Ford inverse la *mise en récit* de l'entreprise. Nous verrons premièrement comment le fait de focaliser son ouvrage sur le *récit* de sa réussite commerciale, innove en mettant le marché et sa pratique, le *marketing*, au centre des techniques de gestion ; deuxièmement, nous verrons comment, en exposant sa vision du marché et du monde, il surexpose ses opinions antisémites ; enfin nous insérerons cette *visibilité de la commercialisation* au sein d'une science du marketing, devant trouver les techniques de contrôle et de mesure (en lien avec la *visibilité de la mesure*).

#### III. 3. 1. Le contexte d'écriture

L'historien David Hounshell (1985) rappelle que le terme de « *mass production* » est apparu en 1926 par une entrée d'article dans l'*Encyclopedia Britannica*, et une série d'article du *New York Times* décrivant les usines de la *Ford Motors Company*. Comprendre la *visibilité de la commercialisation*, c'est distinguer ce qui le sépare de celle de la *mesure*. Nous allons donc expliciter premièrement comment Henri Ford *met en récit* son propre parcours (i.e., une innovation commerciale) **(a)** ; ensuite, ce *récit* permet d'inverser le raisonnement : il remplace le discours sur la *production* par un discours de la *commercialisation* (ainsi, les « *production lines* » deviennent des « *services lines* ») **(b)** ; une troisième partie détaillera en quoi, même si les usines d'Henri Ford appliquèrent de manière extensive et intensive le « *taylorisme* », elles ne peuvent se réduire à celui-ci et forment une *vision* alternative du « *management* » **(c)** ; nous montrerons enfin qu'Henri Ford est considéré comme le pionnier, en terme de pratique, du *Marketing* comme instance de « *management* » **(d)**.

### III. 1. 1. La découverte de la « *mass production* » par la pratique commerciale

Henri Ford et le « *fordisme* » sont avant tout l'histoire d'une réussite commerciale. L'historien des affaires, Richard S. Tedlow (1988) rappelle combien il est difficile, à l'époque, de se rendre compte de la croissance du marché automobile (et donc de la *voir*).

- a) **Une innovation avant tout commerciale.** En effet, selon l'historien du « *mass marketing* », avant les années 1880, en France et en Allemagne, il n'y avait ni modèle généralisé de structure de l'engin de locomotion, ni de stratégie de « marketing » – pour le vendre. Asa Candler, président de Coca Cola et de la Chambre de commerce d'Atlanta décrivait en 1909 ce monde du commerce encore faits de relations : « *Distance divides, and that which sets distance aside begets acquaintance, which in the end ripens into friendships* ». Edison parlait de ce besoin de « *motorization* » à venir des véhicules, sans savoir quel produit allait l'incarner ; de même, Albert E. Pope, un important fabricant de « *cycles* », prédisait qu'il y aurait plus de voitures que de chevaux dans les rues (Tedlow, 1986, pp. 113-114). Dans ce contexte, Henri Ford porte le slogan de la biographie de Pat McCarthy (2002) : « *Building Car For Everyone* », et sa plus grande force a été de le réaliser. Ainsi qu'il l'affirme en 1922 : « *vision without execution is just hallucination* ».

Il faut donc partir d'éléments biographiques. Né en 1863, fils d'un exploitant agricole de Dearborn dans le Michigan, à la périphérie de Detroit, Henri Ford commença sa vie professionnelle en tant qu'apprenti dans un atelier de machines mécaniques de Detroit ; en marge de ce travail, il réparait des montres. A la fin de son apprentissage, il choisit d'être employé par intermittence chez *Westinghouse* comme conducteur de locomobile, tout en continuant à aider à la ferme paternelle. En 1891, il devint ingénieur à la *Detroit Edison Illuminating Compagny*. Il tenta continuellement d'expérimenter des productions de moteur à combustion interne. Il a fondé la *Detroit Automotive Compagny*, qui perdura jusqu'en 1901 ; ensuite, il établit sa propre entreprise *Henry Ford Compagny*, jusqu'à ce qu'un nouveau financement lui permette de fonder la *Ford Motor Compagny*, avec un capital nominal de 150 000 dollars. Durant l'exercice 1905-1906, il écoula 1599 véhicules à la vente, pour décupler son volume jusqu'à 933 720 véhicules durant l'exercice 1920-1921 et un chiffre d'affaire de plus de 500 millions de dollars. David Riesman (2001) disait d'Henri Ford que sa plus grande distinction était d'être un homme « *gyroscope* », c'est-à-dire de ressentir parfaitement le besoin des grandes masses (Beatty, 2002).

Il fallut cinq années et huit modèles (A, B, C, F, K, N, R, et S) avant les succès commerciaux. L'entreprise dut également se battre pour les dépôts de brevet, les ententes et les tribunaux de commerce qui cherchaient à maintenir les prix élevés dans l'automobile. Le 1<sup>er</sup> octobre 1908, le modèle vit le jour. Ford énonce ses qualités dans ses Mémoires. Parmi les divers avis de ses experts, il choisit l'option qui était la plus proche d'un « *car for the masses* », celui qui aura le design automobile le « *most needed* ». Dans le quotidien *Nation*, on pouvait lire : « *as soon as a standard cheap car*

*can be produced, of a simple type that does not require mechanical aptitude in the operator, and that may be run inexpensively, there will be no limit to the automobile market* ». Le *Harper's Weekly* raconte l'attente d'un public pour la production de masse « *there is no doubt (...) that the man who can successfully solve this knotty problem and produce a car that will be entirely sufficient mechanically, and whose price will be within reach of the minions who cannot yet afford automobiles, will not only grow rich but be considered a public benefactor as well* » (Hounshell, 1985, p. 218).

### III. 1. 2. Produire pour vendre (et non l'inverse)

A l'origine, le prix du « *T model* » était de 850 dollars pour une voiture de tourisme. Le petit modèle « *Runabout* » coûtait 25 dollars de moins. Cela dépassait de beaucoup, à l'évidence, les 600 dollars qu'Henry Ford s'était assignés. Le principe même du « *fordisme* » est donc de renverser cette logique et de faire du prix de vente le départ du principe de production (Chandler, 1964, 1977, 1990 ; Hounshell, 1985).

**b) De la ligne de production à la ligne de service.** Ainsi, l'idée d'Henry Ford est que la mécanique du prix de vente décroissant au fur à et mesure des ventes allait permettre d'atteindre ses objectifs commerciaux initiaux. En effet, Charles Sorensen, toujours là pour seconder Henry Ford, affirme que ce dernier « *had no ideas on mass production. He wanted to build a lot of autos. He was determined but, like everyone else at that time, he didn't know how. In later years he was glorified as the originator of the mass production idea. Far from it; he just grew into it, like the rest of us. The essential tools and the final assembly line with its many integrated feeders resulted from an organization which was continually experimenting and improvising to get better production* » (Sorensen, 1956). Et il faut souligner, comme le rappelle l'historien Hounshell : « *until about two years before the introduction of the Model T the factory of the Ford Motor Company resembled more closely a poorly equipped job shop than a well-planned manufacturing establishment* »; dès son arrivée, il crut à la concentration des efforts sur la Ford T : « *the factory had turned out a single product, agents had ordered fifteen thousand of the new Model T* », (Hounshell, 1985, p. 219). La mission de son directeur financier, James Couzens, fut de réinvestir tous les profits massivement, avec un seul but : « *at the time, as in hindsight, it seemed that the Ford Motor Company did not want to make money as much as it wanted to build cars* » (Hounshell, 1985, p.220). Les investissements permirent une myriade d'expérimentations, en termes de machine, de flux et de techniques de production.

Ainsi, l'ordre de la production se forme autour de l'idée commerciale, et de ce fait, ne cesse d'évoluer par rapport à la demande du produit et de ses clients.

La nouveauté de ce début du siècle, c'est l'assemblage et la ligne de production, en anglais « *assembly line* ». Et l'innovation repose sur cette notion d'interchangeabilité :

« *One of Mr. Ford's strong points was interchangeability of parts (...). He realized as well as any other manufacturer realized that in order to create great quantity of production, your interchangeability must be fine and unique in order to accomplish the rapid assembly of units. There can't be much hand work or fitting if you are going to accomplish great things. (...) Henri Ford stressed that point very, very much* » (Wollering, 1915). Les logiques d'investissement n'étaient pas que dans les machines, mais aussi chez les humains : « *Henry Ford possessed an uncommon gift--or was unusually lucky-in attracting to his company well-educated mechanics who believed that 'work was play'* ». (Sorensen, 1956, p.281). Henri Ford parlait alors d'Harold Wills, d'Oscar Bornholdt, de Carl Emde, de Peter E. Martin, de lui-même, ou d'August Degener, lesquels devinrent les fondations de l'équipe de production si innovante dans la *Ford Motor Compagny*. Le terrain de Detroit, mieux connu sous le nom d'*Highland Park Factory* devint un modèle d'architecture d'entreprise de par le monde. Si ses ingénieurs s'occupaient des innovations technologiques, Henri Ford s'impliquait directement dans le choix et l'architecture de production. Les mobiles étaient avant tout économiques (aujourd'hui de «marketing») : « *to equal in quality cars now selling at \$700 to \$900, it is not only necessary to build them in tremendous quantities, but to build and equip factories for the economical manufacture of every part* » (Flink, 1970, p. 300). L'innovation n'était pas dans les types d'usine, comme l'atteste la lecture des meilleurs travaux de l'époque : ceux d'Horace Lucien Arnold et de Fay Leone Faurote, intitulé « *Ford Methods and the Ford Shops* » (1919) ; ou dans la série d'articles « *the American Machinist* » (1914) de Fred Colvin, qui donne à voir la taille impressionnante de la production annuelle. Tout processus était ainsi usiné par des standards de qualité et de nombre. Le *Detroit Journal*, le quotidien le plus lu localement, décrivait par ces mots la production chez Ford Motor Compagny : « *system, system, system* ». (Nevins, Hill, 1954, p.461). Cette systématisation est largement redevable au *work –scheduling system* mis en place par Sorensen et Martin : les livraisons de tous les départements étaient mesurées, non seulement par jour, mais aussi à chaque heure, des « ingénieurs du temps » surveillaient chacun des dépassements (Colvin, Stanley, 1913, p. 761).

### III. 1. 3. De la distinction avec le taylorisme

Il pouvait s'écrire en 1913 : « *The Ford testing method is unique and simple* » ; l'attente était effectivement simple : le bon élément au bon temps, et aucune tolérance. De même, ce qui faisait dire à Allan Nevins, l'autorité de l'industrie automobile : « *Ford machinery was the best in the world, everybody knew it* » (Nevins, Hill, 1954, p.464). Ce jugement était fondé à la fois sur les expérimentations constantes des ingénieurs, et sur une philosophie de production novatrice : penser comment « *moving the work to the men* » (Hounsell, 1985, p.237), et non l'inverse, ce qui accroissait les gains sur toutes les opérations et standardisait le temps de chacun. Bien entendu, il s'agissait de l'extension théorique de la « *motion study* » taylorienne (Ford, Crowther, 1922, p.81).

c) **Voir moins une « production » (Taylor) qu'un « product » (Ford).** En effet, il était important de se départir d'une telle référence, et d'induire d'autres modèles pour une autre philosophie, celle du « *flux de production* », comme le manager chez Ford Mortors, W.C. Klann le mentionne : « *We combined our ideas on the Huetteman & Cramer grain [conveying] machine[ry] experience, and the brewing experience and the Chicago stockyard. They all gave us ideas for our own conveyors* » (Klann, 1955). Il n'en reste pas moins que le taylorisme existait, même Hounshell l'admet : « *if by Taylorism we mean rationalization through the analysis of work (time and motion studies to eliminate wasteful motions) and the "scientific" selection of workmen for prescribed tasks, then we can agree with the judgment (...) that Ford engineers "Taylorized" the Highland Park factory* » (Hounsell, 1985, p. 245),. Telle était également la conclusion d'Allan Nevins (1955), à savoir que les « *standard work* » d'Henry Ford à la *Ford Motor Company* équivalait à ceux décrits par Taylor. Selon lui, les ingénieurs chez Ford « *had doubtlessly caught some of his [Frederick W. Taylor's] ideas* »; Stephen Meyer généralisant le propos : « *Ford managers and engineers may not have followed a specific program [of systematic or scientific management], but they surely followed general principles* ». (Meyer, 1981, p.11). Ainsi, au sein des usines Ford, le bureau des méthodes était distinct de l'exécution, un département entier était consacré au suivi des temps<sup>51</sup>. Distinguons ces deux *visibilités*.

Deux des principaux historiens de la grande entreprise mettent en garde contre l'assimilation du « *taylorisme* » avec le « *fordisme* » et donnent à ce dernier une véritable substance, comprise à partir du terme de « *mass production* » ou *visibilité de commercialisation* :

- ✓ Tout d'abord, l'historien Hounshell rejette explicitement une interprétation hâtive de la taylorisation: « *By focusing on those elements of the Highland Park factory that were Taylorized, one runs the danger of misjudging the fundamental differences between the Ford philosophy (Fordism) and that of Taylor (Taylorism)* » (Hounshell, 1985, p.251). Pour lui, le « *taylorisme* » était essentiellement la fameuse fable de l'ouvrier immigré Schmidt et son habileté au travail de manutentionnaire des gueuses de fontes ; au contraire, le point de vue des experts fordien est de remplacer ce travail humain par une machine : « *the Ford approach was to eliminate labor by machinery, not, as the Taylorites customarily did, to take a given production process and improve the efficiency of the workers through time and motion study and a differential piece-rate system of payment (or some such work incentive)* » (Hounshell, 1985, p.252). Là où Taylor établissait un « *piece-rate system* », Henry Ford promeut un « *fair day's work*

---

<sup>51</sup> L'historien Allan Nevins (1954) rappelle que Frederic W. Taylor est venu, quatre mois avant sa mort, parler devant plus de six cent superintendants et encadrants de Detroit : « *were endeavoring to introduce the principles of scientific management into their business and that they were meeting with large success* ». Il était venu justement en raison de la taille jamais rencontrée des usines Ford, « *almost the first instance, in which a group of manufacturers had undertaken to install the principles of scientific management without the aid of experts* » (citant Copley, 1923, p. 445); bien que l'historien témoigne que « *several Detroit manufacturers had anticipated his ideas* », il est impossible d'oublier que les usines d'Highland Park étaient « *taylorisées* » (Nevins, Hill, 1954, p. 468).



», et celui-ci sera défini par l'analyse, non des gestes du travailleur, mais de « *the essence of the assembly line and all the machinery that fed it* », c'est en ce sens que le « *fordisme* » se distingue du « *taylorisme* » (Meyer, 1981).

Ensuite, Alfred D. Chandler dans son ouvrage sur les « *Giant Enterprise* » (1964), insiste sur la prise en compte des marchés et de la « *mass production* » : « *To Henry Ford, production continued to be the basic challenge. All his plans were based on the assumption of an ever expanding market. But after 1923, thus assumption was no longer tenable. As the market leveled off, most automobile makers began to realize that marketing was becoming a more serious challenge than production. Nearly everyone in the industry – competitors, suppliers, dealers, and business and industrial analysts – watched eagerly to see how Ford would respond to the changing situation* » (Chandler, 1964, p. 97). Sur ce point, il est catégorique, il observe que « *by mid-1920's, nearly all of his more able executives had resigned or had been fired* »; il critique un « *Ford [was] perfectly confident that he and one or two of these lieutenants could easily administer the enormous industrial empire* »; mais « *in 1927 and 1928 management and marketing weakness finally laid the Ford Motors Company* » (Chandler, 1964, p. 98 & al).

Ainsi la *visibilité de commercialisation* correspond au constat de Thomas C. Colchran (1972 pp.160-al), regrettant que trop de travaux aient porté, à propos de la *Ford Motors Company*, sur les prouesses technologiques de production et peu sur ses développements marketing :

**d) De l'invention du Marketing à partir d'Henri Ford.** L'historien, qui est une référence en termes d'histoire de l'« *American Business* », y consacre un chapitre entier : Henry Ford est parti de quelques milliers de ventes, dix années après en 1916, il vend près d'un demi-million de voitures et près d'un million par année dès les années 1920. Comme le disait Théodore Levitt (1972), un produit qui n'a pas « *d'acheteur* », n'est pas un « *produit* », c'est une pièce de musée. Pour l'historien Thomas C. Colchran (1972), l'industrie automobile n'a pas inventé les techniques du marketing de masse, ce sont les industries des machines à coudre, des machines à écrire, des tiroirs caisses, des bicyclettes et d'un certain nombre d'équipements agricoles qui ont grandement participé au développement des techniques de marketing (Chandler, 1962 ; Bartley, 1976 ; Hounsell, 1985). Les techniques – les succursales, l'aide au financement, les marques ... – étaient connues des pionniers de l'automobile, notamment par le biais de compétences trans-industries : *International Harvester* se lança d'ailleurs en 1907 dans la fabrication automobile ; John Patterson, de la *Cash Register*, servit de conseiller, non seulement à Thomas Watson d'*IBM*, mais aussi à Richard Grant, directeur des ventes de *Chevrolet* (Cochran, 1972, p.161).

Reste à savoir comment et pourquoi le succès fut si fulgurant pour l'entreprise éponyme d'Henry Ford. Pour le comprendre, il faut donner la parole aux praticiens.

La responsabilité formelle, dans l'organigramme, reposait sur James S. Couzens, mais Henry Ford voulait lui aussi assister à tous les développements. Les premiers errements, dès 1904 étaient visibles : une direction marketing intégrée à l'extrême – de la direction jusqu'au consommateur final – ; « *chacun pouvait représenter Ford* » ; William L. Huhgson, le premier grand concessionnaire de Ford a dit que pour commencer, « *there was any existing contract between us with Mr. Ford and myself* » (Cochran, 1972, p.164). Ses récits historiques permettent de comprendre la métamorphose d'une telle entreprise : au début, Henry Ford ne prenait que 5% de la vente, William L. Huhgson et d'autres concessionnaires recherchèrent eux-mêmes d'autres concessionnaires pour étendre leurs activités commerciales ; leur principal problème était de trouver des gens autant compétents en commerce qu'en machine à combustion. Enfin, dès 1916, Henry Ford décida de généraliser les succursales de la *Ford Motors Company* et d'en établir un monopole: « *From now on, the individual orders registered by each branch will be handed over to the specialized agent closest geographically to the customer's home [and] he will be given full responsibility for the sale* ». Vouloir justifier son propos, Henry Ford continue : « *These rules apply even to utilities, as well as to all organizations that consolidate purchases and who have so far acquired automobiles through Ford dealers or branches, including the Standard Oil Company, several Municipal services, the Western Electric Company and many other* ». Ainsi, Henry Ford fit du Marketing à la manière dont Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Jamais les techniques de marketing n'avaient eu affaire à des produits aussi chers, aussi technologiques ni aussi complexes. L'innovation d'Henry Ford était, face à ce cas inédit, « *To further integrate its wholesale system and to build relationships with a growing number of resellers* ». (Cochran, 1972, p.169).

Les chiffres parlent d'eux-mêmes, il faut y voir l'invention des grandes directions commerciales des entreprises ; mais pas seulement, il y a aussi les réseaux de franchises, la publicité et ses modes d'animations :

Reprenons les performances commerciales de la *Ford Motors Company* : en 1908, il y en a 215 voitures vendues ; en 1915, il y en a 5046 ; en 1916, il y en a 8468 ; en 1925 l'entreprise d'Henry Ford est en lien avec près de 10 000 revendeurs. Ces chiffres ne traduisent pas une réalité importante : dès 1916, Henry Ford est dépassé par le travail administratif que génèrent ces milliers de commerciaux ; il rompt avec ses principes initiaux et se retire du commerce de détail, ses employés se mettent ainsi à leur compte. De plus, si Henry Ford était connu pour son mépris de la publicité – Colchran affirme que de 1917 à 1923 la « *Ford T* » ne dépensa pas un centime – il n'en était absolument rien de ses revendeurs qui avaient l'obligation de commercialiser eux-mêmes le produit qu'ils vendaient. Deuxièmement, ce chiffre est censé refléter la publicité payante ; là encore, la *Ford Motors Company* jouissait d'une telle renommée que toute la presse lui faisait de la publicité gratuite à la sortie de ses produits, sur la taille de ses usines et ses modèles productifs innovants (Cochran, 1972, p.170). Il faut insister sur l'ingéniosité

des revendeurs locaux : à chaque implantation et nouveau modèle, tout était disséqué dans la presse locale ; celle-ci abreuvait les clubs locaux d'automobile, qui permettaient des démonstrations gratuites. Ainsi, des nouveaux consommateurs étaient enrôlés et de nouveaux territoires pouvaient être conquis (Nevins, 1954, pp. 387–415). La puissance de son réseau commercial lui posera d'ailleurs de grandes questions de type organisationnel et informationnel : « *Itinerants were the eyes and ears of the company, the key to its strategy of controlling retail distribution through an independent network* » (Cochran, 1972, p.176, cité par Cochoy, 1999). Des surintendants avaient pour mission de collecter les informations des itinérants et de codifier leurs observations pour les faire remonter à la centrale de Détroit. Mais la fragilité organisationnelle de Ford apparaîtrait bientôt au grand jour, dans son incapacité à répondre à la question « *mais qui aurait la garde des gardiens ?* » de la marque Ford<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Qu'est-ce qu'une marque ? Franck Cochoy (1999) rappelle l'histoire économique, celle de la concurrence pour le contrôle de la distribution qui s'enclenchait entre fabricants et grossistes changea cet état de fait ; la marque prit alors une toute autre destination : Un produit standardisé, distribué nationalement dans un petit emballage pouvait être nommé par le fabricant. Ce que le fabricant pouvait nommer, il fallait en faire la réclame. Le résultat était quelque chose de plus qu'un nom. C'était une sorte de super-nom — une marque. (Tedlow, 1990, p. 14). À la fin des années 1880, les fabricants firent un usage de plus en plus intensif de la marque, dans l'espoir de forcer les grossistes à distribuer leurs produits. La stratégie des grandes entreprises consistait à envoyer leurs représentants vanter leur marque auprès des détaillants, dans l'espoir que le petit-commerce demandât en retour aux grossistes de leur fournir le produit considéré (Cochran, 1977, p. 120).

Et cette fonction dû se professionnaliser. En effet, d'un autre côté — à l'extérieur de la firme —, d'autres acteurs poussaient les études de marché, en faisaient leur spécialité, leur fonds de commerce. Au début du siècle, les agences de conseil se développaient, proposaient leurs services aux entreprises qui n'avaient pas encore leurs propres départements de recherche. En 1904, la Mahin Agency offrit à ses clients la réalisation d'enquêtes par questionnaire et de tests de publicité (Strasser, 1989, p. 148). À partir de 1912, la célèbre « *J. Walter Thompson Cie* » entreprit la collecte de statistiques démographiques régionales dont l'ensemble représentait déjà, trois ans plus tard seulement, quelques 650 volumes (Strasser, 1989, p. 153). C'est à la même période qu'apparurent les grands cabinets de conseil, tel *Arthur D. Little* ou (en 1925) *McKinsey*, ce dont Alfred D. Chandler appela la « *professionalization of management* » (1977, p. 464-468).

### III. 3. 2. La mise en visibilité

« *History is more or less bunk* », cette citation est d'Henry Ford. David Bosworth l'extrait du *Chicago Tribune* du 25 Mai 1916 et la commente durant plus d'un chapitre (2000, p.11-39). Cette formule peut paraître elliptique, elle n'en est pas moins essentielle pour un « *wayward capitalist* », comme le décrit Carol W. Gelderman (1981) dans sa biographie, qualifiant l'homme d'anti-intellectuel dédaignant de « *vivre des livres* ». Pour autant, il croyait fermement que si les idées ne valaient rien, si les idées n'étaient que des « *bunks* », il pouvait les façonner à son image.

#### III. 3. 2. 1. La propagande antisémite, témoin de la 'mass production'

Nous devons consacrer quelques lignes à Henry Ford comme figure de l'antisémitisme américain. Il faut comprendre ainsi sa volonté de publicisation, sans quoi ses écrits ultérieurs n'ont aucun sens.

e) **Contrôler l'information.** Henry Ford était l'homme le plus riche et le plus puissant des Etats-Unis, un sondage d'une université le plaça dans l'esprit des Américains juste après Jésus ou Napoléon (Lee, 1980, p.3). En publiant des ouvrages et des journaux, il voulait non pas laisser une trace dans le futur mais le construire : « *I am very much interested in the future, not only of my own country, but of the whole world, and I have definite ideas and ideals that I believe are practical for the good of all, and intend giving them to the public without having them garbled, distorted, or misrepresented* » (Lewis, 1973, p.135). Il voulait être lu et que ses employés, ainsi que les Américains (des consommateurs potentiels) le lisent. L'objet de notre étude est plus spécifiquement son ouvrage le plus célèbre, « *My Life, My Work* » (Ford, Crowther, 1922). Pour comprendre cette œuvre, nous devons évoquer sa farouche volonté de publicisation ; en effet, son antisémitisme s'était exprimé auparavant<sup>53</sup>. Ainsi, le journal qu'il finança, le « *Dearborn Independant* » exprime très explicitement sa haine des banques, de la finance et des Juifs. On peut émettre deux explications à ce phénomène troublant :

✓ *La maîtrise de la « Mass Diffusion ».* Si Henry Ford a souvent nié en être propriétaire, les faits plaident contre cette thèse. L'achat en 1918 de ce quotidien moribond, le « *Dearborn Independant* », a été effectué par l'entremise de son secrétaire privé Ernest G. Liebold. Il est impossible de nier (tel que des ouvrages hagiographiques ont pu le faire) la réelle volonté d'Henri Ford de faire sa propagande

---

<sup>53</sup> Il ne choisit pas par hasard le l'avant dernier chapitre, « *Things in general* » et de conclure son propos sur la « *Jew questions* » ; selon lui, une « *question which is racial at its source* ». Parlant de « *civilisation* », il dit qu'il a « *observed* » une certaine « *deterioration in our literature, amusements, and social conduct* » et dans le « *business* », qui sont « *all traceable to one racial source* » ; ce qui des « *flagrant violators of American hospitality* » et ceux qui mènent une « *economic or intellectually subversive warfare upon Christian society* » ; il ne veut ainsi plus de « *Jews american* », mais des « *Americans Jew* », écrit-il, car le « *genius* » et la « *destiny* » est de rester « *christian* ».

(Lee, 1980). En empruntant le réseau commercial qui lui était propre, le plus grand de l'époque, pour sa diffusion, sa publication était très large sur tout le territoire des Etats-Unis. A chaque numéro, une rubrique sur la première était intitulée « *Mr. Ford Own Page* » ; si Henry Ford n'écrivait pas le contenu lui-même, il est désormais acquis qu'il lisait et validait tous les contenus. Il y critiquait très ouvertement l'activité de profit, le « *jingoisme* » (i.e., la politique patriote agressive), et les monopoles d'entreprise. Mais il y publiait tout autant « *The Protocols of the Elders of Zion* » (Levy, 1991), un des plus puissants véhicules de la pensée « *complotiste* » de son temps, dépeignant les Juifs en train de prendre secrètement le pouvoir sur le monde. Ces détestables articles ont été compilés dans un ouvrage en quatre tomes : « *The International Jew* » (Ford, 1920) qui témoignent de la violence antisémite de ses propos.

✓ *Identifier ses ennemis : le Juif, le banquier et le communiste.* Semaine après semaine, Henri Ford reprochait ainsi à ces coreligionnaires de prendre le pouvoir dans le monde, à l'aide de leurs professions de financier (des « *usuriers* » qui aspiraient le profit des industries). Les juifs étaient aussi URSS à la tête de la révolution bolchévique. Henri Ford leur reprochait plus généralement de contrôler la presse, de dominer les syndicats (notamment dans l'automobile), et d'avoir imposé l'étalon-or, c'est-à-dire la spéculation, comme ordre du Monde. Le sous-titre de son livre est dénué d'ambiguïté : « *the World's Foremost Problem* » : les juifs n'étaient pas, pour lui, un « problème » accessoire. Ainsi, il mit ses moyens financiers pour dénoncer les Juifs. Ce livre a été édité à plus de dix millions d'exemplaires, traduit dans seize langues, dont une traduction en allemand sous le titre du « *Juif éternel* » (Lee, 1980, pp. 27-34). Si Henry Ford est une des figures de proue de l'antisémitisme aux Etats-Unis (Woeste, 2004, 2012 ; Schuele, 2015), de nombreux ouvrages universitaires débattent de son influence directe sur l'antisémitisme en Allemagne, en particulier sur Adolf Hitler et *Mein Kampf* (Silverstein, 2000 ; Dobbs, 1998 ; Koenig, 2004)<sup>54</sup>.

### III. 3. 2. 2. Une interprétation du portrait de Henri Ford

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qu'il soit détesté ou admiré, il n'est pas de personnage plus étrange et fascinant qu'Henry Ford. Sa renommée est l'objet de nombres de travaux d'histoire sur l'Amérique et la consommation de masse.

---

<sup>54</sup> En effet, quelques faits sont indéniables: Henry Ford est le seul américain cité par le Führer du Troisième Reich dans son article programmatique : « *only a single great man, Ford, [who], to [the Jews'] fury, still maintains full independence...[from] the controlling masters of the producers in a nation of one hundred and twenty millions* » (Baldwin, 2001, p. 639). Lequel parlant à un journaliste de « *Detroit News* » en 1931, pourquoi Henry Ford lui avait donné son « *inspiration* », et mentionnant bien les raisons pour lesquelles, sur son bureau de travail, il avait un portrait du directeur-fondateur de la Ford Motors Company (Dobbs, 1998). Steven Watts, pour sa part, mentionne combien le fait de « *révéler* » Henry Ford, lui donna l'idée de le copier : « *I shall do my best to put his theories into practice in Germany," and modeling the Volkswagen, the people's car, on the Model T* » (cité par Watts, 2005).

**f) Ecrire pour maîtriser son image.** L'ouvrage de David L. Lewis (1976), « *The Public Images of Henry Ford* », comprend 600 pages et contient des milliers de citations de journaux, de magazines, de littérature économique, autant élitistes que populaires. On peut y lire l'incroyable ferveur du peuple, dès le début de la *Ford Motor Company* en 1903, mais aussi sa manière de faire constamment parler de lui, avec ses courses de voitures durant son ascension jusqu'aux années 1920 ; tout comme sa manière de communiquer pour le fameux « *Model T* » et ses prises de positions politiques sur la Première guerre mondiale, la cigarette, ou le modèle de croissance du célèbre « *Five-Dollar Day* ». On y lit aussi comment Théodore Roosevelt, président des Etats-Unis, se plaint d'avoir moins de publicité pour ses propos que pour ceux d'Henry Ford. Lors de la republication de l'essai de Samuel Marquis, « *Henri Ford : an interpretation* » (1923), David L. Lewis rappelle (2007) que l'essai d'Henry Ford et Samuel Crowther (1922) intervient alors que presque une dizaine de biographies de l'industriel sont déjà publiées, ouvrages hagiographiques ou violentes attaques. Tous deux continueront à publier des ouvrages, tels « *Today and Tomorrow* » (1926) et « *Moving Forward* » (1930). De la sorte, sa biographie est une manière de contrôler sa communication<sup>55</sup>.

Le nom d'Henry Ford est le plus souvent associé au « *welfare* » et au « *fordisme* » avec une large ambiguïté. Dans son ouvrage « *My Life, my work* », figurent de nombreuses pages sur sa vision de l'économie, il s'agit aussi d'une réécriture de l'histoire qu'il souhaite promouvoir et de son combat pour façonner les idées.

**g) Les ambiguïtés de sa vision économique.** Les chapitres intitulés « *Wages* » et « *Money and goods* » sont essentiels pour comprendre sa pensée. Le slogan « *Five dollars day* », lancé en 1914 est l'emblème d'une politique salariale qui a fasciné tous ses contemporains. John R. Lee (cité par Chandler, 1964, p. 189) tempère cette version<sup>56</sup> ; Stuart D. Brandes (1976) rappelle que les ouvriers n'avaient ni contrats stables, ni qualifications, ni séniorité ; ils étaient en dessous de la moyenne des rémunérations du pays. La *Ford Motors Company* était donc une exception dans le réel *Welfare Capitalism* des Etats-Unis des années 1920 (Brandes, 1976). Ces constats

---

<sup>55</sup> Un seul exemple narré par David L. Lewis (2007, p. 105) permet de saisir la construction médiatique minutieuse de cette « *public image* » d'Henry Ford, et de son obsession à maîtriser ce qu'il rend visible de lui-même. Au Mount Clemens News Bureau, ses locaux administratifs centraux, tout un étage était dédié à cette maîtrise de la communication de sa propre personne ; au centre, une grande carte des Etats-Unis, avec 12 500 épingles représentant les articles de journaux favorable à Henri Ford, et 397 de ceux hostiles ; au momentum de ses procès – pour attaques antisémites – l'étage était rempli d'employés, relisant tous les jours les 260 quotidiens et 2 507 hebdomadaires, et devaient répondre scrupuleusement à tous les commentaires négatifs à sa personne.

<sup>56</sup> Il s'agissait davantage d'une lutte contre le *turn over* : ainsi pouvait-on lire, la « *sickness, indebtedness, and fear and worry over things taht related entirely to the home, had crept in and had put a satisfactory human unit entirely out of harming with the things that were necessary for production* ». De plus, John R. Lee (1916) rappelle que le « *Five dollars day* » n'était pas un « *lowest minimum wage* », car il dépendait pour moitié du « *profit sharing* » et de l'inspection du fameux « *sociological department* » jugeant des critères de vie sociale acceptables (que des hommes mariés, seulement s'ils prenaient bien soin de leur famille ; seuls les célibataires correspondant aux « *proven thifty habits* » ; avec une commission d'inspecteurs pour surveiller leurs employés (jusque dans les pubs, leur consommation d'alcool, voire leur vie sexuelle).

portent donc le doute sur la description d'Antonio Gramsci (1971), faisant de Ford le symbole de « *l'américanisme* ». Au contraire, selon Stefan Link dans son article « *Rethinking the Ford Nazi Connexion* », le « *Fordism was not Americanism* » doit s'interpréter sous l'influence de son co-auteur, Samuel Crowther, afin de promouvoir une « *producerist critique of liberal capitalism* », « *compatible with the anti-Semitism propagated simultaneously in Ford's paper Dearborn Independent* » (Link, 2011, pp.138-139). Ainsi, il veut raconter « *not so much the story of a life* », mais plutôt « *the development of a social theory* ». Comme le révèle sa correspondance<sup>57</sup>, Stephan Link détaille comment Samuel Crowther rédige la correspondance d'Henri Ford ; comment il influence la « *global infatuation* » de ses idées, ceux des milieux d'extrême droite européens (Reid, 2010). De fait, sa réception exceptionnelle en Allemagne (Nolan, 1994) ou au Brésil (Lobato, 1926). Mais surtout, l'implication d'Henri Ford fut intense : il s'est même déplacé à la *Volkswagenwerk* pour y définir ses axes stratégiques (Grieger, 1995) ; il est aussi venu à la *Gor'kii*, à 400 kilomètres de Moscou, l'ancêtre du fameux *plan Molotov* en URSS pour y dispenser ses conseils (Siegelbaum, 2008).

Au contraire du monde libéral, la *visibilité de la commercialisation* dont Henri Ford est le précurseur, il y a cette « *visible hand* » dont parle Alfred Chandler (1977) contre la « *invisible hand* » du marché ; Franck Cochoy, dans son « *histoire du marketing* » (1999) parle de la « *disciplinarisation du marché* ». Ainsi s'est construite la *mise en récit* toute personnelle d'Henri Ford. Au travers de ce *contexte d'écriture* et des raisons de cette *mise en visibilité*, nous pouvons y distinguer une tentative de maîtrise du « *marché* » (avec sa planification et ses prévisions). Nous y voyons ainsi ses incertitudes et les propres contraintes de la production.

Nous allons présent, voir les conditions erratiques de son *inscription institutionnelle*. Henri Ford n'était pas soucieux de s'intégrer à la vie institutionnelle de la science ni à ses revues académiques, méprisant les idées tout comme la science. Ce troisième chapitre étudie la *visibilité de la commercialisation*. Elle est une tentative de réinscription de l'innovation conceptuelle d'Henri Ford. Les *sciences de gestion* ont très largement éclipsé cette dimension. Ainsi, les travaux d'Alfred Chandler [1962, 1964, 1977] n'ont cessé d'attribuer à Alfred Sloan et à la *General Motors* ces qualités reconnues par Cochran, 1972).

---

<sup>57</sup> Acc. 285, Box 91, Liebold to Doubleday, 13 Sep. 1922

### III. 3. 3. L'inscription institutionnelle

Nous verrons donc premièrement que l'essence même du *marketing* est d'établir une certaine *visibilité* sur l'aspect commercial de l'entreprise (**h**) ; ensuite que l'université a emprunté à la tradition de l'école statistique allemande ses premiers outils de prévision des marchés (**i**) ; une troisième partie montrera que, précédant le livre d'Henri Ford, la *Harvard Business School* s'est préoccupée de fournir des outils plus « *operationals* » pour les « *managers* » que les travaux universitaires (**i**) ; enfin, nous verrons combien fut essentiel le livre d'Henri Ford (1922), mais comment, aussi, le champ universitaire pris dans le schéma de pensée *taylorien* a voulu reformuler les acquis de celui-ci sous de nouvelles formes, alors que le « *marketing sciences* », comme Franck Cochoy l'a démontré (1999), est toujours un champ scientifique d'une grande *fragilité*, car sans cesse remis en cause par la pratique (**k**).

#### III. 3. 3. 1. De la demande de *visibilité* économique, à la science du marketing

Les pratiques du Marketing forgèrent sa science, et non l'inverse, comme le décrit Franck Cochoy dans son ouvrage « *une histoire du marketing* » (Cochoy, 1999). Il faut bien voir la professionnalisation des marchands comme aurait pu le dire Werner Sombart (1915).

**h) Un besoin de *visibilité* sur la gestion commerciale.** La grande « *révolution* » de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle est la transformation des marchands ambulants : peu à peu, ils ont perdu leur indépendance, au profit des grossistes, eux-mêmes de plus en plus étroitement contrôlés par leur maison-mère (Chandler, 1977, pp. 224-234). Ces représentants voyageaient jusqu'aux magasins les plus reculés depuis l'entité qu'ils représentaient (Strasser, 1989, p. 61). Ils furent ainsi les symboles de l'esprit commercial américain (Levy & Zaltman, 1975, p. 9), ou « *les héros du monde des affaires* » (Bartels, 1976, p. 71). Leur métier consistait à transmettre les informations selon le nombre d'intermédiaires nécessaires (Chandler 1988, p. 235-240). Mais les intermédiaires, c'est aussi la figure de l'entreprise au plus près des clients : tels les démonstrations des machines à coudre Singer, l'éducation des clients, et tous les services après-vente appropriés (Strasser, 1989, p. 55). De même, les sauces *Heinz*, comme tous les produits de grandes consommations ont besoin d'éducation des usages, avec un grand nombre de fournisseurs (Chandler 1990, pp. 30 ; 68). Aussi, dès les années 1850, *Singer* créa-t-il son propre circuit de distribution (Silk & Stern, 1963) ; aussitôt, d'autres entreprises, telles *Heinz*, organisèrent leur propre commerce de gros, leur publicité et la formation de leurs consommateurs (Strasser 1989, p. 79). Ainsi, cette lutte pour le contrôle de la distribution s'est engagée entre fabricants et grossistes. Une des manières de contourner cet accaparement fut de créer une « *marque* », pour



singulariser l'enseigne et avoir un contrôle sur sa distribution. Le modèle était dès lors le suivant : un produit standardisé, distribué nationalement dans un petit emballage pouvait être nommé par le fabricant, qui en faisait sa publicité (Tedlow, 1990, p. 14). Rappelons avec Franck Cochoy (1999), que de nombreux débats et luttes juridiques émaillèrent le développement des « *marques* » : la cour suprême annula les statuts de la *United States Trade-Mark Association* édictés un an plus tôt ; dans les années suivantes, un intense lobbying rétablit et organisa l'usage légal de la marque (lois de 1881, 1882 et 1905 [Tedlow, p. 45]). À la fin des années 1880, le développement des « *marques* » était pris en charge par les fabricants pour posséder la complète vision et la maîtrise de leur chaîne de commercialisation jusqu'au plus petit détaillant (Cochran 1977, p. 120). Au fur et à mesure, les services aux détaillants augmentèrent : en 1919, General Motors développa le prêt à ses clients par une filiale spécialisée (la « *General Motors Acceptance Corporation* » [Wolter, 1983, p. 85]), le futur crédit à la consommation.

Tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, les américains avaient vécu cet « *area of commodities* » (Tedlow 1990, p. 11) ; et au début du siècle suivant, la vente en vrac dominait encore largement. Il était malaisé, dans ces conditions, d'aller à l'encontre des vieilles habitudes consistant à juger les produits d'après leur texture, plutôt que d'après leur nom (Strasser 1989, p. 35).

### III. 3. 3. 2. La difficile entrée des *proto-pratiques de marketing* dans les universités

Les travaux historiques des pratiques ont été aussi formalisés par les universités. Si entre les deux siècles la taille de l'entreprise n'a cessé de croître, les universités croissent également et les enseignements de *management* débutent (Bodelle & Nicolaon 1985, pp. 10-13). Parmi eux, l'histoire de Harvard nous montre que l'essor des années 1870-1920 est aussi celui des disciplines de sciences humaines, en lien avec celles de gestion. Leurs références étaient essentiellement les instituts appliqués allemands (Lazer & 1988, p.147) et correspondait à une exigence d'innovation sur la représentation des marchés par types sectoriels :

- i) **A l'origine, des demandes de statistiques de marchés.** Les universitaires qui innovèrent les enseignements de marketing viennent de ceux d'économie appliquée de l'école allemande (Paideler, 1992, p.37), notamment « *l'école d'économie historique* », prônant l'approche historisée, pragmatique et statistique (Jones & Monieson 1990a, p. 103), avec, par exemple, les travaux de Robert Ely, fondateur de l'*American Economic Association*. L'usage des statistiques allait, en effet, de pair contre les politiques de *Laissez-faire* et plaidait pour l'application de techniques de prévisions économiques aux statistiques. Le principal historien de la pensée du marketing, Robert Bartels (1976), explique ainsi que les pionniers de l'enseignement du marketing furent, à l'exception de la Harvard Business School, tous du *Middle West* : précisément dans

l'*Ohio State University*, l'*University of Illinois*, ou l'*University of Minnesota*, et la *Northwestern University*. Le marketing, ce sont des techniques développées pour résoudre les choix d'exploitation des grandes terres arables de la conquête de l'Ouest, précisément dans le département d'économie agricole d'une *Land Grant University* (Bartley, 1976, p. 26, p.106, p.255). Louis D. Weld est l'auteur du premier manuel, fournissant les outils de développement rural et agricole (Converse 1959, p. 45). Ce savoir répondait à une demande formelle de l'Etat, notamment en 1901, sur la distribution des produits agricoles (Bartel, 1976, p.142), puis les agences fédérales et les collèges d'agriculture formulèrent aussi de telles demandes (Grether 1988, p. iv). Hargerty (1936, p.26) narre comment il a insisté, dans ses cours de marketing, sur les besoins exprimés par les fermiers d'adapter leurs productions à une prévision de leurs débouchés. Louis D. Weld (1941), qui travailla plus tard pour l'*Associated Merchandising Corporation* explique comment, en l'absence de littérature sur le marketing, il a lui-même compilé les statistiques à la Chambre de Commerce de Minéapolis (1941, pp. 380-381), pour écrire une référence de l'époque, « *The Marketing of Farm Products* » (1916). Ainsi, comme le prouve Franck Cochoy dans son « *Histoire du marketing* » (1999), l'universitaire travaille à la frontière des praticiens de l'économie : « *Comme le voyageur de commerce, l'universitaire construit son savoir par le déplacement des informations, l'accumulation des récits, la comparaison des expériences concrètes* » (Cochoy, 1999, p.96).

Ces expériences de commerciaux et de praticiens des entreprises vont être introduites dans l'institution universitaire. La *Harvard Business School* joue ici encore le rôle de transposition et de mise en visibilité de ces pratiques, sous des formes plus académiques cette fois.

**j) Rendre visible le « *business* » en « *motions* » formalisées.** Un des pionniers du marketing, venant des sciences politiques de Paris, mais aussi de Zurich et Munich, Simon Litman, auteur d'un ouvrage essentiel, dans la discipline économique : « *Technique of Trade and Commerce: A study of the organization and institutions of commerce; commercial forms and practices* », raconte que son travail consistait alors à « *interroger des grossistes, des détaillants, des magasiniers* » (Litman, 1950, p. 220) et à rendre ces pratiques visibles. Il insiste sur la difficulté de cette mise en visibilité : le manque d'intérêt à publiciser les techniques des affaires à l'université et la peur de divulguer des « *secrets* » de celle-ci (Litman, 1950, pp. 220-221). Un seul de ces grands fondateurs de la discipline du *marketing* est un dirigeant d'entreprise. Il ne vient pas du *Middle West* mais de la *Harvard Business School*. Arch Shaw publie d'abord « *Some Problems in Market Distribution* » (1912), pour le *Quarterly Journal of Economics*. Quelques années plus tard, il publie « *An Approach to Business Problems* » (1916), systématisant son approche de l'économie, donnant une visibilité à ses pratiques quotidiennes d'homme d'avoir et de captation des marchés. Sa revue « *System, the magazine of business* », était d'ailleurs dévolue à l'échange des meilleurs pratiques des hommes d'affaires ; il raconte combien fructueux était à l'époque les lieux d'échange

de pratiques et l'insistance pour les formaliser : « *thus he began to conceive marketing as the process of "matter in motion" and to discern therein the uniformity and order which he had found in other business practice* » (Bartels, 1976, p.9). Et le premier à en être convaincu était le « *dean* » de la *Harvard Business School*, Edwin Gay, qui invita Arch Shaw à contribuer à la réorganisation de l'enseignement de gestion (Converse, 1959, pp.38-39). Edwin Gay s'était lui aussi formé à l'école économique allemande, et voulait que son institution permette de « *découvrir les principes fondamentaux du monde des affaires* », qui devaient être « *construits par observation et induction à partir de faits collectés en un grand nombre d'endroits et soigneusement sélectionnés* » (Jones & Monieson, 1990, pp. 106-108). Un autre personnage important a suivi Edwin Gay, il s'agit de Melvin T. Copeland, qui enseigna d'abord l'économie ; puis se spécialisa dans le comportement des industries pour publier, en 1912 son ouvrage « *Cotton Manufacturing Industry of The United State* » (1917) et enseigna à la *Harvard Business School*. Un cours intitulé « *Commercial Organization* » résumait ses travaux ; qu'il renomma « *Marketing* ». Sous l'insistance d'Edwin Gay, il formula son cours avec des « *cases studies* ». En 1916, le succès aidant, il dirigea le *Bureau of Business Research* pour l'Etat Fédéral. Retournant à l'université après la guerre, le nouveau « *dean* » de la *Harvard Business School*, Wallace H. Donham, lui demanda de formaliser ses savoirs dans un ouvrage, intitulé « *Problems in Marketing* », publié en 1920, soit deux ans avant l'ouvrage d'Henry Ford.

#### IV. 3. 3. 3. De la taylorisation du fordisme

Faire ce récit du champ de la pensée du Marketing, contemporain de la publication de « *My Life, My Work* » d'Henry Ford (1922), c'est retracer le champ des possibles épistémiques d'alors. Chez les universitaires, poser la question des « *Problems in Marketing* » (1920), à la manière de Copeland, signifiait que le champ des réponses était large. L'ouvrage d'Henry Ford (1922) intègre ce champ universitaire et traverse le champ du consulting, et plus précisément celui de la fameuse « *Taylor Society* » (Padbon, 1992), auquel il s'oppose point par point. Il est nécessaire de refaire brièvement le récit de ce que Franck Cochoy (1999) a nommé « *la gestion scientifique des marchés* » (Cochoy, 1999, p.106).

- k) **A défaut de contrôler le marché, contrôler l'agent commercial.** Il faut revenir au premier numéro du « *Bulletin of the Taylor Society* » pour trouver l'article « *Scientific Management in the Sales Department* » (H. Brown 1914, p.3 : cité in La Londe & Morrisson, 1967). Deux années auparavant, un professionnel aguerri des ventes, Charles Hoyt, avait converti son savoir-faire dans un écrit similaire, recueillant les récits de pratiques dans un « *typical management book* » (La Londe & Morrisson, 1967, p.10), intitulé « *Scientific Sales Management* » (Hoyt, 1912). Il distinguait alors le « *vieux* » mode de recrutement par la pratiques du « *nouveau* », avec des personnes motivées, entraînées, dirigées et des performances mesurées. Un « *textbook* » cette fois, codifia les pratiques, devenues des « *méthodes* », sous un titre explicite : « *Marketing*

*Methods and Salesmanship* » (Butler, DeBower, Jones, 1914). Ce n'est que six ans plus tard que le *Bulletin of the Taylor Society*, l'organe de presse du Taylorisme, revient à la charge. Il le fait par l'intermédiaire de Henry S. Dennison, lors d'une conférence consacrée à la question du marketing. Ainsi, il demanda : « *Can we apply to the problem of selling much of the same method which has been so successfully applied to the production problems in the thousand different industries, and which is known as the Taylor System ?* » (Dennison, 1920), non sans vouloir plaider pour l'application du taylorisme et ses conseils si lucratifs. Les années suivantes, les solutions sont très largement diffusées commercialement : Arch Shaw (1921, pp. 121-157), publia ainsi des *cases studies* où il identifiait des « *one best marketing plan* », singeant les mots tayloriens ; l'ouvrage de Percival White, « *Market analysis. Its Principles et Methods* » (1921) répondait déjà aux interrogations tayloriennes. Quelques années plus tard, Walter S. Hayward soutenait que les pratiques devaient être « *reduced to a routine so precise as that of production* » (White, 1927, pp. 3-4) ; Stuart Cowan (1924), dans le *Bulletin of the Taylor Society*, présentait les pratiques à J. Walter Thompson, prouvant que les mesures commerciales déterminaient ses succès ; Leverett S. Lyon (1926) alla encore plus loin, il proposa de développer toute la stratégie à partir des forces commerciales ; Charles W. Hoyt (1929) réactualisa son propos en insistant sur les méthodes de Taylor et son « *scientific management* ».

| Titre 1  | Opposant                             | Adjuvant                     | Enoncé  | Références                              |
|--|--------------------------------------|------------------------------|---|---|
| <i>Introduction. What is the idea ?</i>        | Communiste                           | Valeur du travail            | Face au communiste, l'amérique est le pays du travail           | a) Innovation commerciale               |
| <i>The Beginning of business</i>               | Vie traditionnelle                   | Progrès technique            | La réussite est une volonté personnelle de changer de vie       |   |
| <i>What I learned about business</i>           | Industrie actuelle                   | Invention personnelle        | Il faut inventer une autre industrie que celle existante        |   |
| <i>Starting the real business</i>              | Standard technique                   | Service au client            | L'entreprise doit être vue comme délivrant un service           | b) Service aux clients / ventes         |
| <i>The secret of manufacturing and serving</i> | Etudier le travail                   | Etudier le client            | Il s'intéresse moins à la production qu'au besoin du client     |   |
| <i>Getting into production</i>                 | Techniques de production             | Ligne d'assemblage           | Les lignes d'assemblage déplacent le produit non les hommes     | c), j) Lignes d'assemblages de produits |
| <i>Machines and men</i>                        | Techniques d'organisation/taylorisme | Responsabilité de chacun     | Il faut responsabiliser et moins planifier le travail           |   |
| <i>The terror of the machine</i>               | Responsables d'ouvriers              | Responsables du produit      | Les encadrants sont surtout responsables du produit             |   |
| <i>Wages</i>                                   | Salaire aux pièces                   | 5 dollars par jour           | Rémunérer suffisamment car le travail à la chaîne est répétitif |   |
| <i>Why not always have good business ?</i>     | Voir une production                  | Voir un service              | Il faut moins contrôler qu'améliorer sans cesse le produit      | d), i),h) Marketing                     |
| <i>How cheaply can things be made ?</i>        | Coût de production                   | Standardisation (client)     | Il faut définir la production en fonction du client             |   |
| <i>Money and goods</i>                         | Les banques                          | La production et la vente    | Les entreprises recherchent des clients et non l'argent         | e),f) Vision du monde                   |
| <i>Money - master of servants ?</i>            | Entreprises spéculatives             | Entreprises pour les clients | Pour la paix dans le monde, il faut servir ses clients.         |   |
| <i>Why be poor ?</i>                           | Vie traditionnelle                   | Une meilleure production     | Le progrès bouleverse la vie traditionnelle et son économie.    |   |
| <i>The tractor and power farming</i>           | Motorisation trop chère              | Design au prix voulu         | Le produit doit être conçu avec les contraintes du secteur      |   |
| <i>Why charity ?</i>                           | Charité des sentiments               | Le développement industriel  | L'entreprise doit prendre en compte la vie (école, hôpitaux)    |   |
| <i>The railroads</i>                           | Laissez-faire financier              | Centralisation des services  | La centralisation peut améliorer le service pour tous           |   |
| <i>Things in general</i>                       | La guerre, les Juifs                 | Les services, l'éducation    | Faire des affaires est développer son pays et l'éduquer         |   |
| <i>Democracy and industry</i>                  | Les syndicats                        | La prospérité pour tous      | La démocratie est d'augmenter, non de limiter, la production    |   |
| <i>What we may expect</i>                      | Peurs                                | Prospérité et progrès        | Faire des affaires est avant tout donner un service à tous      |   |

### III. 3. 4. Synthèse de la visibilité de commercialisation (selon l'œuvre d'Henri Ford)

### III. 4. Chester Barnard et la visibilité de la *délégation*

Le mot de « *délégation* » est écrit par Chester Barnard<sup>58</sup> ; il est théorisé avant tout comme son projet intellectuel. Nous verrons comment son œuvre est issue d'un contexte singulier : à la suite de la remise en question de la *visibilité de la mesure*, c'est-à-dire du post taylorisme et de la psychologie industrielle, nous verrons ensuite l'ambition du directeur de la *Harvard University* de créer une nouvelle discipline pour améliorer les décisions des managers. Nous verrons dans un troisième temps que cette dernière vise à l'ascension de la sociologie, de la communication et de la critique d'une conception de l'économie utilitariste. Il voudra forger ainsi une nouvelle *économie institutionnelle*. Ainsi, la visibilité de la *délégation* consiste ainsi à *regarder* les coopérations et à les rendre visibles pour les orienter.



*Nota Bene* : une version longue de la visibilité de la *délégation* chez Chester Barnard est développée en **annexes A.I.4**.

#### III. 4. 1. Le contexte d'écriture

Il est impossible de comprendre les travaux de Chester Barnard sans leur contexte, celui du besoin d'un nouveau discours face aux périls des années 1920-1930 aux Etats-Unis. C'était une époque propre à la violence sociale (**a**) et à un besoin de renouveau. Ces conditions favorisèrent une reformulation des travaux universitaires (**b**) qui déploya des études (**c**), nous le verrons, le plus souvent infructueuses (**d**).

##### III. 4. 1. 1. A crise sociale, renouveau du management

A cette époque, une nouvelle société tardait à venir. L'ancienne se retrouvait devant une impasse et les soubresauts d'une violence endémique. Au sortir de la Grande Guerre, les Etats-Unis connurent des vagues de mouvements sociaux parmi les plus violentes dans leurs usines. Les « *management sciences* » devaient intégrer les sciences sociales dans leur perception du monde, de manière à endiguer les révoltes comme le montre le récit des agitations sociales chez

<sup>58</sup> « *If I were active and had the mood to do it, what I would do next would be to deal with the subject of responsibility: what we mean by it and who is involved in it, the importance of delegation, why the delegation has to precede any question of authority* ». (Wolf, Barnard, 1973)

les historiens du syndicalisme -dont Gitelman (Zahavi, 1989)<sup>59</sup> et Howard Dickman (1987)<sup>60</sup>. Helen O'Connor (2004) établit le lien entre ces mouvements sociaux, et l'ascension de Wallace B. Donham à la *Harvard Business University*, où il fut nommé en 1919. Son énergie transforma la discipline du « *management* ».

**a) Une reprise en main universitaire.** Ce nouveau « *dean* » de l'université phare du Massachusetts, se mit à collecter des fonds. Il veut faire de la *Harvard Business School* la fine fleur des formations universitaires, analysant, bien davantage, une crise de cette élite américaine qu'une crise sociale intrinsèque. La même année Elton Mayo publiait son ouvrage le plus politique « *Democracy and Freedom* » (1919), qui n'est alors qu'un recueil de sciences politiques sur l'importance des questions du rapport au travail. Il se concentre sur ces recherches concernant le travail à partir de 1923, année où le *Laura Spelman Rockefeller Memorial* décida de financer des recherches en sciences sociales, sous la direction du Beardsly Ruml, suite aux multiples mouvements sociaux dans le pays. Ensuite absorbé au sein de la « *Social Science Division* » du *Rockefeller Center*, Elton Mayo fut enrôlé sur un fond spécial de 10M\$ nommé « *Spelman Fund* ». Cet Australien était alors un « *visiting scholar* » de la fameuse *Wharton School* de Pennsylvanie ; pour intégrer, en 1926, sous la direction de Wallace Donham celle de *Harvard*. Ce recrutement du « *dean* » de la *Harvard Business School*, n'était qu'un élément de son grand projet de transformer la formation des élites de son pays que nous verrons dans un deuxième temps. Son objectif était de renouveler d'équiper l'élite managériale de son pays (O'Connor, 1999).

Avant d'explicitier son projet, voyons dans un premier temps comment s'explique l'insuffisance de l'extension de la psychologie industrielle, qui sera appelée la « *managerial sociology* », autour des expérimentations de *Hawthorne*. Nous verrons leur insuffisance à faire émerger cette véritable science des décisions managériales qu'appelait Wallace B. Donham. Nous reviendrons ensuite sur le programme de ce dernier, à travers ses articles. Enfin, nous verrons combien fut décisif le « *Pareto Seminar* », sous l'influence du biologiste Laurence W.

---

<sup>59</sup> Dans son article, Gérard Zahavi retrace les travaux de Gilterman, évoquant plus de 4 millions d'ouvriers en grève. Celles de Seattle, où vint la population en soutien des marinières grévistes. Elles s'étendaient jusqu'au Canada. Huit bombes explosèrent au même moment dans différentes usines, dont l'épicentre fut Washington, à la résidence du Général A. Mitchell Palmer d'Attorney. Les plus grands noms de l'American Business se virent adresser des lettres explosives, dont J.P. Morgan, D. Rockefeller, ou Oliver Wendell Holmes de la Cour Suprême de Justice fédérale. Les manifestations de grandes échelles à Boston occupent plus de 5000 policiers, l'agitation aux Etats-Unis sont perçues comme des importations des idéologies européennes.

<sup>60</sup> En même temps que se développent les forces syndicales dans les entreprises, nombre de réformes concernant les conditions de travail sont développés par les entreprises. Tel que le dit les historiens Cleveland et Schafer (1919): « *general overhauling of the social and industrial system—possibly also the political system—in the belief that now... things are in so 'molten' a state as to be easily remolded to a more ideal form* ». Les réformes sociales s'imposèrent, notamment par le développement du droit du travail, concernant le travail des femmes et des enfants, des durées journalières et des temps de repos. Mais également, on vit l'apparition des « *workers councils* », dans de nombreuses corporations professionnelles ; bien évidemment, au premier chef, les acquis sociaux concernant la lutte contre les discriminations syndicales furent arrachés, tel que nous le décrit l'historien Dickman (1987).

Hendereson, dans la pensée de Chester Barnard pour reconfigurer cette science des décisions managériales que Wallace B. Donham appelait de ses vœux.

### III. 4. 1. 2. Les limites de la « managerial sociology » et son « Fatigue Labs »

Beaucoup a été écrit sur les expérimentations de Hawthorne, sur les interprétations – pas toujours très scientifiques – comme sur son rôle ambigu dans l’histoire de la pensée managériale (Gillespie, 1993). Nous examinerons, non ses résultats, mais ses intentions de recherche (Bolton, 1994). Nous voyons que cette « *managerial sociology* » n’avait pas rompu avec l’« *Industrial and Organisational Psychology* ».

**b) Comprendre la signification des comportements humains.** Créé en 1926, le *Department of Industrial Research* à *Harvard University* est, en réalité, le nouveau nom du *Committee on Industrial Physiology*. Selon Elton Mayo, à propos du « *Fatigue Labs* » et de ses recherches (Mayo, 1945, p.125) : « *From the beginning it was clear that there were two distinct, although closely related, fields of inquiry. One type of inquiry about human beings at work could be conducted under laboratory conditions, inquiries into, e.g., biochemical changes occurring in the blood stream under different conditions of work, temperature, humidity, etc* ». Il s’agit là des études typiques de la psychologie industrielle de son temps, mises en œuvre par le « *Fatigue Labs* » (Wrege, Mundy, Gill, 1981). Mais, tente-t-il de convaincre son lecteur, un nouvel angle de vue était l’objet de recherche du *Department of Industrial Research* à cette même période : « *Another type of inquiry concerned with workers and their work in an industrial plant itself could not be conducted under strict laboratory conditions. Here the "total situation" of an individual worker had to be studied in his concrete environment both physical and social. For this type of inquiry the approach had to be more clinical than "experimental" in the strict laboratory sense* ». Le *Department of Industrial Research* voulait prendre pour objet d’étude, non plus l’homme lui-même, mais les relations qu’il pouvait, ou voulait, avoir avec son environnement : celles physiques, matérielles, ou « *sociales* ».

Mais comme ces chercheurs le formulaient, il s’agissait d’une étude d’un autre type de « *facts* ». Dans le bulletin des anciens de la *Harvard Business School*, Elton Mayo résumait ainsi son objet de recherche : « *The industrial arena was haunted by individuals each of whom seemed assured that the abstractions he expressed — economics, politics, psychology of efficiency — were adequate to the special problem he studied* » (Mayo, 1940, p.87). Il s’agissait d’étudier les hommes au travail pour non plus en étudier l’ergonomie de leurs gestes, mais comprendre leur signification. En quelque sorte, il fallait monter en généralité dans l’explication ; retracer pour chaque individu leur rapport au monde et la construction de leurs logiques : « *All these logics had to be tentatively set aside on the ground that they might be derivations rather than the achievement of logico-experimental investigation. In every instance the particular situation had to be studied, and without preconceived determination. In every instance*



*care had to be exercised to account for the simple and the obvious, for the simple and obvious facts are so firmly established in the awareness of industry that they are apt to be disregarded* » (Mayo, 1940, p.88).

Au sein de la *Harvard Business School*, la mise en œuvre de ces études se fera en trois temps. De 1926 à 1932, se déroulent les expérimentations sur de multiples terrains de recherche.

**c) Une multitude de recherches déployées.** Il s'agit d'études exploratoires sur les facteurs à la fois physiologiques, personnels et sociaux, dits « *human efficiency* ». Par exemple, ceux de Osgood S. Levekin, « *Quantitative Measurement of Human Efficiency under Factory Conditions* » (1930). Mais ils ne se bornent pas au terrain des entreprises ; sont également étudiés les effets dans la vie sociale et communautaires, les incidences du travail industriels, comme dans les « *The Wertheim Lectures on Industrial Relations* », publiées en 1928, où l'on pouvait lire, notamment, l'article d'Elton Mayo « *Maladjustment of the Industrial Worker* » (1928), pure description analytique du travail. De même, l'année suivante, Elton Mayo écrivait un article intitulé : « *What is Monotony ?* » (1929). Mais cette pure description ne pouvait suffire, il s'agissait d'entrevoir, comme il le formule dans son article, « *A New approach to Industrial Relations* » (1930). Elle consistait à décrire ce « *Human Effect of Mechanization* » (1930), tel qu'il l'intitule, sous l'angle de l'introspection des motivations de l'individu et de la prise de conscience de soi-même. Ainsi, par un détour dans la critique française de la psychologie, Elton Mayo prit conscience que la simple description du *behaviorisme* ne pouvait suffire. On a des traces de ce tournant de méthode et de cet emprunt à la psychologie française (Hsueh, 2002) ; Elton Mayo le formalise même dans son article « *The Work of Jean Piaget* » (Mayo, 1930) ; ce tournant le conduit à une relecture des travaux en cours, dans son article intitulé, « *Psychopathologic aspects of industry* » (Mayo, 1931a). La théorie commença alors à changer ses pratiques. La question de l'entretien systématique des exécutants et des superviseurs changea le prisme d'analyse de l'environnement de travail et des facteurs d'efficacité du travail. Ce qui est très visible dans ses deux articles « *Supervision and Morale* » (Mayo, 1931b) et « *The Problem of Working together* » (Mayo, 1932), ce sont les changements de méthodes et d'investigations, au travers des entretiens à la manière des sciences sociales sur leurs objets d'études.

De 1932 à 1936, les membres de ce *Department of Industrial Research* tentèrent en vain d'interpréter ces résultats et de trouver de nouvelles hypothèses. En fait, il s'agissait de vagues plus intensives de publications sur les expérimentations en cours ou achevées.

**d) Le relatif échec des recherches.** Par exemple, O. Lovekin et D.B. Dill remettent en cause les simples expérimentations physiologiques dans leur article « *Fatigue and Work and Efficiency* » (1933), les compétences et l'implication du personnel sont prégnantes pour mesurer les rendements. Ce changement de regard est visible dans les publications ultérieures d'Elton Mayo, critiquant l'aspect purement hygiéniste (Mayo,

1934) ; il reprendra également ce point de vue, cette fois avec le biologiste Laurence W. Henderson (Mayo, Henderson, 1936). Nous parlerons ultérieurement, de son influence cruciale dans le retournement des questions du management, ainsi que sur la critique implicite de *l'essayisme* des expérimentations de Hawthorne.

La rhétorique de ces travaux d'expérimentation tourne, à partir de ce moment, en boucle. Les travaux de T. North Whitehead le prouvent. Son ouvrage principal, publié en 1938, « *The industrial worker: A statistical study of human relations in a group of manual workers* » (1938) tenta, à défaut d'idées nouvelles, de prouver d'un point de vue statistique, et sur la base de données de long terme, les évolutions de comportement. Il faut relire ses textes dans *Harvard Business Review* (Whitehead, 1934a ; 1934b ; 1935 ; 1936). Ce travail préliminaire de publicisation de ses recherches, insiste sur la recherche d'une métrique possible des *human relations* dans le monde industriel. Si les faits sont là, le travail des exécutants mis en lumière, leur comportement non directement lié aux « *financial incitatives* », l'argumentation reste *behavioriste* dans son mode de démonstration.

C'est pourquoi, à partir de 1935 et les années suivantes, les membres du *Department of Industrial Research* organisèrent une série de rencontres à l'initiative de Philip Cabot, « *Week End Discussion for Business Executives* ». Il s'agissait de discuter des résultats et des conceptualisations avec des praticiens. En 1936, la *Harvard Business School* dispensa un premier cours intitulé « *Human Problem of Administration* » ; les « *staff experts* » ainsi que les « *line administrators* » y donnaient leurs points de vue. Sur tous ces échanges sur des cas d'études pratiques et des retours d'expériences, de nombreux ouvrages ont été publiés, tel le volume « *Social problems in Labour Relation* », ou la version revisitée du « *Social* », notamment dans son lien avec une thématique nouvelle : le « *leadership* ». Nous verrons quelle sera la clef conceptuelle de ces nouvelles investigations des sciences sociales pour les sciences de management. En effet, Fritz L. Roethlisberger signe un article « *Leadership to Insure Collaboration* » (1936) ; T. North Whitehead écrit lui-aussi dans la *Harvard Business Review* un article, *Leadership within Industrial Organizations* (1936)<sup>61</sup>. Fritz L. Roethlisberger signe à plusieurs reprises des articles pour développer une capacité d'« *understanding* » (1938a) des « *human relations* » (1938b). Mais rien n'y fait. La *demande* sur les questions du « *leadership* » est bien là, mais les modalités de *réponses* sont ailleurs.

---

<sup>61</sup> Les conclusions de ce dernier sont intéressantes : 1° le leadership apparaissant comme la capacité de développer des 'routines' de fonctionnement commun à un groupe humain ; 2° l'intégration de ce dernier se faisant pour lutter contre toutes les menaces externes ; 3° le leader étant celui étant capable de faire évoluer les pratiques de ce groupes, uniquement de l'intérieur ; ce dernier devant insuffler le changement au bon niveau, le seul à savoir transmettre celui qui permette à le transformer en mode de vie naturel du collectif (« *natural flow of social living* »).

Désormais, cette question du « *leadership* » est omniprésente dans les travaux du *Department of Industrial Research*. Le rôle de Wallace B. Donham de la *Harvard Business School* est prépondérant. Nous allons voir pourquoi.

### III. 4. 2. La mise en visibilité

Les écrits de Chester Barnard sont essentiellement l'aboutissement du travail de Wallace B. Donham à Harvard. Il veut responsabiliser et former les élites managériales (e) ; pour ce faire, il doit trouver les meilleures méthodes (f), celles qui marient autant l'utilitarisme que les sciences sociales (g) ; celles-ci seront une responsabilité nouvelle, tant pour les chefs d'entreprise (h) que pour l'université, au sein de laquelle la *Harvard Business School* a un rôle à jouer (i).

#### III. 4. 2. 1. Rendre visible la science managériale pour éduquer les élites

Il convient d'exposer les traits du programme de recherche de la *Harvard University*, inauguré par Wallace B. Donham. Nous présenterons ses motifs, au cœur de ses mots, au cœur du projet de son institution, et peut être, d'une nouvelle identité des sciences du management<sup>62</sup>.

- e) **Equiper la classe managériale pour sa mission.** Lisons ainsi, au travers des écrits du président de la plus prestigieuse *business school* des Etats-Unis, le programme de recherche proposé dans les milieux des années 1920. Partons du constat de la responsabilité des grandes entreprises et de leurs élites managériales (Donham, Isaacs, 1923) : « *effective responsibility has passed rapidly from capital to a new managing class, the executive heads of great corporations and firms* ». Il fait ici référence, plus largement, à la montée des régimes totalitaires en Europe. Ce constat se fera encore plus pressant après la crise de 1929. Lui-même subissait, de toutes parts, des pressions. Wallace B. Donham (1923) insistait alors sur l'importance de cette nouvelle élite : « *this class is not yet equipped for its task, but it must be. For the good or evil it controls powerfull social institutions* » ; cet apprentissage se fera au niveau des techniques, mais aussi au niveau intellectuel et éthique. La *Harvard University* devant devenir cette « *Annapolis of managerialism* », selon ses propres mots. Reste à savoir les missions d'un tel programme. Les formules les plus explicites se retrouvent dans deux articles :

---

<sup>62</sup> Dans les mots de son nouveau dean, en effet, la Harvard University devait, pour répondre à la crise de son pays, élever le niveau d'éducation de ses élites managériales. Il s'agissait, pour ce dernier, d'une question de civilisation. Nous allons voir que le programme de recherche du « *Fatigue Labs* » est apparu, au fil du temps, comme insuffisant. Elle rendait nécessaire une réinterprétation des expérimentations de de Hawthorne ; elle se fera principalement sous la direction de Lawrence W. Henderson, nous le verrons, missionné par Wallace B. Donham lui-même. Nous devons ainsi revenir en arrière pour comprendre expressément son programme de recherche, comprendre pourquoi le « *Department of Industrial Research* » n'a pas réussi totalement à répondre à ses questions, pour comprendre l'émergence de la pensée de Chester Barnard.

dans le premier numéro de la revue *Harvard Business Review*, publié en 1922, ainsi qu'au mois de mars de la même année dans l'*American Economic Review* (Donham, 1922a).

La même année, Wallace B. Donham dicte les objectifs du programme de recherche qu'il veut impulser au sein de la *Harvard Business School* : mettre en lumière les meilleures pratiques de business.

Ainsi, dans son article « *Essential Groundwork for a Broad Executive Theory* » (Donham, 1922b), il stipule : « *unless we admit that rules of thumb, the limited experience of the executives in each individual business, and the general sentiment of the street, are the sole possible guides for executive decisions of major importance* ». Il faut donner à voir les meilleures pratiques de management, et ne pas laisser seuls les chefs d'entreprises : « *it is pertinent to inquire how the representative practices of business men generally may be made available as a broader foundation for such decisions, and how a proper theory of business is to be obtained* » (*Ibid*). Elle sera cette « *The theory of business* », dont l'objectif est très clairement : « *to meet the need, [and] must develop to such a point that the executive, who will make the necessary effort, may learn effectively from the experiences of others in the past what to avoid and how to act under the conditions of the present...* » (*Ibid*). Wallace B. Donham n'hésitait pas à souligner à la dépression économique de son temps. C'était, selon lui, la faute à cette incapacité managériale des élites de son temps et de leur manque de méthode<sup>63</sup>.

**f) Trouver une des méthodes plus réalistes des pratiques du « business ».** Wallace B. Donham prend le sujet du champ disciplinaire très au sérieux. Il distingue cette science – le management – des conseils existant dans l'économie classique : « *The difficulty is that the studies of the economist had not generally been carried far enough into the executive problems of specific industries for the executive to use the results in his own business...* »; c'est le constat de la nécessité d'une science plus proche des décisions des managers : « *...and much more work has yet to be done before these results will be fully available* » (Donham, 1922b). Il convient alors d'élaborer la science des meilleures pratiques de décisions managériales. Comme il le formule : « *Industry also needs theoretical development of another type* ». Il s'agit de faire une science propre à l'action, lisible par chaque chef d'entreprise : « *Every executive is today handicapped by lack of information as to the methods by which other executives solve internal executive problems similar to his own* » (*Ibid*). Il ne suffit plus d'une science généraliste sous le simple prisme de l'économie. Naît le besoin d'une science des décisions

---

<sup>63</sup> Il écrit « *...Otherwise, business will continue unsystematic, haphazard, and for many men a pathetic gamble, with the failures of each serious business depression made up largely of the best moral risks* ». Ce besoin d'une théorisation est moins la découverte de pratiques qu'un partage et une mise en lumière, poursuit-il : « *The need of a better theoretical basis for executive action exists in all lines of industry* » (*ibid*). Et cette théorie doit être plus proche et moins technocratique qu'elle ne le fut jusqu'à présent. Il fallu, en effet, savoir distinguer l'apport d'une nouvelle discipline – le management – en comparaison d'avec les sciences économiques d'une part, et les sciences de psychologie industrielle d'autres part, dont nous avons parlé auparavant.

opérationnelles, locales et tirées de l'expérience : « *The technical and semi-technical problems of the major industries have for many years been subjected to serious study by engineers and managers, and while revolutionary changes affecting technical methods will result from the constant advance in the sciences, this side of business management is already far more scientific than the non-technical side* » (Ibid). Nous sommes, dit-il, toujours dans l'ère des « *rules of thumb* », malgré la décennie de taylorisme qui lui est contemporaine. En raison du fait que la profession de *business manager* n'est pas encore assez formée, précise-t-il.

Nous l'avons dit, en opposant frontalement cette science qu'il appelle de ses vœux et les sciences économiques, Wallace B. Donham donne sa propre définition du *management*. Il ne s'agit pas simplement de la seule science qui mathématise les opportunités et les utilités mais de la capacité à fournir une information plus claire, plus locale, et davantage fondée sur l'expérience.

**g) Inventer une science des décisions autant éclairées par le prisme des « utilités » plutôt que par celui des sciences sociales.** Dans un autre article intitulé « *The Emerging Profession of Business* » (Donham, 1927), Wallace B. Donham explique en quoi les progrès de la science et du développement des grands groupes industriels donnent aux chefs d'entreprise des responsabilités sans précédent. « *The task of developing the necessary group consciousness and sense of responsibility in the new profession is not an easy one* » (Ibid). En effet, il s'agit d'établir ce corpus – cette manière de voir le monde – pour en affecter toutes les responsabilités qui incombent à cette élite managériale : « *It is not enough that a social consciousness shall develop speedily and widely in this new profession. The social consciousness must be backed by completely equipped intelligence and wide vision* » (Ibid), il faut savoir sentir la société, autant ses employés que ses consommateurs. Dans un autre article intitulé « *Can American Business Meet the Present Emergency* » (Donham, 1931), il formule ainsi ce qu'un *business man* doit savoir pour pouvoir prendre de bonnes décisions : à la fois « *analyzing the needs and wants of the American people* », toujours en ce qui concerne les employés et les consommateurs, mais il s'agit surtout de sentir les demandes et les anticiper : « *...one finds it necessary to recognize that immaterial needs, and wants not capable of satisfaction by commodities, compete with the commodities produced by business and upon which business depends* » (Ibid). Il y a des informations et des besoins tangibles, fondés sur des faits matériels ; mais les sciences du management ne doivent pas s'arrêter à ce stade. Il faut aller au-delà de ce que les gens font, de comment ils se comportent, comment ils savent, y compris ce qu'ils ressentent et comment se forment leurs décisions : « *The principal intangible wants are the want for security, including steady employment as the greatest present factor, and the want for leisure to enjoy civilization* ». Dans son dernier paragraphe, « *The Need of a Positive and Adequate Social View-point* » (Ibid), Wallace B. Donham énumère les dangers qu'encourent le capitalisme et ses remèdes. Critiquant la posture

uniquement lié au salaire de Ford, un des plus « *socially minded executive* », pour lui, le problème est tout autre. Il s'agit de trouver les moyens d'un « *effective leadership* ». Nous allons voir comment.

**h) Donner une responsabilité « *unescapable* » aux « *business men* ».** Son article « *the failure of business leadership and the responsibility of the universities* » (Donham, 1933) explique pourquoi il faut désormais de sérieux enseignements sur le *leadership* et une science du *management*. Il pointe très clairement les responsabilités: « *the inability of business and political leadership to rise to the heights required by an unprecedented situation, is the most disturbing fact* » (Ibid). Il met en évidence la principale carence, la « *lack of social understanding* »<sup>64</sup>, pour lui inacceptable: « *The social responsibility of the business man, therefore, is inescapable* ». Il ne s'agit pas de savoir si les *executives* veulent ou non s'y intéresser, mais d'un constat: « *Yet in one respect the business group is less favorably situated to solve these problems than the legal group* ». Leur éducation est donc indispensable: « *It lacks a sufficient number of broadly equipped men; it lacks the requisite intellectual background and the large groups of rigorously trained men. Our usual training in business, still carried on mainly within industry itself, is too narrow, too much specialized in the particular concern; it gives too few points of view on the social importance of business* ».

Eclairer les décisions de cette nouvelle élite des « *managers* » sera donc la mission de la Harvard Business School. Le moyen sera, non une théorisation excessive, mais de rendre visible les meilleures pratiques, et de publiciser les *business cases* les plus représentatifs :

---

<sup>64</sup>Il pointe plusieurs raisons à cet état de fait. Premièrement, en raison d'une « *over specialisation* » des dirigeants, dont il ne conteste pas les capacités à mener leur business, seulement leur leurs capacités managériales sont à contester : « *lost social equilibrium, rather than bad management accounts for most bank failures* ». Dit autrement : « *business men do not undertake the hard intellectual job of securing a general grasp of these complexe problems through prolonged exchange and harmonizing viewpoints* » Il s'agit, dès lors, d'un plaidoyer pour une étude et un enseignement: « *The tough study of relations out of which wider syntheses might come is not attempted. Efforts to induce groups of men to study broader problems repeatedly ail, because nothing in the previous experience of the individual business man gives him assurance in his capacity even to think of these things* » (Donham, 1933).

Ce management qu'il souhaite vouloir advenir ne doit donc pas être une « *science of machinery* », mais bien celle permettant « *how to maintain stability* », affirme-t-il. S'agissant d'ouvrir les yeux de cette classe managériale : « *we need in business and politics administrators who are able not only to handle their specialized problems well, but also to see things in wide relations and to their parti in maintaining society's stability and equilibrium* » (Ibid). Cette science, elle sera à une à part de l'histoire, des sciences sociales et politique, elle sera également différente du droit, dont Wallace B. Donham est lui-même issu.

Et de cette science, l'« *education [of his time] is at fault* », affirme-t-il. Se plaignant de l'argent dépensé pour l'étude de la « *physiology of the individual* », et rajoute-t-il, « *in the social sciences, we have few men who transcend their specialities* ». Ainsi, dans la responsabilité qui est la sienne, celle de réunir les compétences : « *the best hope of counteracting our spécialisée conditions is by a diversified group of able flexible-minded men, chosen from men of affairs, from university social scientists, and from politicians* ». Ce lieu, ce sera les universités : « *in no other place does the variety of experience exist* ». Et ceux-ci devront « *understand that the accumulation of specialized subjects, even when study of one speciality is carried to a point that gives great knowledge to it internal relationships (...) they must be equipped by training in the technique of handling interrelated social situations involving many specialities which we now consider* » (Donham, 1933).

i) **La mission d'une nouvelle science pour Harvard.** Aller au-delà de l'économie, des sciences administratives et de la psychologie industrielle, tel est le nouveau programme de recherche dont il sera le promoteur, ainsi il affirme : « *the Harvard Business School has school has thrown some interesting slidelights on this need. Adopting the general principles of Langdell's case system, by which most of the schools of the country teach law, we have developed on a large scale similar methods of teaching business, and a constantly increasing percentage of the work of this school is conducted on a true case system. The student obtains his business training by solving executive problems... so presented that he deals with conditions similar to those which we confronted the executive* ». Plus précisément, il porte son attention sur les sciences sociales, seule manière, selon lui, de lutter contre les extrémismes politiques et les mouvements syndicaux. Il s'agit, dès lors, de développer une science plus subtile dans la compréhension des choses humaines ; explicitement, de mettre en lumière « *the physiological and psychological actions of men* », à la recherche de cette « *maintenance of a moving organic equilibrium* ». A cet effet, dans un premier temps, Wallace B. Donhams héberge le « *Fatigue Lab* » à la *Harvard Business School*.

Son article le plus explicite est celui intitulé « *Social Significance of business* » (1927). Bien comprendre le terme de « *social* » chez Wallace B. Donham, permet d'appréhender cette volonté d'étendre au « *management* » toute une dimension des sciences sociales. Relisons ainsi ses propos : « *the social responsibility imposed on the business man of today is a logical outgrowth of the developments of science which so largely affect not only the economic and material things in our lives, but our whole attitude of mind* » (*Ibid*). Il s'agit d'un spectre bien plus large que celui de la rationalité et comprenant la *logique* et sa *pratique*. Cette étude de la pratique ne peut se situer ni dans la rationalité ni dans le pur émotionnel. Rechercher ce lien entre la *direction* et son *execution*, c'est faire œuvre pour la société : « *among the many problems arising out of the new scientific developments is the momentous labor problem, requiring for its solution far more knowledge and consideration for human nature and of the physiological and psychological bases for the actions of men* » (*Ibid*). Ce propos est, bien entendu, une critique du champ de la psychologie industrielle, à laquelle il lie les problèmes économiques de son temps : « *...involved in this problem is the removal of the fear of losing the job and of unemployment, so deeply impregnated in the mind of the laborer; the possibility of extending sound social programs into the living conditions of men without either paternalism or pauperization; and relief from the monotony of routine and the restoration of pride to the workman* » (*Ibid*). Etudier le management est relier les décisions des business men aux maux de la société contemporaine. C'est pour cela qu'il faut, selon lui, enseigner à l'université, non les simples expérimentations d'hommes au travail, mais les questions propres au *business*. Ce ne sont pas seulement des logiques d'argent, elles comprennent toutes ses autres dimensions, « *social* » y compris. Comme il le formule : « *Certain problems of corporate control must be studied, to the end that the spirit of trusteeship on the part*

*of corporate managers may be in some cases brought about and in others strengthened* » (Ibid). Adopter le point de vue *social*, c'est intégrer la vision de la société toute entière, voire prendre ses responsabilités et celles des affaires du monde : « *A definite spreading of the social point of view should serve as an incentive for men with wide business background to take an active interest in governmental affairs along broadly social lines as many lawyers formerly did, and not narrowly because their influence upon legislatures may result in the furtherance of their special interests* » (Donham, 1927).

### III. 4. 2. 2. Etablir une « *concrete science of behavior* »

Pour saisir le discours de Chester Barnard, il faut situer le moment où Wallace B. Donham demande à ce « *business man* » de faire un séminaire sur le « *leadership* » à la *Havard Business School*. Il nous faut détailler ce contexte-là.

- j) Provoquer une conversation de personnalités éclectiques.** Selon les mots de Wallace B. Donham, il s'agit de faire se rencontrer différents experts pour développer une science de la pratique managériale, pour l'instant confondue avec la science administrative. Comme Wallace B. Donham l'explique : « *Henderson's interest in social problem starts with my talks with him culminating in the lecture I gave him on the business school work and aims [1925]. From there it proceeds to Mayo's coming and to Henderson finding him a congenial soul. From there through Morton Wheeler to Pareto, Etc. Mixed up with the whole situation was the fact that after [Henderson] moved his headquarters to the school a new world opened up to him in conversation with me on a variety of administrative problems* ». Wallace B. Donham tire par lui-même les leçons des expérimentations de Hawthorne : il faut davantage de théories en sciences sociales pour les sciences du management. Ainsi, affirme-t-il : « *the most fundamental objects of business education and business management always involve methods (...) to devise and impose controls. Controls are necessary as the basis (...) for the effective efforts toward planned decisions and actions* » (Donham, 1933). L'homme en action : « *almost never understands the aids available to him from the work of the social scientists, and the social scientist is puzzled when such men fail to accept his conclusions as the basis for action* » (Donham, 1933). Chester Barnard poursuivra cette idée : « *a science of concrete behavior would be necessary to support the management of concrete situations* » (Wolf, Barnard, 1973).

Chester Barnard a décrit l'innovation conceptuelle qu'il était en train de promouvoir dans son travail, à la fois une critique des travaux passés et un nouvel angle.

- k) Observer les groupes et leur autonomie.** Il explique comment il a fait changer d'approche pour définir le management, en se distanciant de la mesure pour l'observation : « *I would say that the most fruitful approach is to start with the understanding that if any collection of individuals is formed into a group – whether it's spontaneous, spontaneous organized group, or one that is normally designed – once in*



*operation it is very largely autonomous and that the function of the formal aspects is like that of a skeleton in the body*». Dans son propos on retrouve l'importance des études sur les mesures des corps : « *What you are mostly concerned is the physiology of the relationships involved; but first of all you have to know anatomy well enough to know that there is skeleton and that it keeps in place and holds in place the organs which are mostly going to function autonomously* ». Ces propos-là étaient inaudibles avant lui, affirme-t-il: « *Now, the idea of autonomous groups is anathema to businessmen, theoretical military men, and, I am sure, the intellectual as a group. They continue to talk about the formalities of organization, as if that were fundamentally the subject with which you're dealing*». Il distingue ainsi son travail : « *my approach would be to recognize that that's not the case. The case is that you're dealing with groups that largely are, and almost inevitably have to be, autonomous*». Il se distingue des travaux portant sur la mesure des hommes, pour y substituer une observation : « *you cannot direct from the top of the multifarious activities of the groups down below. There has to be a reaction and a response to local conditions that can't be conveyed by anybody at a distance. That's the first thing I would say about the approach of the subject. That's not easily acceptable; that was new stuff when I announced it, and it's still new. It's still even to people who intellectually accept it. They can't operate on the basis. You put a man in charge of an organization and your worst difficulty is that he thinks he has everybody what to do, and that's almost fatal if it's carried far enough* » (Wolf, Barnard, 1973). Ainsi que Chester Barnard l'explique lors de ses conversations avec William B. Wolf, sa lecture de Pareto lui permit d'accéder aux enseignements de la Harvard Business School: « *At the time I knew [Lawrence Hendereson], although he had no official position on the faculty, he had an office over in the Business School; and he was working around there on seminars and several other efforts* ». L'histoire du livre de Chester Barnard est aussi celle du renouveau des sciences de management. Il s'agit d'un petit monde (Harvard), d'un petit groupe (les « *Pareto Seminars* »), de manière à rompre avec une certaine tradition épistémique de la *mesure*, portée par le *taylorisme* et le *post taylorisme*, dont nous venons de retracer le chemin. L'histoire du renouveau des sciences de management change dans les années 1930, avec un recentrement plus important encore sur les sciences sociales, avec l'implication des élites managériales. Comme l'explique Chester Barnard à partir de sa rencontre avec Lawrence B. Hendereson : « *he wanted me to lay my book over the year. Of course, I had a very active job all this time. 'Well, Lawrence, if I do, I'll never finish it. The only thing for me to do is to get rid of this thing right now, for better or worse'. And I was right, too, I'm quite sure, because if I'd let a year go by you never could tell what would happen* ». Chester Barnard s'impliqua, fit son séminaire et le publia dans l'année même. Ce contact entre le biologiste et le manager doit beaucoup au doyen de l'institution : « *Wallace B. Donham introduced me to Hendereson (...) I never had any teaching connections at Harvard. I was on what's called the visiting committees. All told I have been on some fifteen or eighteen of these; I don't know which ones I was on at the time that's the only connection I had with Harvard except with individuals; that is, I have*

*had a correspondence, particularly with Talcott Parsons ». He was very much under the influence of Lawrence Hendereson ».*

Ce détour des sciences de gestion par les sciences sociales s'explique par ce besoin d'adhérer aux conceptions du monde de leur temps. Nous allons voir lesquelles. D'abord nous verrons les effets de la crise endémique après 1929 et ses conséquences sur le *capitalisme managérial* ; dans un deuxième temps nous verrons comment la psychologie industrielle peinait à renouveler ses facteurs explicatifs des comportements humains ; enfin, nous ferons le récit des « *Pareto Circles* », à l'origine de cette modélisation des sciences des organisations, et qui ont fait l'inscription institutionnelle de Chester Barnard parmi leurs pionniers auteurs des sciences de gestion.

### III. 4. 3. L'inscription institutionnelle

Peu de présidents d'université ont autant influé sur la production de leur établissement. Dans les mots et les écrits de Wallace B. Donham, nous pouvons lire *textuellement* l'ambition d'un renouveau des sciences du management. Nous l'avons dit, on y comprend sa volonté de *rendre visible* et publiciser les nouvelles pratiques managériales. On y voit l'ambition de faire de ces capitaines d'industrie, la fondation indispensable de ce *capitalisme managérial*, si typique des Etats-Unis du président Herbert Hoover. Nous allons voir comment cela s'est réalisé au sein de la *Harvard University*.

#### III. 4. 3. 1. Le « *Pareto circle* » à Harvard, laboratoire du renouveau managérial

Après avoir étudié le *verbatim* de Wallace B. Donham, nous détaillerons comment s'est constitué un nouveau champ du savoir. Nous synthétiserons l'abondante littérature d'histoire du management connue sous le nom de « *Cercle Pareto* » (Keller, 1982 ; 1984). La formation conceptuelle de l'ouvrage « *Functions of Executive* », de Chester Barnard doit beaucoup à ces séminaires pluridisciplinaires (**I**), leur interprétation de Wilfredo Pareto (**m**), biologique pour Henderson et sociologique pour Parsons (**n**), ayant fécondé cette œuvre majeure pour l'histoire du management.

- 1) **La réunion de cercles pluridisciplinaires à Harvard.** Tout d'abord, il s'agit d'une sorte de sociologie de l'université, celle de Harvard au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans les années 1920, cette institution était encore de dimension assez modeste ; le plus souvent, elle ne s'adressait qu'aux classes dirigeantes les plus resserrées, avec des champs disciplinaires réduits. Ce sont des conditions idéales pour le dialogue inter institutionnel qui n'existent presque plus aujourd'hui (Cot, 2011). Des conférences interdisciplinaires ont ainsi été impulsées par Wallace B. Donham. L'objectif étant de rendre possible la confrontation de différents paradigmes transmis par d'illustres participants. Pour ce qui concerne l'armature de l'ouvrage « *Functions of Executive* » de Chester Barnard, il faut s'intéresser à ce que l'on appelât les « *Pareto Seminar* ». Une des figures les plus influentes en fut le biochimiste Lawrence J. Henderson (Barber, 1970). Ses lectures du sociologue italien, Wilfredo Pareto, firent sensation parmi ses collègues et étudiants. Son interprétation de Parsons, nous le verrons, se retrouvera dans la conceptualisation de Chester Barnard (notamment sur les notions de « *social system* », ou de « *social equilibrium* », Scott, 1992, pp. 52-53). Son ouvrage (Barnard, 1938) doit ainsi se comprendre, avant tout, comme une œuvre collective.

En effet, dans ce cercle interdisciplinaire de Harvard, se retrouvent plusieurs « *english villages* » (selon Nichols, Trevino, 2006) : « *the society of Fellow* », « *the Paretan Scholars* », « *the Harvard Graduate School of business administration* », ou « *the laboratory of industrial physiology* » (Scott, 1992). La plupart des plus grands noms de

la science qui suivront ces séminaires sont cités par Chester Barnard : Wallace B. Donhams et Lawrence J. Henderson bien entendu, mais aussi Richard Cabot, le fondateur de la chaire de « *social ethic* », Elton Mayo, ou le philosophe North Whitehead. On retrouve aussi toute l'école de Harvard : le sociologue George Homans, le behavioriste Burrhus Frederic Skinner, et le directeur du département, Piotr Sorokin, avec ses élèves irrévérencieux, Talcott Parsons ou Robert K. Merton. Mais aussi, d'autres plus célèbres encore, Joseph Schumpeter, le linguiste Bernard de Voto, ou le bactériologiste Hans Zinsser. Joel Isaac (2008) le voit d'ailleurs comme une « *lingua franca* » autour de Pareto.

**m) Interpréter la sociologie (en français) de Wilfredo Pareto.** Sur toute cette génération, nous l'avons dit, l'influence du sociologue Wilfredo Pareto fut décisive. Tous sont réunis autour du « *Traité de sociologie générale* », livre étudié la plupart du temps en français dans le texte. Il est la source des principaux concepts alternatifs, faisant le pont entre l'économisme radical et les sciences sociales. Wilfredo Pareto est l'intellectuel idéal, l'héritier du mazzinisme, exilé en France, ainsi il légua une armature conceptuelle ambivalente. Il fut critique de l'économiste, mais il va donner à cette discipline des concepts pour parfaire toute sa scientificité. Il sera à contre-courant du début du XX<sup>ème</sup> siècle, en remettant au centre de ses questionnements l'élitisme, peu adapté au nouveau temps démocratique (Gerhardt, 2015). Tout Harvard se passionna pour ses concepts majeurs (Heyl, 1992, p.29), tentant d'y trouver une observation minutieuse des phénomènes sociaux : les « *actions logiques* » et celles « *non logiques* » permettent d'inscrire les actions humaines bien plus en profondeur que ne le permet la *doxa* économique libérale-économiste. Rappelons que cet émigré italien succéda, en France, à la chaire du grand doctrinaire marginaliste Léon Walras. Ses notions de « *résidus* » et de « *dérivations* » tentent de donner des explications aux logiques, encore floues, de l'action collective. Enfin, le « *système social* » encadre l'action pour délimiter les bornes de sa compréhension par la raison. A cet égard, la notion de « *general equilibrium* » de ces systèmes sociaux sera l'objet de recherche de toute une génération, bien au-delà de Walras (*cf la liste dressée par* : Cot, 2011). Bien davantage, il s'agit d'un cadre paradigmatique embrassant les sciences sociales, humaines et biologiques et dépassant le cadre économiste marginaliste de « *l'équilibre général* », à la recherche de la transparence généralisée du marché (Russett, 1968).

**n) L'interprétation systémiste de L. J. Henderson.** Comme l'affirme Chester Barnard: « *I was very close friend of Lawrence Henderson who was a professor at Harvard (...) He had a great interest in Pareto which developed very late, and I was pretty familiar with Pareto from the french edition before the book was translated. That gave a bond of interest between us* » (Wolf, Barnard, 1973). La rencontre du chef d'entreprise avec le fameux biochimiste fut encouragée par l'entomologiste William Morton Wheeler. Le plus influent d'entre tous, Lawrence J. Henderson cherchait à généraliser cet « *équilibre général* », au travers de son fonctionnalisme biologisant – ses recherches se fondent avant tout sur les interrelations physiologiques des êtres animés – régulant tous

les comportements sociaux ; en réalité, Il trouva chez Wilfredo Pareto les réponses aux questions de ses travaux sur la circulation du sang (Henderson, 1928). Mais, William G. Scott et Terence R. Mitchell (1992) insistent sur la participation de Lawrence J. Henderson aux études d'Hawthorne à la *General Electric* (Henderson, Mayo, 1936), précurseur des recherches sur l'importance des systèmes comme moyen de compréhension des organisations complexes. On peut retenir de ses travaux surtout : « *the interdependence of the variable in a system is one of the widest inductions from experience that we possess; or we may alternatively regard it as the definition of a system* » (Scott, Mitchell, 1992, p.46). Selon ses conclusions, les systèmes et leurs indépendances ne peuvent être regardés séparément, tout comme le comportement individuel ne peut se couper du système social dans lequel les individus interagissent. Il n'y a pas d'éléments se comportant isolément dans des systèmes complexes (Henderson, Barber, 1970). Lawrence J. Henderson schématise ainsi sa pensée dans son interprétation des travaux de Wilfredo Pareto. L'étude de Pareto par Lawrence J. Henderson, de l'aveu même de ses confrères, consiste surtout à élever leurs recherches au niveau de celle d'une véritable « *science* » (Cross, Albury, 1987). Pour détenir ses lettres de noblesses au sein des sciences sociales, il fallait, à l'époque, une méta-théorisation probante sur les « *faits* » (Donham, 1927). Il était nécessaire de donner une explication plus générale que les descriptions et les commentaires sur les travaux sociologiques d'Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead, Homans et Dickens. William Scott relève ainsi (Scott, Mitchell, 1992, p. 48) que les idées de « *résidus* » et « *dérivations* » permettent à la « *managerial sociology* » de la *Harvard University* d'ancrer les émotions humaines et les sentiments dans une recherche plus globale sur l'« *équilibre général* » des systèmes sociaux (Donham, 1933). Roethlisberger (1938) observe que « *one of the most time-consuming pastimes of the human mind is to rationalize and disguise sentiments as logic* » ; de même, Elton Mayo (1931) insiste sur cette même problématique : « *an articulate complaint only rarely, if ever, gave any logical clue to grievance in which it had its origins* ».

- o) Du fonctionnaliste de Parsons à l'institutionnalisme de Barnard.** Le second évènement majeur à Harvard est la création, en 1931, d'un *Department of Sociology*, séparé de celui d'*Economics* (Dalziel, Higgins, 2006). Comme pour l'*industrial and organizational psychology*, il s'agit de se distinguer de l'utilitarisme économiste pour justifier son existence institutionnelle. Comme le disent Robertson et Turner (1991), Talcott Parsons fut « *widely regarded as the most significant and influential twentieth-century American Sociologist* ». Son travail, et ses publications de 1929, 1931 et 1933 sont l'analyse des auteurs tels que Max Weber, Werner Sombart et Alfred Marshall, auteurs hybrides entre les deux disciplines sociologiques et économiques. « *Pareto had been an eminent economic theorist [who] had attempted the formulation of a more comprehensive system of sociological theory* » (Parsons, 1971), affirme-t-il. Comme l'observe Charles Camic (1992): « *no sociological work from the period has been so widely discussed, and few theoretical developments in the discipline over the*

*past half century have been launched without an engagement with Talcott Parsons' towering first book* ». En effet, Talcott Parsons initie sa série d'articles sur Pareto en 1933, puis continue l'étude en 1935, 1936 et 1936. Il lui consacre encore trois chapitres dans son ouvrage « *The Structure of Social Action* » (Parsons, 1937) qui peut être compris comme les conséquences de l'étude de Pareto sur son œuvre, et ses implications.

En effet, c'est la même année que Parsons rédige « *Functions of the Executives* » (le terme même de « *function* » est parsonien). Nous le verrons, il lui emprunte son concept majeur : « *the formal organisations* » (toujours dans la terminologie parsonienne), réductible lui-même à un « *system* ». Les deux sont, en réalité, liés à une conversation qui a débuté dans les « *Pareto Seminar* » et qui continue bien au-delà<sup>65</sup>. La définition de ce *system* est située dans son chapitre '*the theory of action*', s'opposant terme à terme au '*utilitarian system*', mais restant un '*individualism in the theory of action*'. Comme le rappelle William G. Scott (1992), les développements des chapitres 5 à 11 utilisent les catégories de « *formal and informal structures* » empruntés à Talcott Parsons, sans prendre la peine de le mentionner ; ses conceptions de la « *decision making* » et de la '*communication*' sont également issues de ses thèses sur le fonctionnalisme aux chapitres 13 à 16.

### III. 4. 3. 2. L'héritage institutionnel de Chester Barnard

Définir exactement l'héritage institutionnel de Chester Barnard dans la pensée managériale (et d'autres disciplines) est un vaste chantier sur lequel existent de nombreux travaux (Mitchell, Scott, 1992 ; Wolf, 1994 ; Wren, Bedeian, 2009). S'il est impossible d'en faire la description exhaustive, tout au moins pouvons-nous pointer certaines particularités : la continuité (p) et la réflexion *a posteriori* sur ses travaux (q).

- p) Voir l'organisation comme la somme d'individus et de communications.** On peut lire les interprétations contemporaines de ses travaux pour définir la « *executive function* » dans la *Harvard Business Review* (Copeland, 1940). Ou alors y voir une « *organization as a social process* » (Sayre, 1949) ; celle élaboré par Herbert Simon dans ses travaux : « *definition of authority is substantially equivalent to that put forth by C.I. Barnard* ». Herbert Simon affirme que l'autorité d'un dirigeant revient à la

---

<sup>65</sup> Les conceptions qu'il élabore, durant les années 1930, mais qu'il affinera ensuite, seront exactement le paradigme emprunté par Chester Barnard : ainsi, la notion de *system* comme pluralité d'acteurs individuels : « *A social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the "optimization of gratification" and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols* » (Parsons, 1951, p. 5-6). De ce *system*, il se découpe comme un lieu de bordures des relations et des manières d'appréhender les actions individuelles sur leur propre action : « *without deliberate planning on anyone's part, there have developed in our type of social system, and correspondingly in others, mechanisms which, within limits, are capable of forestalling and reversing the deeplying tendencies for deviance to get into the vicious circle phase which puts it beyond the control of ordinary approval-disapproval and reward-punishment sanctions* » (Parsons, 1951, pp. 319-320).

capacité de celui-ci à « *sets himself a general rule which permits the communicated decision of another to guide his own choices without deliberation on his own part on the expediency of premises* » (Simon, 1947, p.11) ; il va jusqu'à tester le travail des dirigeants (Dearnborn, Simon, 1958). Il s'agit du propos formulé par Chester Barnard « *Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or 'members' of the organization as governing the action he contributes; that is, as governing or determining what he does or is not to do so far as the organization is concerned* » (Barnard, 1938, p.163). Un héritage revendiqué<sup>66</sup> par Chester Barnard dans ses « *conversations* » (Wolf, Barnard, 1973). Dans ce même ouvrage, il définit cette transformation de l'autorité en décision : « *the fine art of executive decision consists in not deciding questions that are not now pertinent, in not deciding prematurely, in not making decision that cannot be made effective, and in not making decisions that others should make* ». Cette vision qu'il assimile à la « *delegation* » aura des investissements différents chez différents auteurs. On peut voir une distinction entre les organisations « *formal* » et celles qui ne le sont pas (Blau, Scott, 1963) ; on peut lire une « *enigma* » pour la « *management philosophy* » (Litzinger, Schaefer, 1966) ; voire relire chez Robert K. Merton ses concepts liant la « *science* » au « *social order* » (1938), jusqu'à ceux recherchant le « *leadership* » (1968) de l'opinion. Mais plus généralement, il s'agit d'une focalisation sur les décisions de l'entreprise (Simon, March, 1958 ; Archer, 1964) ; il faut distinguer les « *organizations* » et les « *individuals* » (Argyris, 1954 ; 1964 ; 1973) et repenser le « *leadership* » comme une somme de décisions de petits groupes (Likert, 1967) ; on peut étendre les concepts jusqu'à des études plus qualitatives sur le « *sens* » et le « *sensless* » au sein des « *organizations* » (Weick, 1977) ; Charles Perrow y reprend sa notion de « *leadership* » au sein de son ouvrage : « *complex organization* » (1986).

**q) Vers une théorie de la « *responsability* » et du « *leadership* ».** D'un point de vue interprétatif, dans le travail de Chester Barnard, c'est la notion de notion d'« *authority* » qui est mise en évidence comme la limite des « *formal organizations* » (Wells, 1963). Ensuite, c'est la notion de « *responsability* », le plus souvent vue comme une « *ethic* » et une forme de « *moral* » (Rabin, Miller, 1989) ; même si cette interprétation d'« *elitist responsibility* » est critiquée par d'autres travaux (Scott, Mitchell, 1982). Barnard est en effet un auteur aux engagements multiples. Il souhaite une conception plus « *universal* » du monde social (Scott, Mitchell, 1989). Cette notion s'exprime à partir d'un lien avec Herbert Simon (Mitchell, Scott, 1988). Il s'agit de cette volonté de relier la « *micro* » et la « *macro theory* » du management (Mitchell, Scott, 1985 ; 1987). Il permet une conception ouverte du « *control* » (Stewart, 1989), terme qui doit être pris

---

<sup>66</sup> « *I think that's because they neglected the whole function of decision making which is the basic to all the other. Now I think Simon and most of the other got the idea of the importance of decision making from my book. Nobody at that time was talking about decision making. The psychologist weren't, the social psychologist weren't, and business management people weren't; and I put a good deal of emphasis upon it as you remember. Since then there's getting to be a heavy literature on the subject of decision making, they even now make it mathematical function* » (Wolf, Barnard, 1973, p. 54).

dans son acception la plus large. Car le plus souvent, il s'agit de lire chez Chester Barnard ses concepts liés aux notions de « *regulation* » ou de « *governance* », sans une « *authority* » qui sera totalement « *hierarchic* ». Par exemple quand il affirme dans ses instances fédérales : « *the central government authority prescribes what must be done and so precludes freedom to do otherwise, of government specifies what may not be done, and so leaves an immense range of choice available* » (cité par Scott, Mitchell, 1992). Il s'agit de l'interprétation des « *new institutional economists* » dont Olivier E. Williamson est la figure de proue (Williamson, 1985 ; 1995) ; il y a là une certaine continuité, notamment quand, dans cet ouvrage, on retrouve James G. March transformant les écrits barnardiens sur la « *communication* » (March, Simon, 1958) par un concept de « *intelligence of learning* » (March, Williamson, 1995). Certains auteurs voient en lui un auteur majeur de la pensée stratégique (McMahon, Carr, 1999).

Mais il s'agit d'une dérive interprétative typique des auteurs dits « *classiques* ». La littérature managériale va transformer plus tard ce concept de « *responsability* » vers celle moins définie de « *leadership* ». Ainsi, il faudra analyser comment les *visibilités* se transforment.

#### **III. 4. 4. Synthèse de la visibilité de la délégation (selon l'œuvre de Chester Barnard)**

*(cf ci-dessous)*



| Titre 1  | Titre 2  | Opposant                   | Adjuvant                                | Enoncés  | Références  |
|--|--|----------------------------|---|--|---|
| <b>Preliminary considerations concerning cooperative systems</b> | <i>Introduction</i>  | Etat, Eglise               | Coopération                             | Dépasser les visions traditionnelles et holistiques pour l'analyse de l'individu, des choix, et des motivations de coopération                       | <b>a), b), c), d)</b><br>Sciences sociales<br>( <i>ordre social, limites de la psychologie industrielle</i> ) |
|  | <i>The individual and organisation</i>                                   | Groupe, holisme            | Action individuelle                     |  |   |
|  | <i>Physical and biological limitations in cooperative systems</i>        | Biologie, physique         | Liberté de choix                        |  |   |
|  | <i>Psychological and social factors in systems of cooperation</i>        | Psychologie industrielle   | Motivation coopération                  |  |   |
|  | <i>The principles of cooperative action</i>                              | Vision disciplinaire       | Action coopérative                      |  |   |
| <b>The theory and structure of formal organisations</b>          | <i>The definition of formal organization</i>                             | Holistes (Durkeim, Weber)  | Pareto, Parsons                         | Aller plus loin que la psychologie industrielle, en pensant l'individu, ses mobiles, sa communication et ses organisations formelles et informelles. | <b>i), j), k), h)</b><br>Sociologie   |
|  | <i>The theory of formal organization</i>                                 | Institutions, Société      | Volonté, 'purpose', communication       |  |   |
|  | <i>The structure of complex formal organization</i>                      | Unicité de l'institution   | Organisation, "Span of Control"         |  |   |
|  | <i>Informal organizations and their relation to formal organizations</i> | Théorie des foules         | Ecoles des relations humaines           |  |   |
| <b>The elements of formal organizations</b>                      | <i>The bases and kinds of specializations</i>                            | Division du travail        | Compréhension                           | L'étude des décisions doit prendre en compte la rationalité multiple des individus et leurs organisations  | <b>i), j), k), h)</b><br>Economie institutionnelle  |
|  | <i>The economy of incentives</i>   | Utilitarisme               | Pluralité de satisfactions              |  |   |
|  | <i>The Theory of authority</i>   | Modèles militaires         | Etude des décisions                     |  |   |
|  | <i>The environment of decision</i>                                       | Décisions de l'institution | Décision d'individus (dedans ou dehors) |  |   |
|  | <i>The theory of opportunism</i>   | Economie                   | Economie institutionnelle (J. Commons)  |  |   |
| <b>The function of organizations in cooperative systems</b>      | <i>The executive functions</i>   | Outils de management       | Communication                           | Concevoir la responsabilité du dirigeant qui oriente les décisions des autres  | <b>e), f), g), h)</b><br>Sciences des décisions/<br>communication   |
|  | <i>The executive process</i>   | Commandement               | Analyse des décisions                   |  |   |
|  | <i>The nature of executive responsibility</i>                            | Moralité                   | Leadership, éthique                     |  |   |
| <i>Conclusion</i>  |  | Etude du commandement      | Etudes des systèmes de coopération      | Les systèmes de coopérations sont à étudier  |   |
| <i>Mind in everyday affairs</i>                                  |  |                            |   |  |   |

#### **IV. ANALYSE DE LA LITTERATURE MANAGERIALE**

|  |     |
|--|-----|
| IV. 1. Décrire la littérature managériale des années 1960..... | 127 |
| IV. 1. Décrire la littérature managériale des années 1990..... | 215 |
| IV. 1. Décrire la littérature managériale des années 2010..... | 307 |



## **IV. Analyse de la littérature managériale des années 1960**

Après avoir présenté la problématique de notre thèse, nous allons étudier de manière systématique la littérature managériale des années 1960, 1990 et 2010.

### **IV. 1. Décrire la littérature managériale des années 1960**

Afin de présenter cette *herméneutique* du corpus de textes managériaux des années 1960, il nous faut procéder, dans ce premier chapitre, à trois prérequis méthodologiques d'ordre épistémologique. Nous allons d'abord situer le *contexte historique* de l'énonciation des textes ; pour ce faire, il est important de distinguer le contexte de la production de la *science du management* aux Etats-Unis, de sa réception et de sa traduction dans l'univers francophone. Deuxièmement, nous décrirons les énonciateurs, c'est-à-dire verrons *d'où ils parlent* (leurs « *champs* » respectifs) : les auteurs, les entrecroisements des textes, leurs différents types de discours, afin de comprendre leurs intentions et la destination de leurs énonciations. Enfin, avant de passer à notre analyse, nous reviendrons sur la construction et la transformation de notre typologie des quatre *types de visibilité*. Nous situerons ainsi les ouvrages majeurs de sciences de management qui, dans l'après-guerre, ont transformé l'expression de ces *types de visibilité*.

#### **IV. 1 .1. Le contexte historique de l'énonciation**

Il est à la fois indispensable de dessiner le *contexte de l'énonciation* des discours managériaux et impossible de le détailler intégralement – pour des raisons d'économie de texte. Par ailleurs, une ample littérature scientifique est déjà disponible sur le sujet. Nous nous contenterons d'évoquer les travaux faisant autorité en la matière, sans ambitionner l'exhaustivité, mais pour faire comprendre notre thèse.

##### **IV. 1. 1. 1. « *Cold War* » et « *management sciences* » : un combat commun aux Etats-Unis**

Une importante littérature concerne la floraison, après la Deuxième Guerre mondiale, des associations professionnelles et de la littérature de « *management* ». L'influence de la « *cold war* » sur ce phénomène est indiscutable (Drucker, 1975 ; Koontz, O'Donnell, 1964 ; Wren, Bedian, 2009). Les matériaux d'archives insistent sur le contraste avec les années 1930, celles de la dépression économique, où un des hauts responsables, Charles Jamison (1937, cité par Mills, Grant, 2006) de l'*Academy of Management*, pouvait plaider les objectifs de « *create a*

“*gospel of management* », ou alors de « *foster the search for truth* » et de « *discovery the controlling principles of management* » ; avant tout, parce que les « *problems* » du « *business management* » auraient été « *misunderstood by rank-and-file workers, by public servants and by the public in general* ». Vingt ans plus tard, le monde n’est plus le même. Le directeur de cette *Academy of Management*, l’universitaire Ralph Davis, la question du « *management doctrine* » ne semble plus avoir le même objectif. Dans une lettre à John Mee en 1953, un des piliers de l’institution américaine de « *management* », il donne à l’*Academy* ces recommandations : « 1° (...) *inspire public confidence* » ; « 2° *our economic system would succumb eventually to Socialism (...) in the absence of such a philosophy* »<sup>67</sup>. Cette communication permet de se rendre compte de l’état d’esprit d’alors. La « *management philosophy* » doit « *support psychological and economic warfare against an enemy* », et promouvoir « *the wisdom with which solutions of our economic problems are developed may determine the continuance of our free-enterprise system* » (cité par Mills, Grant, 2006). Les chefs d’entreprise doivent donner l’exemple. S’ils ne veulent pas d’un Etat fédéral centralisé, ni d’un système communiste, ils plaident pour que « *that business and industrial executives must accept the principal responsibility for such solutions, under a system of economic decentralism* »<sup>68</sup>. Keith Davis, futur président de la revue « *Academy of Management* » à partir de 1964, témoigne dans ses ouvrages de l’importance qu’il accorde aux « *Human Relation Studies* ». Il affirme vouloir, dans ses textes de management « *adding human interest and warmth* » et « *establishing good human relations with his readers* »<sup>69</sup>. Il exprime son intention de valoriser tous les « *business people* », ceux voulant « *build cooperation between management and labor* », principalement ceux « *realistic and applicable* », c’est-à-dire fournissant des « *broad interpretive theories* ». Il parle donc d’Abraham Maslow (1943), de Douglas McGregor (1960), Frederick Herzberg (1957, 1966), David McClelland (1967), Frederic Skinner (1953), et Victor Vroom (1959) qui ont été les « *major contributors to [his]*

---

<sup>67</sup> La citation complète : “*A group of independent, objective thinkers in management whose attainments would inspire public confidence.*” ; 2. “*A philosophy of management, keyed directly to the objectives of customer and public service that would inspire public confidence in a competitive system of free enterprise...It was believed that our economic system would succumb eventually to Socialism, in the absence of such a philosophy. It was hoped that the Academy could sponsor the development of such a philosophy, and facilitate its acceptance by the public.*” Davis, R. (1953). Letter to John Mee. Cornell University, Kheel Center Library: Academy of Management Archives.

<sup>68</sup> Davis, R. (1952). *Management Problems in a Cold War Economy*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Northwestern University, Chicago, Ill.

<sup>69</sup> Reviews of Keith Davis communication, "Human Relations in Business": Academy of Management Archives, in the Kheel Centre for Labor-Management Documentation and Archives, Martin P. Catherwood Library, Cornell University: Ithaca, NY.

way of thinking about research and theory development (...) and that cooperation with less conflict and stress, and more organizational effectiveness »<sup>70</sup>. Cet effort de « *management doctrine* » consiste à former cet « *efficient manager* » (Genoe, McLaren, Mills, 2008). Peu de descriptions sont aussi synthétiques que celles de Harold Koontz et Cyril J. O'Donnell (1964, p. 395) :

*« the efficient manager is an enterprise possession whose value is incalculable. He can make even poor organization structures operate effectively; his vision of objectives to be attained is often a substitute for more formal planning and control; he unerringly selects and develops competent subordinate managers; he is an inspiration to all employees; he can and does carry the weak and mediocre managers; and in the meantime, he takes pains to ease his burdens by improving the quality of professional management within the firm as far as his efforts can reach. This kind of manager makes the difference between a brilliantly successful firm and a desultory enterprise about to expire ».*

Toutes ces qualités sont valorisées dans une société promouvant la « *free enterprise society* ». Le manager devait être désirable, tout comme le capitalisme américain. Dans la *Harvard Business Review*, on peut y lire, dans le numéro de septembre-octobre 1959, un article intitulé « *Can Capitalism Win the Intellectual ?* » (Hoover, Bryce, 1959), avec en sous-titre la citation : « *Capitalism offers more freedom for intellectual thought than any other system, but by the same token it gives more scope for misguided critics to turn the public against it* ». La plus célèbre revue de *management* se donna pour mission de séduire son public en répondant avant tout aux critiques du capitalisme. L'universitaire Bert Spector (2006) a conduit une étude qualitative prouvant qu'entre 1945 et 1960, plus de 10% des articles de la *Harvard Business Review* étudiaient les évolutions mondiales et sociétales. D'après une grande tradition de cette institution, notamment celle promue par Wallace B. Donham, le « *dean* » de la *Harvard Business School*, cette revue développe la thématique de la « *social responsibility* ». Dans le contexte de la Guerre froide, cette notion vise à être un modèle de société concurrent au système « *Communist* » (Spector, 2008). Le « *management* », analyse l'universitaire Oliver Laudau (2006), est décrit dans la *Harvard Business Review* comme le « *freedom's guardian* » dans cette lutte symbolique entre le « *Capitalism* » et le « *Communism* ». George R. Terry (1956), auteur d'un des « *textbooks* » les plus lus de son époque, insiste sur les « *manager values* ». Elles sont dans les « *organizations* » tout aussi importantes que leurs règles, d'où la mise en relief de la « *corporate social responsibility* » dans ses écrits. On peut lire dans l'introduction du « *best-*

---

<sup>70</sup> Davis, K. (1967). *Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe to Society?*, Business Horizons: Academy of Management Archives, in the Kheel Centre for Labor-Management Documentation and Archives, Martin P. Catherwood Library, Cornell University: Ithaca, NY.

*seller* » de Peter Drucker (1954) une même philosophie : « *action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength, and harmony* » (1954, p. 382).

#### **IV. 1. 1. 2. L'influence des « *missions de productivité* » sur la littérature managériale française**

Dans la sphère francophone, beaucoup a été publié sur les « *missions de productivité* » effectuées dans les années 1950 et 1960 (Djelic, 2004). Luc Boltanski (1982, p.155) déplore l'oubli de cette période historique dans les ouvrages canoniques de l'histoire économique (ceux de Michel Cruson, Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud – et pour un panorama historique : Terray, 2002). On peut citer les travaux de Richard F. Kuisel (1988), décrivant la dimension historique et sociétale de l'influence des Etats-Unis sur les esprits. De même, le travail d'Henri Morsel (1999) permet de comprendre comment un secteur clef de la reconstruction – l'aluminium – a bénéficié autant des financements que des savoirs, des savoir-faire avec toute leur dimension managériale, des Etats-Unis. L'historienne du travail Paula Cristofalo (2008) a documenté les différents positionnements des syndicats de l'après-guerre vis-à-vis de l'aide certes logistique, mais surtout idéologique du syndicalisme américain qui a reconfiguré les rapports de force dans la contestation sociale alors très favorable au communisme. Pour les sciences sociales, il faut lire dans la « *Revue de sociologie du travail* » (Borzeix, & al, 2010), et les témoignages de Michel Crozier et Alain Touraine ; tous les deux, ces jeunes sociologues sont partis en Amérique pour renouveler la pensée européenne, mais surtout, on peut lire dans cet ouvrage « *cette attente* », ce « *public* » professionnel, industriel, ou opinion publique qu'ils décrivent, pour comprendre cette époque avide d'un discours (jusque-là inexistant) sur l'entreprise et au-delà de la vulgate marxiste et communiste.

Pour aller plus loin, l'historien Gérard Bossuat (1992) permet de distinguer le mythe de la réalité grâce à des données chiffrées : entre 1948 et 1952, les « *missions de productivité* », ce sont 267 missions dont 211 pour les Etats-Unis, pour un total de 2 610 participants qui coûtèrent 1.4 milliards de francs ; ce sont aussi jusqu'en 1956, 3000 stagiaires à l'initiative de l'AFAP (Association Française pour l'Accroissement de la Productivité). Chaque mission avait son thème d'étude : la pétrochimie, l'énergie, les machines agricoles, les travaux publics, l'élevage dans les TOM, les routes, la confection ; des techniques, comme les engrais azotés ; mais également des techniques administratives, avec la distribution, l'étude des marchés du textile, la productivité ou « *les syndicats ouvriers* ». Selon Dominique Barjot et Christophe Réveillard (2002), les « *missions de productivité* » furent le « *symbole* » d'une certaine « *américanisation*

de l'Europe ». C'était le but explicite du « *plan Marshall* », rappelle l'historien Joshua Gimbel (1976, pp. 228 & *al*). Il s'agissait, selon un rapport de l'OECE (1954, pp. 13 & *al*) de faire découvrir « *l'esprit de productivité* » qui aurait existé aux Etats-Unis, et non en France. Dans l'hexagone, les français n'auraient pas été « *conscients du rapport direct qui existe entre le niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains* », i.e des « *facteurs psychologiques* » et de la « *nouvelle conception des facteurs humains dans l'industrie* ». Quelques années plus tard, cette organisation recommande d'amplifier un discours de gestion (ou *discours managérial*) : avec des « *experts* », un « *enseignement de la gestion* » et de « *l'administration* » ; il faut aussi « *améliorer le choix et la formation* » pour le « *perfectionnement des cadres actuels* », des « *conférences, des réunions, et des sessions d'études* », tout comme « *publier dans la langue nationale un plus grand nombre d'ouvrages traitant de gestion industrielle, livres, manuels et revues* ». Enfin, il faut « *élaborer un programme en vue d'encourager la création d'associations spécialisées* », capables de « *faire progresser les connaissances dans les nombreux domaines de l'organisation scientifique du travail* ». Les ouvrages originaux d'Octave Gélinier (1963), aux éditions « *Hommes et Techniques* » le démontrent. Il s'agit d'une collection, consistant à la traduction en français, dans les années 1960, de tout le *mainstream* de la pensée américaine managériale. Cette collection publie les ouvrages d'Alfred Sloan (1960) et de Thomas J. Watson (1968) sur l'exemplarité des dirigeants et leurs management « *décentralisé* » ; Georges Katona (1966) sur la nouvelle « *consommation de masse* » ; Arnold S. Tannenbaum (1967), Victor A. Thompson (1966), Harold J. Leavitt (1961) et Norman F. Maier (1964) sur l'apport de la « *psychologie* » contre la « *bureaucratie* » ; Arch Patton (1964), ou Eliott Jaques (1963) sur les effets des « *rémunérations incitatives* ». Le travail de diffusion de la pensée managériale américaine est un programme *intentionnel* de l'époque. Il faut donc comprendre *quels* textes nous allons étudier et *qui* sont les auteurs des textes managériaux.

#### **IV. 1. 2. PRESENTATION DES AUTEURS, DES OUVRAGES ET DES OBJECTIFS**

Le corpus de textes de littérature managériale des années 1960 est la réplique de celui utilisé par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (1999, pp. 646-648). Il nous paraît *important* de présenter ces auteurs<sup>71</sup>. Nous montrerons que la description de leurs statuts, de leurs intentions et de leurs intérêts est indispensable pour fixer *l'intention* de leur énonciation. Conformément au chapitre précédent, insistant sur l'importance de la prise

---

<sup>71</sup> Chaque auteur cité ci-après renvoie à la liste, leur codification et leur bibliographie disposé en annexe.



en compte du *contexte* du discours, nous présenterons, en deux parties, les ouvrages traduits de l'anglo-saxon, puis ceux de langue française.

#### **IV. 1. 2. 1. Les consultants aux labels universitaires anglo-saxons**

La totalité des auteurs anglo-saxons se situent entre le consulting et l'université. Ce corpus idéologique vise à critiquer les organisations « *bureaucratics* » et à leur substituer un « *management by objectives* » selon diverses nuances :

**(A)- EXPLICITATION DU « MANAGEMENT » ET DES « OBJECTIVES ».** L'ouvrage le plus ressemblant à un *textbook* est « *Administrative Action* » de William H. Newman\*. L'universitaire a tout d'un parcours d'excellence : enseignant à la célèbre *Pennsylvania's Wharton School*, et exerçant le consulting chez McKinsey. Son œuvre explicite tous les thèmes et les références permettant de transformer une conception de « *l'organisation* » fonctionnelle en une structure décentralisée et aux responsabilités déléguées. Parmi les rares ouvrages universitaires figure aussi celui de Thomas J. Paterson\*, professeur à Strathclyde (Ecosse), invitant à repenser « *l'organisation* » dans une véritable théorisation des systèmes ; ou l'article d'Harold Koontz\*, professeur à l'université de Californie et lui aussi consultant, qui recadre la notion de « profit » à partir de celles de « *l'entrepreneur* ». Ces ouvrages contrastent avec celui de Louis A. Allen\*. L'auteur de « *The management profession* » a, comme la plupart des auteurs, un profil beaucoup plus professionnel. Directeur de l'entreprise éponyme, revendiquant des missions auprès de 385 entreprises et 12 000 managers, il explicite ses définitions et ses concepts en tant que praticien ; il détaille les « *fonctions* » de l'entreprise tout en insistant sur l'importance de la mise en pratique méthodologique des « *décisions* » des managers. Marvin Bower\*, auteur de « *The Will to Manage* » est lui aussi principalement un praticien. Il fut le « *managing director* » de Mc Kinsey durant plus de 40 ans à partir de 1952 ; à ce titre, il enseigna notamment à la *Harvard Business School* ; il est, selon la revue de l'université, « *considered the father of modern management consulting* » (sept. 2011). Martin Bower innove surtout dans le fait de définir l'entreprise non plus par elle-même, mais par son environnement et son marché : le « *will* » du « *management* » étant cet effort pour faire la jonction entre les deux. Les autres consultants anglo-saxons sont plus spécialisés, leurs ouvrages ressemblent à une présentation de leurs offres commerciales de consulting. Un bon exemple en est l'ouvrage de Charles L. Hughes\* « *Goal setting* », psychologue industriel chez *Texas Instrument* et chez *IBM*, visant à instaurer les « *participative units* » et le « *management by objective* » ; le sous-titre de son livre est d'ailleurs explicite : « *Key to individual and organizational effectiveness* ». Le britannique John Humble\* et son livre « *Management by objective* » est l'archétype du livre-commercial. Son ouvrage se borne à présenter l'application des concepts de Peter Drucker, dont il mentionne l'adoubement en début d'ouvrage. Il n'a d'autre légitimité que ses ventes – 40 000 exemplaires dans une dizaine de traductions –, la prospérité et l'héritage symbolique de son entreprise de consulting (*Urwick Ors & Partners Ltd*). L'intérêt de ce livre, ce sont les matrices à

vocation opérationnelle et l'énonciation des difficultés d'« *implémentation* » du « *management par objectifs* ». Des méthodologies alternatives prolongent la focale psychologique et celle de la formation. Le psycho-analyste organisationnel Jaques Elliott\* propose, dans son article un résumé des travaux du *Tavistock Institute of Human Relations*, fournissant aussi un mode opératoire de consulting de ses diagnostics organisationnels (dont la *Glacier Company* est un modèle). Une tendance à la psychologisation du management dont les travaux de Arch Patton\*, sous l'égide de la firme Mc Kinsey et de la *Harvard Business Review* sont la voie de publicisation la plus importante. Enfin, face à cette somme de techniques et de savoirs, du taylorisme à l'organisationnel jusqu'au psychologisme, deux consultants – Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton\* – proposent une méthode englobant toutes les autres. En proposant aux managers d'analyser leur propre « *management style* » à l'aide d'une matrice d'évaluation, ils tentent de rejoindre la tradition (X) et la critique (Y) du management théorisé par Douglas Mc Gregor.

#### **IV. 1. 2. 2. La traduction du « *management* » en langue française et ses débats**

Le discours managérial français est plus divers. Pour les uns, il s'agit de décrire et d'enseigner ce « *management* » américain (B), pour les autres de savoir comment l'adapter au contexte français (C) ; d'autres auteurs débattent, pour un large public, de ses conséquences sur la société française, débordant sur des enjeux politiques (D).

**(B)- LE RATTRAPAGE FRANÇAIS – L'EXPOSITION DU MANAGEMENT AMERICAIN.** Le directeur de la CEGOS, Octave Gélienier\*, a indiscutablement donné au terme « *management* » sa substance théorique en France. Revenu des Etats-Unis, il distille auprès de milliers de dirigeants français et internationaux ses séminaires de « *direction générale de l'entreprise* » dont l'ouvrage « *Fonctions et tâches de la direction d'entreprise* » est le condensé. Eludant la plupart du temps ses références anglo-saxonnes, il affirme cependant ses préférences en termes de politique économique, en insistant sur « *Le secret des structures compétitives* », titre de son deuxième ouvrage. Il y décrit ce qu'il appelle être un « *modèle américain* » de l'économie libérale et concurrentielle, l'opposant terme à terme au « *français* », accusé d'être un modèle « *bureaucratique* », « *sclérosé* » avec des tendances « *communistes* » et qui « *pratiquent une mauvaise gestion* ». Son troisième ouvrage « *Morale de l'entreprise et destin de la nation* » va plus loin dans la *naturalisation* de ce « *management* », notamment par le biais du récit historique, civilisationnel, voire spirituel. Plus généralement, les « *ingénieurs-conseils* », qui importent tous les énoncés anglo-saxons du *management*, suivent son exemple (en s'y référant plus ou moins explicitement) sur les segments du marché de prestations aux entreprises. Le consultant Paul Lambert\* tente aussi de dévoiler « *les cinq secrets du développement* ». Ce qu'il appelle le « *ménagement* », c'est un néologisme. Et cette nouvelle terminologie a pour but de transcrire son expérience personnelle, adaptant les concepts anglosaxon au contexte des milieux dirigeants français. Daniel Froissart\* essaye

aussi de traduire le terme de « *délégation* ». Il se réfère à Peter Drucker (1954) ou Octave Gélinier (1963) et tente de traduire ce terme avec des mots français et des explications adaptées à ce public, avec son ouvrage « *Déléguer avec succès les responsabilités* ». René Hugonnier\* veut « *Former des chefs, promouvoir des hommes* », titre de son éloge de la « *formation* », dont il monnaie le savoir-faire. S'il utilise avec précaution les termes anglo-saxons, il préfère le mot « *chef* » à celui de « *manager* », et spécifie les conditions de succès dans le cadre culturel français. On peut voir le même effort de distanciation chez le consultant Maurice Jeannet\*. Plus soucieux de rappeler ses distinctions universitaires, il écrit un ouvrage didactique à destination des « *praticiens* », « *Le psychologue et la sélection du personnel* ». Il y promeut les nouvelles technologies psychosociales de management outre-Atlantique (« *humanistic psychology* ») en congédiant les « *psychotechniques* », assimilées au taylorisme. Ces pratiques devant être théorisées par l'université, Jean Tronson\*, dans sa thèse « *Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise* », tente une *traduction* habile pour commercialiser ces acquis auprès d'un public industriel. Ces ingénieurs-conseils ont en commun de vouloir *traduire* la substance d'un « *management* », comme Octave Gélinier, comme un « *apprentissage* » d'une nouvelle langue supérieure (*le management*) à celle existant. Mais par là-même, ils déprécient tout ou partie de la sémantique française de l'entreprise, pour vanter les principes états-uniens.

**(C)- LE RATTRAPAGE FRANÇAIS – UNE TENTATIVE DE REFORMULATION HEXAGONALE.**

On note cependant une légère dissonance chez d'autres ingénieurs-conseils. André Vidal\*, directeur de la société éponyme, auteur de l'ouvrage « *Organisation des structures de direction top management* », prend ses distances avec les *credo* du management et les conseils donnés à la direction. De même, l'ingénieur A.T. Colin\*, dans son ouvrage, « *L'organisation rationnelle du travail dans l'entreprise* », tente de justifier, au nom de « *l'esprit cartésien* », i.e. « *français* », la persistance des méthodes tayloristes abandonnées pour les « *bureaucratiques* » du « *management* » de son époque. D'autres « *praticiens* » revendiquent leurs pratiques avant les slogans managériaux, ainsi du consultant en stratégie Fernand Bouquerel\* et son ouvrage « *Management : politique, stratégie, tactique* », citons également Dugue McCarthy\*, nouveau directeur des « *relations humaines* » de la SNECMA, qui doit circuler, dans son ouvrage « *la conduite du personnel* », entre les slogans managériaux et sa pratique empirique pionnière ; Raymond Vatier\* essaye une théorisation des diverses pratiques dans son « *Que sais-je ?* » intitulé « *Le perfectionnement des cadres* ». Enfin, les manuels scolaires, dont Fernand Borne\* et son « *Organisation des entreprises* », circulent entre les théories importées et les pratiques réelles qu'ils doivent enseigner. Pour autant, si la *traduction* n'est pas un exercice aisé, *l'évaluation* n'est pas simple non plus. Un autre type de publication se distingue, caractérisant ce que la réalité du management *ne voit pas*. Par exemple, lorsque l'universitaire Jean Humblet\* coordonne le travail de synthèse « *Les cadres d'entreprise : France, Belgique, Royaume Uni* », Marc Maurice celui intitulé « *Les cadres dans la société de consommation* », Michel Gabrysiak\* « *Cadres, qui êtes-*

vous ? », R.J. Monsen\* « *Les motivations sociologiques de l'entrepreneur moderne* », Roger Alluson\* « *Les cadres supérieurs dans l'entreprise* », ou le sociologue Jean Dubois\* dans son livre « *Les cadres dans la société de consommation* ». Tous ces universitaires tentent de répondre aux impensés d'un management ayant délégué le pouvoir de l'entreprise aux managers intermédiaires, sans en connaître les conséquences réelles.

**(D)- LE DEBAT FRANÇAIS DU MANAGEMENT AMERICAIN.** L'ouverture du corpus à des auteurs, que nous appelons « *grand public* », permet de saisir cette nuance : l'interpénétration entre les discours *managériaux* et des énoncés plus larges de *l'espace public*. Ainsi les *essayistes* : certains, dont Michèle Aumont\* dans « *Construire l'entreprise de demain* », ont une vraie spécialisation dans le champ de l'industrie et de l'entreprise. D'autres, au contraire, tel Pierre Bleton\* dans « *Mort de l'entreprise* », traitent de sujets allant du capitalisme à la démographie. Louis Salleron\*, auteur de « *Le fondement du pouvoir dans l'entreprise* », est un théoricien catholique conservateur, qui a le plus souvent écrit sur la procréation ou la Messe. Pour autant, c'est l'ensemble de ces *essayistes* mis bout-à-bout, qui permet à l'analyse de faire émerger les clivages enfouis dans le jargon de la littérature managériale. Ces *essayistes* exposent les divergences d'interprétation sur la notion de « *pouvoir* », les luttes entre les organisations syndicales et le « *milieu ouvrier* », ou une certaine dimension de la « *méritocratie* ». Enfin, un dernier ensemble de textes possède un but politique sous couvert de vocabulaire gestionnaire. Ainsi, ce corpus de texte comprend également la littérature « *patronale* » et étatique : Louis Armand\* (haut-fonctionnaire et membre du Plan) et son « *Plaidoyer pour l'avenir* » ou Michel Drancourt\* (rédacteur en chef de « *L'Entreprise* » ; qui deviendra un « *intellectuel* » du CNPF) dans « *Les clefs du pouvoir* ». Leur mot d'ordre est celui d'Octave Gélienier du point de vue de l'administration étatique. Il faut s'adapter aux normes de « *productivité* ». Ce qui engendre une transformation de l'Etat et ses administrateurs vers le modèle des « *managers* » et de la concurrence internationale. Face à ce discours très classique, Luc Boltanski (1981) montre comment Jean-Jacques Servan-Schreiber\*, auteur du « *Défi américain* », a incarné le renouveau d'un discours managérial. En insistant sur la « *régulation* », la « *formation* », et la « *participation* », il incluait tous les attendus des énoncés du *management* de son temps. Quant au haut-fonctionnaire François Bloch-Lainé\* (« *Réforme de l'entreprise* »), ses thèses ont suscité un débat politique à son époque. Pour autant, il suffit qu'un syndicaliste comme André Malterre\*, avec son ouvrage « *Les cadres et la réforme des entreprises* », suggère un arrangement fiscal (avec l'emploi identique du terme de « *participation* ») pour clore les polémiques. Intégrer à l'étude des discours managériaux les débats politiques qui le dominent permet d'en relever les axes de reproduction et de transformation. Le mot de « *participation* » avait ouvert une *topique* de débat collectif, du fait de la difficulté pour les sciences de management de se saisir de ce terme. Mais alors que François Bloch-Lainé incarnait le passé étatiste, les travaux de l'universitaire belge Philippe De Woot\* (« *Pour une doctrine de l'entreprise* ») gardent encore aujourd'hui toute leur fraîcheur. Diplômé

de la *Harvard Business School*, Philippe De Woot reprend les axes les plus critiques de l'entreprise (« *aliénation* », « *conflits* », et les auteurs européens marxisants) pour les convertir en termes de « *participation* », de « *développement* », ou de « *créativité* ». Ces idées s'inscrivent dans la tradition, de l'« *humanistic psychology* » américaine jusqu'au « *management* » (de Fromm, Maslow (1943), jusqu'à Katz, Gouldner, ou Peter Drucker (1954)). Ainsi, se retrouvent dans un même ouvrage une critique virulente des sciences sociales et un manuel de la vulgate managériale contemporaine.

Pour comprendre les mécanismes de cette circulation des idées, entre la critique et l'idéologie managériale, avant d'analyser notre corpus de texte, il nous faut aborder les ouvrages de référence (auxquels les auteurs étudiés ne cessent de se référer) qui ont transformé la pensée managériale des années 1940 à début 1960.

#### IV. 1. 3. Références des transformations des types de visibilité

Nous devons d'abord évoquer les ouvrages principaux qui décalent et transforment les quatre *types de visibilité* décrits dans le chapitre précédent : 1° la *visibilité de la mesure*, suite aux travaux de Frederick W. Taylor et ses continuateurs ; 2° la *visibilité synoptique*, décrivant l'héritage conceptuel de Fayol pour les sciences de l'administration, traduit ensuite en « *management science* » ; la *visibilité de la délégation*, créditant l'œuvre de Chester Barnard et ses lecteurs imprégnés de la toute nouvelle science sociale ; 4° la *visibilité inhérente aux sciences de la commercialisation*, dont Henri Ford constitue le plus précieux tenant à l'orée de la « *mass production* ». Reprenons donc ces quatre idéaux-types pour montrer comment, depuis les écrits de leurs fondateurs jusqu'aux années 1960, ces champs notionnels ont été autant reproduits que transformés.

##### ✓ *Visibilité synoptique.*

Nous l'avons dit, le mot français d'« *administration* » et les travaux de Henri Fayol ont été traduits, entre les deux guerres mondiales, par les consultants anglophones Luther Gulick et Lyndall Urwick (1937). Le terme est désormais celui de « *management* », qui a engendré de substantielles modifications sémantiques, mais l'a popularisé dans le monde, aux États-Unis notamment. Les *textbooks* les plus populaires du XX<sup>ème</sup> siècle, tels ceux de Harold Koontz and Cyril O'Donnell (1964), ou de George R. Terry (1956), ont popularisé le fameux POSDCORB (« *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting and Budgeting* »), rejoignant les « *principes d'administration* » énoncés en 1916 par Henri Fayol. La *visibilité synoptique* est modifiée dans son vocabulaire. Certes l'organisation est toujours vue selon ses « *fonctions* » et ce que Luther Gulick et Lyndall Urwick (1937) appellent la « *départementalisation* ». Mais l'étude des « *décisions* » managériales est largement traitée dans la littérature managériale. Un « *business case* » fait autorité : la plaidoirie de Ralph Cordiner (1947) pour la décentralisation de la *General*

Fonctions

Décentralisation

*Electric*. Dissertant sur les « *new corporate dimensions* » (pp.1-40) de cette firme qui a atteint nombre de situations quasi monopolistiques et déployées à l'international, une nouvelle « *managerial philosophy* » (pp.41-80) est en train de naître et le terme de « *décentralisation* » (pp.80-al) d'abord énoncé par le CEO, sera discuté ensuite par les « *management sciences* ».

### ✓ *Visibilité de la délégation*

Chester Barnard l'a reconnu dans un entretien avec William B. Wolf (1973), l'innovation principale de ses « *lectures* » à la *Harvard Business School* (retranscrits ensuite en texte) consistait à introduire dans les « *management sciences* », les acquis essentiels des sciences sociales. Il le fit grâce à son ami de toujours, Talcott Parsons, fortement influencé par la pensée de Wilfredo Pareto. De plus, il insista pour considérer les travaux d'Herbert Simon sur les « *decisions* » comme les plus fidèles à sa pensée. Son livre « *Administrative behavior* » (1965), dont la première version est publiée après-guerre, oppose explicitement le « *decision-making* » à la vieille « *administrative theory* » (chapitres I à III). Pour aller plus loin, il présente un programme d'analyse de la « *psychology of administration decisions* » : c'est-à-dire de sa « *communication* » (chapitres IV à VIII), pour lancer un programme consistant à définir l'« *administration science* » comme une vaste entreprise d'« *anatomy of organisation* » (chapitre IX-al). La *visibilité de la délégation* est une science restant à investiguer, telle une étude de la « *psychology* ». Comme le cadre taylorien de la *psychotechnique* est trop limité, les travaux de *management* se saisissent des courants les plus divers, notamment ceux de la « *humanistic psychology* » dont une des figures principales est Abraham Maslow (1943) et sa « *pyramid of needs* ». De même, le sociologue David McClelland (1967) marque les sciences sociales avec son concept de « *self actualization* ». Et si la psychologie et la sociologie sont mobilisées par les *management sciences*, Douglas Mc Gregor (1960) substitue le mot « *control* » à celui d'« *influence* » (chapitres 1-4), en suggérant un « *management by integration and self control* » (chapitres 5-8). Utilisant les récits (améliorés) des réalisations d'un célèbre syndicaliste, Joseph N. Scanlon (1948), il transforme les énoncés syndicaux en *science de management* et instaure les notions de « *participation* » (Chapitre 9), « *managerial climate* » (chapitres 10-12) qui se déclinent en « *relationship* », « *collaboration* », définissant une nouvelle appréhension du « *leadership* » (chapitres 13-al). Son travail coïncide avec le « *management by objectives* » de Peter Drucker (1954), qui ne cesse de le citer dans ses ouvrages à partir de son livre de 1954 (« *The practice of management* »). Dans la deuxième partie de son ouvrage, Peter Drucker définit le *management* par une attention toute particulière au « *work* », et au « *worker* », mais surtout par le « *whole man* ». Le manager est celui qui a la capacité d'inspirer une « *human organization* » et sa « *motivation* ». Il doit savoir établir un cadre de l'entreprise adapté à son « *environnement* », autant celui économique que celui culturel.

Décisions

Humanisme

Autocontrôle

### ✓ *Visibilité de la commercialisation*

Stratégie

Critique de  
l'économie  
industrielle

Nous avons insisté sur les écrits d'Henri Ford (1922) et sa définition de la production, avant tout, par ses conditions de *commercialisation*. Peter Drucker écrivait jusqu'en 1945 des ouvrages d'histoire économique ; en 1945 il publie « *The concept of corporation* » (1946), explicitant la décentralisation de la *General Motors Company* ; en 1954, il généralise ses concepts, avec « *The practice of management* », dont les trois premiers chapitres sont une critique virulente de la science économique, « *industrial organization* ». Pour ce faire, il oppose le sens du « *management* » de la Sears Roebuck (chapitre I) et le contre-exemple de la « *Ford Story* » (chapitre 2), aux talents de *management* d'Alfred Sloan à la *General Motors Company*. L'exemple de l'industrie automobile entérinera la déroute commerciale de la *Ford Motors Company* et la stratégie gagnante de la *diversification* de *General Motors Company* d'Alfred Sloan. La forme d'entreprise *multi-divisionnelle* marquera, durant de longues décennies, les sciences de « *management* ». En effet, quand Alfred Chandler écrit son ouvrage « *Strategy and Structure* » (1962), il reprend en grande partie cette démonstration. Il veut même être le pionnier d'une nouvelle discipline : l'analyse stratégique (Whittington, 2008). Au même moment, l'ouvrage « *My Year with General Motors* » d'Alfred Sloan (1962) (avec Alfred Chandler en auteur fantôme (McKenna, 2006)), est proclamé le *best-seller* de son époque. Alfred Sloan y décrit son entreprise en saisissant tout de son environnement (Galambos, 2010). Depuis lors, les *matrices stratégiques* d'Igor Ansoff (1965) ou celles de McKinsey font la norme. Elles permettent d'imposer une nouvelle vision du *management*. Il s'agit d'une discipline désormais à part entière et débordant toutes les autres activités sociales et politiques.

### ✓ *Visibilité de la mesure*

Psycho-  
techniques

Décisions

Sciences de  
l'artificiel

Alors que tous les écrits managériaux semblent partir d'une critique du taylorisme et de ses méthodes, que devient cette *visibilité de la mesure* ? La « *managerial sociology* », celle d'Elton Mayo et des « *Hawthorne studies* » n'a guère changé la donne : ouvertement critique du taylorisme, ce champ d'étude n'a fait que déplacer *l'unité de mesure* du geste de travail au groupe de travail. Ces travaux, considérés comme « *psychotechniques* », sont repris et par nombre d'auteurs durant les années 1950 ; la somme de presque 1000 pages de Ralph Currier Davis, « *Industrial Organization and Management* » (1940), dans sa réédition de 1957, solde ces enquêtes et aspire très clairement à un renouveau conceptuel. Celui-ci viendra de deux champs différents. Premièrement, les sciences de la décision, sous l'impulsion d'Herbert Simon, visent à retracer la « *psychology of decisions* » (1959) dans les organisations. Ce champ d'étude se transforme en « *operations research* » (Kendall, 1960) ou « *artificial sciences* » (Simon, 1969), qui cherche à mathématiser tous les comportements humains et à les refondre sous forme d'algorithmes. Une deuxième dimension de recherche réintroduit *la mesure* dans les *management sciences*, c'est Peter Drucker (1954) qui l'a introduite dans son dernier chapitre « *The manager and his work* ». Selon lui, ce « *management by objective* » a besoin de « *measurements* » et d'« *engineering* ». Chacune des responsabilités doivent être prises par les « *managers* »

(chapitres 27-29). Cette *visibilité de la mesure* émerge de nouveau après avoir critiqué le taylorisme pour la planification, après avoir critiqué la planification pour la délégation, et après avoir revu les ambitions de cette délégation dans l'ensemble plus vaste de l'économie de l'entreprise. Le nouveau travail d'explicitation des « objectifs » implique que ceux-ci doivent être visibles, contrôlés et donc *mesurés*.

*Ci-dessous sont représentés les principaux auteurs et ouvrages managériaux des années 1940 et début 1960 qui sont les références les plus fréquentes de notre corpus d'analyse.*



## Reproduction et transformation des quatre types de visibilité

### Synoptique

*Henri Fayol / Science biologiques / Sciences militaires / Organigramme / Fonctions*

| -              | Topiques              | +   |
|----------------|-----------------------|---|
| Limitation     | <b>Planification</b>  | <b>Fonctions</b><br>(Gulick, Urwick, 1947; Koontz, O'Donnell, 1955) |
| Organicisme    | <b>Commandement</b>   | <b>Décentration</b><br>(Terry, 1956, Cordiner, 1947)                |
| Spécialisation | <b>Organisation /</b> |   |
| Chef           | <b>Département</b>    |   |

### Délégation

*Chester Barnard / Sciences sociales / Equilibre Pareto / Organisation / Communication / Leadership*

| -                         | Topiques                | +  |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Sciences sociales         | <b>Décentralisation</b> | <b>Décisions</b><br>(Simon, 1947)  |
| Sociologie                | <b>Décision</b>         | <b>Humanisme</b><br>(Maslow, 1954)                                       |
| Décisions/ communication  | <b>Délégation</b>       | <b>Autocontrôle</b><br>(McClelland, 1961, McGregor, 1960, Drucker, 1954) |
| Economie institutionnelle | <b>Objectif</b>         |  |
|                           | <b>Motivation</b>       |  |
|                           | <b>Participation</b>    |  |
|                           | <b>Intégration</b>      |  |
|                           | <b>Formation</b>        |  |

### Mesure

*Frederick W. Taylor / Science de l'ingénieur / Behaviorisme / Acte de travail / comptabilité & productivité*

| -                                     | Topiques                      | +   |
|---------------------------------------|-------------------------------|---|
| Sciences expérimentales / psychologie | <b>Sélection du personnel</b> | <b>Psychotechnique</b><br>(Davis, 1957)                                     |
| Ingénierie du travail                 | <b>Contrôle</b>               | <b>Décisions, Sciences de l'artificiel</b><br>(Drucker, 1954 ; Simon, 1954) |
| Motivation / utilitarisme             |                               |   |

### Commercialisation

*Henri Ford / Marketing / Mass Production / propagande Lignes de production & lignes de services*

| -                      | Topiques                         | +   |
|------------------------|----------------------------------|---|
| Innovation commerciale | <b>Environnement</b>             | <b>Critique économie industrielle</b><br>(Drucker, 1954 ; Chandler, 1962) |
| Ligne de service       | <b>Stratégie</b>                 |   |
| Marketing / Marché     | <b>Management</b>                |   |
| Vision du monde        | <b>Gouvernement d'entreprise</b> | <b>Stratégie</b><br>(Sloan, 1964 ; Ansoff, 1965)                          |

#### IV. 1. 4. Etudes des types de visibilité et leur actualisation

Nous allons étudier toutes les *topiques* de l'ensemble des 35 ouvrages analysés (ce qui représente plus de 11 000 pages de discours managériaux), pour les synthétiser en 1253 énoncés (*cf Annexes*) et codifier chacun d'entre eux selon des *topiques*. Par ce travail analytique, nous souhaitons comprendre l'actualisation des *types de visibilité* que nous avons préalablement définis. Pour simplifier la visualisation de ce travail analytique, nous recensons schématiquement, pour chacune de ces *topiques*, les auteurs, les énoncés, et en quoi leurs propos renforcent (selon le schéma actantiel de Greimas : ex '[+]', *adjuvant*) ou mettent en question (ex : '[-]', *opposant*) les énoncés initiaux. Ces tensions permettent, en effet, aux énonciateurs de passer d'une *topique* vers une autre et de déporter le débat ou la controverse discursive vers une autre *topique*, voire un autre *type de visibilité*.

##### IV. 1. 4. 1. VISIBILITE « SYNOPTIQUE » – une transformation et des résistances

Nous représentons ici tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité synoptique*. La {*planification*}, le {*commandement*}, la {*départementalisation*}, et enfin {*l'organisation*} seront les *topiques* étayées.

Nous présentons également les auteurs et les livres qui évoquent les thématiques que nous avons codées. Les tensions, détaillées plus bas, sont celles du besoin exprimé d'extension des techniques de planification ; elles le sont essentiellement par un examen critique de la doctrine « *fayolienne* » et « *taylorienne* », ainsi que par la vision de l'entreprise comme « *fonction* » (renvoyant aux travaux de Luther Gulick et Lyndall Urwick, 1937). Un des moyens pour dépasser cette vision dominante consiste à transformer la signification du terme « *organisation* » : d'une acception organiciste traditionnelle (celle d'un cerveau opérant à chacune de ses fonctions), à une acception liée aux sciences de la décision (liées aux sciences de l'information et des « *systèmes* »). Nous

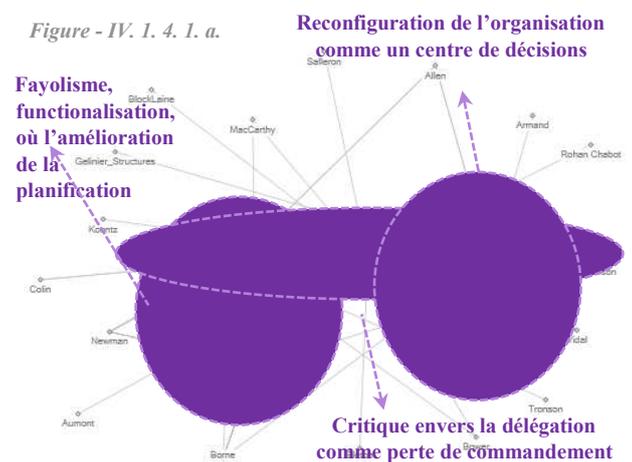


Figure - IV. 1. 4. 1. a.

Un des moyens pour dépasser cette vision dominante consiste à transformer la signification du terme « *organisation* » : d'une acception organiciste traditionnelle (celle d'un cerveau opérant à chacune de ses fonctions), à une acception liée aux sciences de la décision (liées aux sciences de l'information et des « *systèmes* »). Nous

verrons comment la {décentralisation} et la {délégation} permettent d'effectuer cette substitution sémantique. De ce fait, on ne regarde plus le « *cerveau* » de l'organisation, mais on inspecte les « *communications* » entre chacun de ces membres (i.e. les managers intermédiaires) ; le tout en se focalisant sur l'étude de leurs « *décisions* ». La *visibilité synoptique* persiste mais elle se transforme. « *L'organisation* » commandant ses « *fonctions* », devient ce que Chester Barnard (1938) ou Herbert Simon (1965) avait défini : le traçage des flux et des nœuds d'information. Le « *chef* » continue à tout « *voir* », mais il doit le faire par le truchement de ses {délégations} ; cette différence sémantique entre le « *chef* » et le « *manager* », n'est pas qu'un problème linguistique : la littérature francophone disserte sur la perte de « *commandement* » que représente un tel glissement sémantique.

\*

Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des quatre topiques de notre « *visibilité synoptique* » :

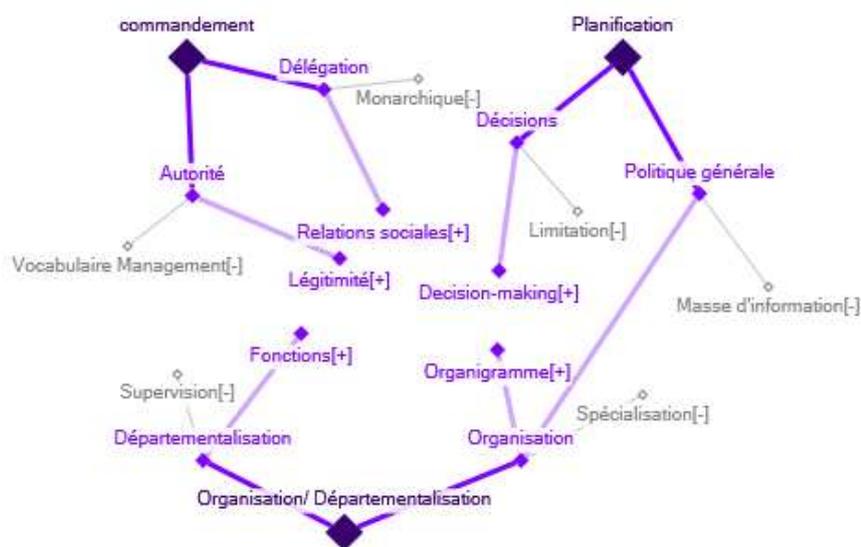


Figure - IV. 1. 4. 1. b.

**Nota bene méthodologique :**

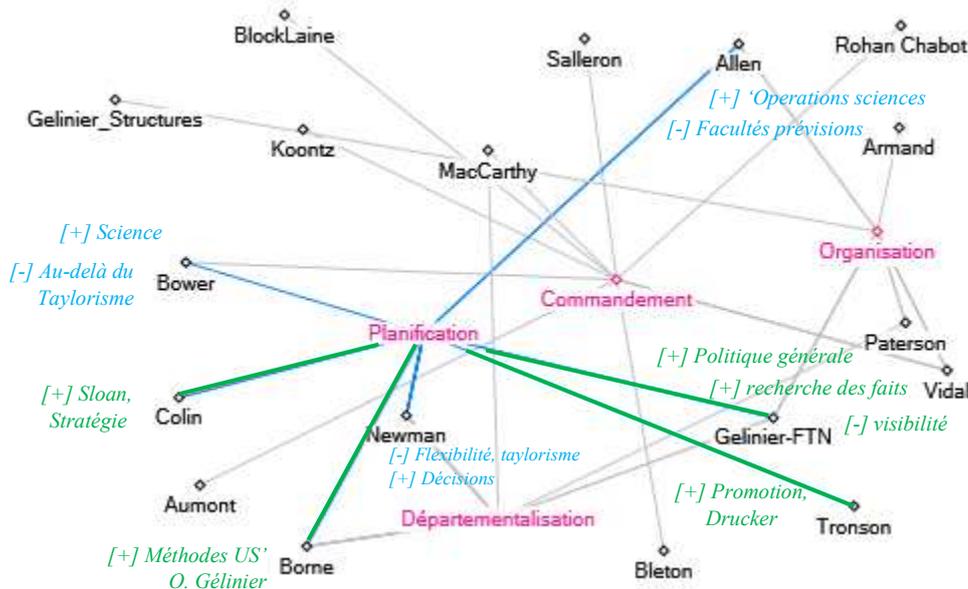
Au cours de cette thèse, nous restituerons analyses sémantiques selon une formalisation de type *réseau* (selon une disposition Fruchterman-Reingold).

Il s'agit de mettre en évidence les liens sémantiques que nous avons codés au travers des « *résumés* » des ouvrages de littérature managériale disposées en *annexe* de cette thèse. Notre intentionnalité se borne à retranscrire des similarités de sens ainsi que leurs liens entre eux ; elle n'est aucunement une volonté de retranscrire une mathématisation de ces énoncés. Ainsi, nous ne présenterons ni dans l'analyse principale, ni en annexe, les calculs de centralités, ni aucune formalisation mathématique.

#### IV. 1. 4. 1. 1. Topique de la {Planification}

Dans la littérature anglo-saxonne, la première notion de {*planification*} (invoquant Moïse, l’Eglise et toutes les constructions humaines) est à la fois intemporelle et une « *distinct skill* » [Newman\_1] qui doit être enseignée. Nous allons voir comment.

Figure - IV. 1. 4. 1. 1. a.



#### La {*planification*} comme ‘*décisions*’

[ - ]  
Limitation

Le « *planning* » est une activité consistant à « *deciding in advance* » avec des « *tangible terms* » [Newman\_3]<sup>77</sup>. De ce fait, les techniques d’organisation et de management seront décrites par ces « *limits* » de la planification énoncée [Newman\_9]. C’est ce que l’administrateur n’arrive pas à voir avec les techniques actuelles : la « *reliability of forecasts* », la « *tendency toward inflexibility* », les « *expenses of planning* », le « *time required* », ou les « *effects on individual initiatives* ». Reconsidérer les méthodes tayloriennes (1910) selon les idées de Chester Barnard (1938) : spécifier moins et déléguer plus. La remise en cause d’une certaine {*planification*} est ainsi liée au *planning* « *extended* » à toutes les activités [Newman\_16], amenant les administrateurs à sérier leurs choix de techniques de gestion. Avec l’exemple contrasté de la « *logistic* » et de la {*stratégie*}, il faut comprendre que le premier terme nécessite une « *method* » pour

<sup>77</sup> Il faut donc bien distinguer les « *single-use* » des « *standing plans* ». Les premiers infèrent au taylorisme : ils ont pour avantage d’être « *detailed* », mais leur pratique ont des « *limits* » explicitement décrites et énoncées comme structurant les théories (Koontz, O'Donnell, 1964), de la {*planification*}. Pour cela, les « *standing plans* » permettent de prendre en compte la « *hierarchy among the single-use plans* » [Newman\_5], se référant à Peter Drucker (1954). Ce sont des « *rules* » et non des « *orders* » ; des « *policies* » ou des « *guidelines* », voire des « *standards* », ou des « *methods* », plutôt que des « *detailed plans* » [Newman\_6], citant Henri Fayol (1916). Ils ont une vision plus large de l’entreprise, assumant le fait de « *leading* », ou « *guiding* » les comportements de l’entreprise plutôt que de les prescrire ; ils permettent ainsi cette « *flexibility of plans* ».

[+]  
Decision  
making

« *cutting* » la réalité et l'améliorer ; alors que le second est affaire de « *choice* » sur l'action envisagée [Newman\_17]. Il faut ainsi expliciter « *step by step* » l'action. Le tort est trop souvent, explique [Newman\_20], de dissenter sur le « *how to planning* » (« *motion study* », « *system analysis* », ...), alors qu'il faut s'attacher aux « *general principles regarding the process of making plans* ». C'est-à-dire le « *decision-making* » avec ses « *steps* » (diagnostic, conception, projet, comparaison, évaluation, etc..), aidés par les sciences dites « *operational research* » (March, Simon, 1958). Nous sommes toujours, dans ce registre, dans la vision d'un *décideur* et l'extrapolation de ses facultés et non dans les {*décisions*} elles-mêmes. De même pour le consultant Louis A. Allen, pour qui il faut ainsi *décrire* les « *way of planning* » [Allen\_31] de ce décideur : le « *forecasting* », le « *designing* », le « *visualizing* », ou le « *making* ». Ces « *steps* » permettent de déterminer les caractéristiques des choix selon le contexte, ses avantages, ses barrières, ses résistances ; ils décrivent les « *programs* » comme des « *action plans* » pour tous les managers [Allen\_53] et doivent être « *inventoried* », puis « *sequenced* » et enfin faire l'objet de {*contrôle*}. L'idéal serait, d'ailleurs, de faire un large plan des actions particulières et de les automatiser dans un programme d'ordinateur (Simon, 1956). Mais il est impossible de tout prévoir, ni de tout voir, précise-t-il ; mieux vaut décomposer le « *strategic planning* » suivant différentes « *phases* » [Bower\_17]. Si les plans d'action peuvent être prévus, ils ne le sont qu'à partir des programmes de direction, qui infèrent à la *planification stratégique*, et donc à la {*stratégie*}. D'origine militaire, ces grands principes sont énoncés par Alfred Sloan (1964) qui utilise de nouveaux termes : {*responsabilités*}, {*objectifs*}, {*délégation*} pour diviser les activités propres à la {*planification*}, diminuant l'efficacité de cette notion ou limitant son usage.

### La {*planification*} comme '*politique générale*'

[+]  
Politique  
générale

Dans la littérature *française*, le terme et le thème de la {*planification*} sont rarement usités. Il apparaît dans la rédaction de la « *politique générale* » à partir des « *analyses des faits* » [Gelinier-FTN\_44]. Nous le verrons, c'est {*l'environnement*} de l'entreprise qui donne sa {*stratégie*} pour aboutir à des « *buts généraux de l'entreprise* ». Ainsi, s'il faut dresser un « *organigramme* », l'objectif est une « *répartition en fonction* » de l'entreprise [Gelinier-FTN\_77], aboutissant au topique de la {*départementalisation*} – que nous développerons plus bas. Cette « *organisation dans le monde moderne* », tel que le définit [Colin\_1], est une *science de la planification* associant la « *science* » (comme « *médecine* ») du taylorisme, à la division et la rationalisation des actes de travail ; les « *ingénieurs-conseils* » et autres « *organisations et méthodes* » tentent d'en compiler les pratiques. Le problème étant le suivant : comment « *tout voir* », c'est-à-dire « *matérialiser et exploiter la masse d'informations recueillies des idées qui ont pu surgir de la phase d'analyse* » ? La {*planification*} est cette « *même langue et [permet de] s'accoutumer à des procédés*

[-]  
Masse  
d'information

[+]  
Organisation

analogues d'analyse et de synthèse » ; elle « vient avant tout de la taille et de la course au gigantisme », définissant {l'organisation}. La {planification} est sa « vision » [Colin\_29], à la différence de la {mesure}, elle est une technique (i.e. organiser les éléments entre eux) mais aussi un support matériel (physique et visible). Son objectif est de « faire sauter aux yeux » les décisions et d'être rapidement à la fois modifiable et « visible ». Il faut pouvoir s'adapter au « raisonnement linéaire de l'esprit humain », avec sa figuration spatiale ; la lecture doit pouvoir se faire « successivement » et « simultanément », ce doit être une lecture « synthétique ». La {planification} est le propre des « services d'administration » [Borne\_67], elle se décline par la {départementalisation}, les chiffres permettent de comparer les écarts entre ce qui est prévu (budget, production, ventes) et ce qui est consommé (réalisation). Ses techniques sont celles du « management », « venues des Etats-Unis », notamment par les livres « d'Octave Gélinier ». Ces techniques stipulent que, dans « la grande entreprise », les chefs sont également des salariés, ils ont un pouvoir de « délégués » [Borne\_74]. Leur mission est de parfaire la {communication} au travers de processus formalisés, notamment à l'aide de « schématisations », des « symboles », et « des plans qu'il faut respecter » [Borne\_76]. Mais il faut faire de la « planification » essentiellement parce que la réalité ne cesse d'évoluer : « l'organigramme » sert aussi à dissocier les « postes » des « salariés ». Selon Peter Drucker (1954), un des besoins de la {planification} est de mettre des « noms potentiels » sur chacune des fonctions et d'assigner à chacun des salariés les « postes » et les « parcours » « potentiels » de « promotion » [Tronson\_26-29].

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {planification} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE        | OPPOSANT            | ADJUVANT        | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|--------------------|---------------------|-----------------|--|
| DECISIONS          | Limitation          | Decision-making | La planification a ses propres limites que l'étude des décisions vise à améliorer          |
| POLITIQUE GENERALE | Masse d'information | Organisation    | Il faut une politique générale et une organisation et non pas une somme de plans détaillés |

Tableau - IV. 1. 4. 1. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

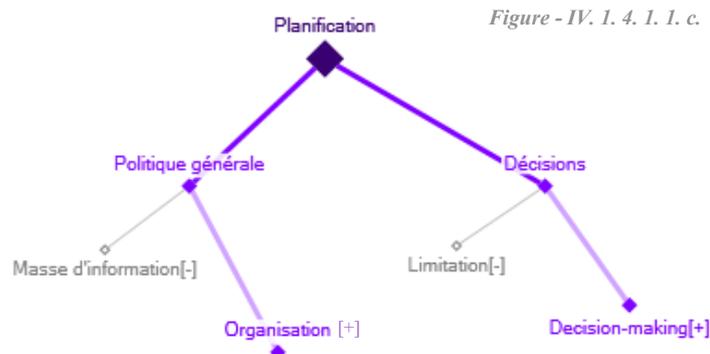
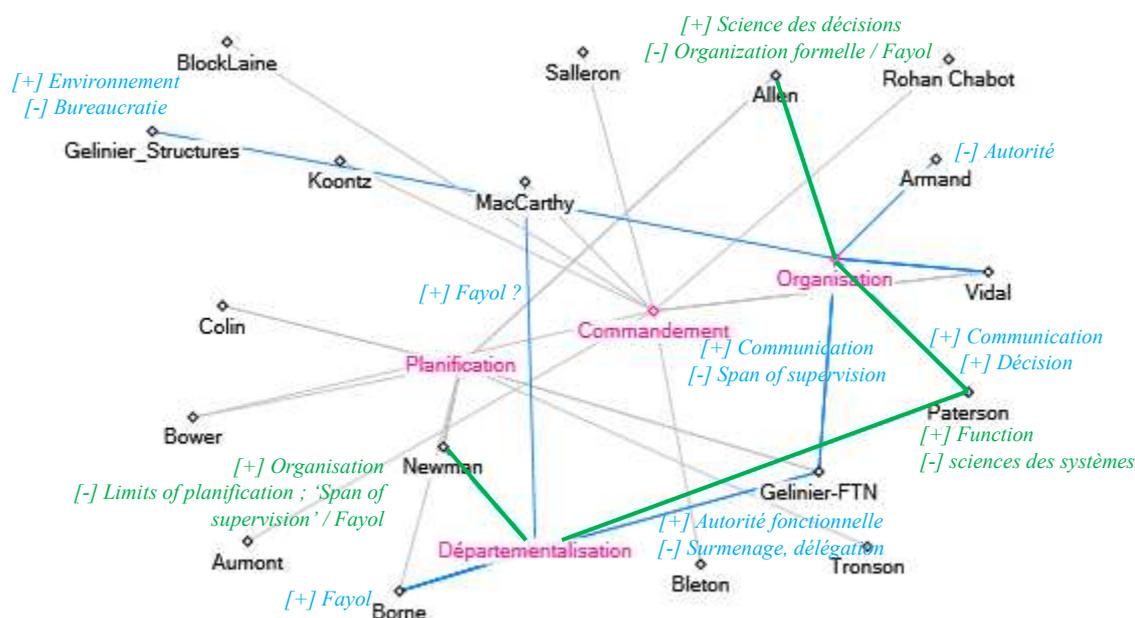


Figure - IV. 1. 4. 1. 1. c.

#### IV. 1. 4. 1. 2. Les topiques {Départementalisation} et {Organisation} interpénétrées

Le terme de « *départementalisation* » provient de la littérature anglo-saxonne, du chapitre 9 de l'ouvrage de William H. Newman, dans l'intertitre « *Organizing* ». Il nous faut expliciter ce glissement sémantique. Ce terme se réfère aux concepts des fayoliens Luther Halsey Gulick et Lyndall Urwick [Newman 31]: il s'agit d'intensifier la {*planification*} par la {*départementalisation*} [Newman 29].

Figure - IV. 1. 4. 1. 2. a.



#### La {départementalisation} comme 'groupement'

L'universitaire William H. Newman définit le besoin d'une méthode adéquate pour « *dividing and grouping the activities* » (p.143). Il faut choisir une manière de voir les activités : ce seront les points de contrôle et le personnel qui en est relié. William H. Newman se réfère à Alfred Sloan (1964). Cette « *clarification* », i.e. les « *limits* » réciproques, de ces différentes activités est l'objet même du travail de « *départementalisation* » : le contrôle exhaustif étant impossible, il suffit d'ajuster sa vision, c'est-à-dire de mettre en place des « *secure adequate attention* ». Et là où l'on ne peut voir, il faut faire « *recognize the local conditions* », par un inspecteur ou un conseiller ; c'est-à-dire, améliorer l'autorité par la division fonctionnelle d'un assistant [Newman\_40]. Vient alors le questionnement sur le « *staff function authority* » : les sujets qu'ils recouvrent, la concurrence entre eux et l'autorité locale compétente. Au mieux, ils sont des « *channel of communication* ». Se pose alors la question de « *span of supervision* » [Newman\_54], en référence encore aux travaux des fayoliens Luther Halsey Gulick et Lyndall Urwick (1922). Ceux-ci débouchent sur les

[-]  
Supervision

questions de {*décentralisation*} et de {*délégation*}, question traditionnellement militaire, reprise par les sciences sociales<sup>78</sup>. On parle alors {*d'organisation*}. Car c'est, avant tout, un choix de la taille de l'organisation, de ses directeurs, et de la clarté de leurs instructions [Newman\_78]. Chez le consultant Louis Allen, le « *management organizing* » n'est défini que par cette mission d'« *arrange and relate the work to be done* » [Allen\_1]. Il est responsable du « *leading* », du « *forecasting* », et du « *controlling* » donnant tout son sens à « *organizing* » [Allen\_2]. S'il lui faut des « *shared methods* », la « *formal organization chart* » dit moins de son activité que son « *art of deciding* » entre les différents « *groups* » de son entreprise. De même, l'universitaire [Paterson\_1] préfère le terme d{*'organisation*} dans son aspect dynamique. Ce qui est à décider dans une entreprise, c'est son instance de « *function coordination* », car elle-même est un « *lived organism* », dont toutes les parties sont « *inextricably entwined* ». L'« *organization* », c'est donc l'étude de ses processus de {*décision*} avec leur {*environnement*} [Paterson\_8&al]<sup>79</sup>.

[+]  
Fonctions

### L'«*organisation*» comme «*fonction*»

Dans la littérature française le mot de « *departmentalisation* » apparaît peu, sa définition est : une « *entreprise* » définie uniquement par ses « *fonctions* ». Prenons un exemple de [Borne\_16], qui parle de « *l'administration* » comme d'une « *science* » ; il décrit ce « *mouvement d'ensemble* », citant l'héritage d'Henri Fayol (1916), visant à la « *définition de l'entreprise par ses fonctions* » [Borne\_20] : que ce soit la finance, l'approvisionnement, la vente, la documentation, ou la sécurité [Borne\_37, 40, 47, 54, 64] ; même la *fonction de relations du travail* fait l'objet de techniques spécifiques et spécifiées, de responsabilités explicitées et engageantes [Borne\_61]. Ses fonctions se distinguent par le fait qu'elle assigne la discipline des hommes, les sanctions et les récompenses, tout comme l'affectation de chacun aux fonctions de l'entreprise. Un autre exemple de « *spécialisation* » et de vision « *technique* » de cette {*départementalisation*}, qui ne dit pas son nom, se lit chez [McCarthy\_23-24] avec le « *service du personnel* ». Se spécialisant dans les « *aspects juridiques* » et ceux du « *social* », il est en lui-même une « *technique* » de l'entreprise mais sans savoir comment agir dans l'ensemble plus vaste de {*l'organisation*} [McCarthy\_25-

[-]  
spécialisation

<sup>78</sup>78 Ainsi s'explique le glissement sémantique du terme « *departmentalisation* » à celui de l'« *organizing* » : ce dernier recouvre le signifiant que la « *departmentalisation* » ne suffit pas. En effet, le vocable « *organization* » se substitue peu à peu, au fur et à mesure que les objections se précisent : énoncer les facteurs limitant le nombre effectif de subordonnés qu'un cadre peut superviser (« *span of control* »); dénombrer les objections soulevées par un accroissement du nombre de cadres et de niveaux hiérarchiques (« *complexity* »). Il faut dès lors justifier le choix le nombre optimal de subordonnés pour chaque cadre et d'en savoir le soulager de ses tâches [Newman\_60].

<sup>79</sup>79 L'« *administration* » n'est plus qu'un « *organism* » et ses « *decisions* » qu'il convient d'étudier ; elle est {*l'organisation*}, moins définie par son centre (son « *cerveau* » pour Henri Fayol), que par son {*environnement*}, lequel devant spécifiquement ne plus regarder que ses flux de {*communication*}. Dans cette théorie des systèmes, la structure de l'autorité (le « *command* » et le « *order* ») se substitue à l'étude de ses « *limits* » et de ses « *bounds* » [Paterson\_10]: c'est-à-dire cette « *sapiential authority* » faite de « *responsability* » et d'« *accountability* » de chacun [Paterson\_11\_14].



26]. Il faut en effet une « *responsabilité fonctionnelle* » qui varie selon sa « *taille* », garantissant son « *autorité* », insiste [Gelinier-FTN\_139-141]. Le « *chef* » prend alors le risque d'être « *surmené* » ; s'il doit avoir des « *méthodes* », il devra se faire à l'idée essentielle que « *diriger, c'est déléguer* ». Ainsi définit-il « *{l'organisation}* » [Gelinier-FTN\_142-146]. Elle est le déploiement de l'entreprise réduite en fonction, soit une sémantique en remplace une autre. En effet, en intitulant un chapitre « *L'organigramme, la différenciation des fonctions* », il indique que les « *fonctions* » servent à rendre visibles « *les étages hiérarchiques* », c'est-à-dire les « *fonctions* » dont « *le chef* » doit « *faire la liaison* » [Gelinier-FTN\_77-79], travail qui est du ressort des « *états-majors et services fonctionnels* » [Gelinier-FTN\_77-82]. Mais il y a « *des éléments nouveaux dans la logique des structures* » [Gelinier-FTN\_83] : la structure est « *stabilité* », mais elle doit « *s'améliorer* » et donc « *communiquer* » ; la « *structure par tâches* » a des « *seuils* » et des « *tailles limites* ». En outre, se référant aux travaux prospectifs de l'essayiste Armand, et à son « *ère des structures mouvantes* », il soutient que l'entreprise a besoin de se définir par son « *{environnement}* », « *réagir* », disposer de « *communications standardisables* » pour s'informer et informer [Gelinier-FTN\_82-88]. « *L'organigramme fonctionnel* » est le symbole de cette « *axiomatique de la bureaucratie* » qu'il convient de congédier et qu'il oppose au « *{management}* » et à « *l'organisation* » [Gelinier\_Structures\_10-11]. Il s'agit donc aussi d'un débat, contre lequel s'insurge pourtant l'ingénieur-conseil André Vidal. Nous allons voir que ce dernier juge qu'il y a une confusion entre « *l'organisation en fonction* » et la notion de « *{commandement}* ».

\_\_\_ *Synthèse de la topique de la {départementalisation} et {l'organisation}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE          | OPPOSANT       | ADJUVANT     | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|----------------------|----------------|--------------|--|
| DEPARTEMENTALISATION | Supervision    | Fonctions    | Il faut structurer l'entreprise en fonctions pour mieux superviser                 |
| ORGANISATION         | Spécialisation | Organigramme | Plus que la spécialisation, il faut un travail d'organisation et des organigrammes |

Tableau - IV. 1. 4. 2. b.

Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)

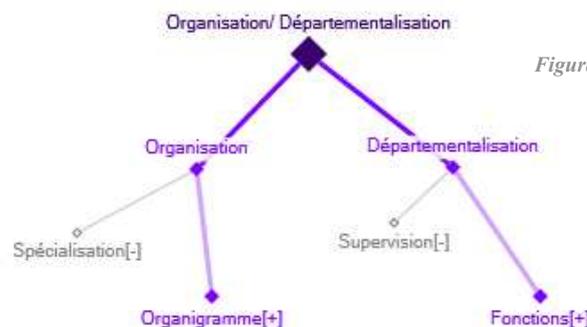
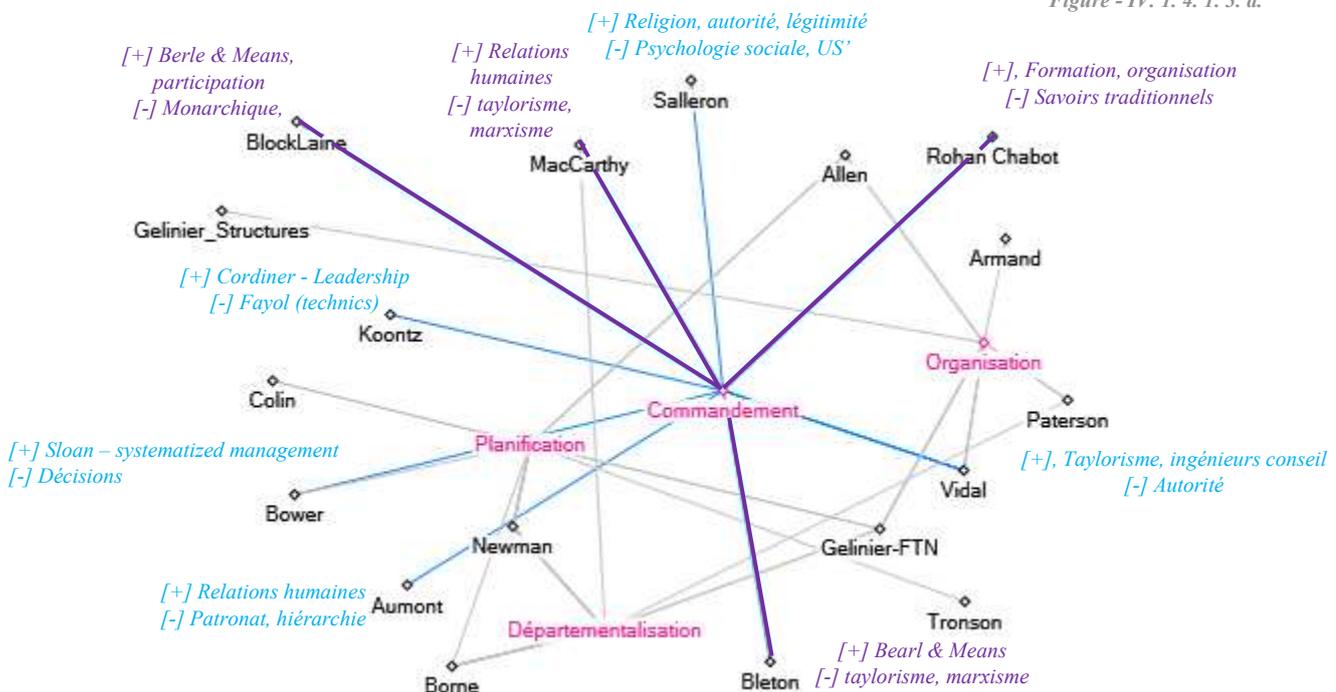


Figure - IV. 1. 4. 2. c.

#### IV. 1. 4. 1. 3. Topique du {Commandement}

Dans la littérature anglo-saxonne, le terme de {commandement} est difficilement discernable parmi les topiques précédentes de « *departmentalisation* » ou d'« *organization* ». L'ouvrage de Marvin Bower « *Will to Lead* » n'est pas exempt de ce reproche, il parle de « *leadership* ». Ce n'est pas, comme chez Louis Allen, un « *art of deciding* », mais une « *influence* » [Bower\_57]. Le consultant et professeur à *Harvard* a pour référence Alfred Sloan, mais il se concentre sur une notion de volonté (« *will* »), permettant l'efficacité des « *processes* ». Ainsi, il plaide pour une « *free society* », qui est « *with competition* », basée sur « *Knowledge* », c'est-à-dire une « *well managed society* ». Le {commandement} repose ainsi sur un « *systemized management leading* » [Bower\_58-59], c'est-à-dire le déploiement et l'imposition de la {planification}, de sa {stratégie} et de ses « *processes* ». Une même idée se retrouve chez le professeur Harold Koontz. Il critique des « *management technics* » qui peuvent aboutir, dit-il, à de lourds échecs, en se référant aux propos de Ralph Cordiner de la *General Electric*. En effet, ce n'est pas {l'organisation} mais son « *change* » qui importe : c'est-à-dire son « *continuous improvment* » [Koontz\_1-3]. Et donc la nature du {commandement}.

Figure - IV. 1. 4. 1. 3. a.



#### Le {commandement} comme 'autorité'

C'est dans la littérature française que la topique de {commandement} prend tout son sens : cette notion est une critique essentielle de l' {organisation}. Selon [Gelinier-FTN\_139], il n'y a pas de problème : le travail des « *assistants fonctionnels* » doit prendre en charge la

normalisation des référentiels de gestion des hommes, et il ne peut-être que subordonné aux dirigeants centraux et locaux [Gelinier-FTN\_142]. Mais selon d'autres auteurs, le « *management* » pose un vrai « *problème d'autorité* » : il est ainsi important de « *fixer le vocabulaire du management* » [Vidal\_1]. En effet, « *face à l'abondante littérature dans le domaine* », il est ainsi nécessaire de se confronter à la « *pratique* ». Il y aurait donc les textes (« *le management* », d'origine « *américaine* ») mais il faudrait, selon Vidal, les distinguer de la « *réalité* », c'est-à-dire « *l'expérience* » des ingénieurs-conseils. En effet, maintenir le {*commandement*}, c'est maintenir le concept de l'usine de 1910 (i.e., celui des traités militaires et de Taylor, 1910) [Vidal\_2, 10]. Il faut donc bien distinguer la {*décentralisation*} et la {*délégation*} du {*commandement*} : le pouvoir « *ne se délègue pas* », ce ne sont que les « *activités annexes* ». Le {*commandement*} implique d'avoir une autorité, d'exiger comme dans un rapport client-fournisseurs, les assistants étant la voix du président-directeur général ; les activités de conseils ne sont pas un organe de {*commandement*}, mais au service de la direction générale [Vidal\_10-21]. Une problématique plus largement développée sur le plan « *philosophique* », comme l'explique [Salleron\_1]. Ainsi, l'objet même du *management* est cet « *octroi de la capacité* » de {*commandement*}, une conséquence directe de la distinction entre la propriété et l'autorité dans les entreprises modernes. D'origine « *spirituelle* », l'autorité devient de plus en plus sociale ; la psychologie sociale (Lalande, 1919), laissant la place à l'autorité (Jouvenel, 1971), elle se focalise ainsi davantage sur « *l'effet* », et non l'incarnation, mais le regard ne change pas. En effet, « *le pouvoir s'organise* » [Salleron\_4], le {*commandement*} reposant avant tout sur la « *légitimité* », fondement de son pouvoir. Aux États-Unis, s'impose la notion de « *compétence* », de « *pouvoir diffus* » ; alors qu'en France « *l'ingénieur-conseil* » tire sa légitimité de son statut [Salleron\_10]. L'essayiste insiste sur la fausseté du « *pouvoir du peuple* », sans fondement dans la « *culture française* ». Il met en parallèle la notion importée des États-Unis, la « *compétence* », [Salleron\_2]. Il s'oppose ainsi à l'ouvrage de Block Lainé, ainsi qu'à toutes les conceptions de {*participation*}, qui ne sont pas de la {*décentralisation*} de pouvoir.

### Le {*commandement*} comme '*délégation*'

Dans le chapitre « *Qu'est-ce que diriger ?* », [BlockLainé\_16] distingue « *régir* », c'est-à-dire le principe « *monarchique* » du « *moi seul* », et « *diriger* », par essence « *en position de représentant des intérêts* » (en l'occurrence des « *propriétaires de l'entreprise* », d'après les travaux d'Adolf Berle et Gardiner Means (1932), et de « *son personnel* ») [BlockLainé\_16]. Dès l'instant où le {*commandement*} n'est plus que du contrôle et où les dirigeants ne sont plus que des « *salariés* », se pose la question du contrôle sur les dirigeants, la question de la {*participation*}. Mais si « *l'autorité dans l'entreprise* » est « *multiple* » [Bleton\_1], cette division du travail engendre un « *polycentrisme du pouvoir* », celui des « *multifirmes* », ce qui échappe aux définitions tayloriennes et marxistes ; il s'agit donc d'interroger cette question du {*commandement*} à partir de celle de la {*délégation*}. La question des « *tâches*

du commandement » [MacCarthy\_53] est explicitement spécifiée par la question des « relations humaines ». Il s'agit d'une activité distincte de l'entreprise, de manière à en autonomiser le savoir. Intitulant son chapitre « du commandement », Dugué MacCarthy, directeur des « relations sociales » de la SNECMA, rédige un guide des « meilleures pratiques » de « relations avec le personnel » [MacCarthy\_53-56]. Il distingue ainsi le {commandement} du « contrôle », l'un est le choix (« il n'y a pas de décision de groupe »), l'autre la réalisation de ce but. L'acte hiérarchique est de « décider » ; alors que les actions d'« informer », de « former », d'« animer », de « promouvoir », de « protéger », pour « contrôler », sont davantage du registre latéral. Les ordres peuvent être délégués, mais à des échelons inférieurs, et grâce à une division spécifique, celle des « relations sociales » [MacCarthy\_57-63]. La raison de ces nouvelles « pratiques » est, selon l'essayiste Michèle Amont, qu'il n'y a plus « un patron » mais « des dirigeants » dans une entreprise. Cette « diversité extrême » provient de la « salarisation » des dirigeants [Aumont\_7-8] ; ils doivent saisir la « dynamique nouvelle » qu'est le fait de « commander » des « relations humaines » [Aumont\_9-10]. Ce constat est partagé y compris par les responsables de formation : il faut « former » ces nouveaux cadres dirigeants le {commandement} « autrement » [Rohan Chabot\_6]. Et avec « l'implication de la hiérarchie », il n'y a plus de « règles » simples pour « former les cadres ». Il faut faire impérativement un travail lié à la pratique de {l'organisation}. Rappelant la « diversité » des situations, il faut réinstaurer une « morale », c'est-à-dire ce qui est intraduisible dans ses énoncés formels, à la différence du {commandement} de naguère.

\_\_\_ Synthèse de la topique du {commandement} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT               | ADJUVANT           | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|-------------|------------------------|--------------------|--|
| AUTORITE    | Vocabulaire management | Légitimité         | L'autorité n'est pas l'application du management mais l'analyse de sa légitimité |
| DELEGATION  | Monarchique            | Relations sociales | La délégation permet l'autorité au travers des relations sociales                |

Tableau - IV. 1. 4. 1. 3. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

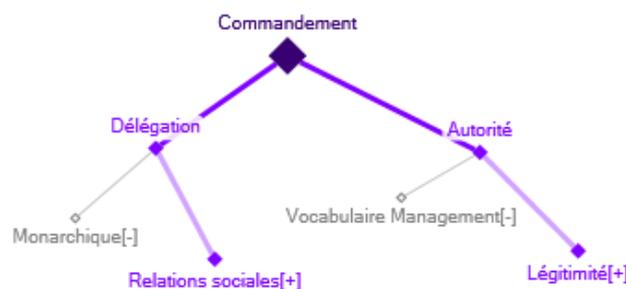


Figure - IV. 1. 4. 1. 3. c.

#### IV. 1. 4. 2. ANALYSE DE LA {DELEGATION} – jusqu’où voir l’homme ?

Nous représentons ici tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de délégation*, à savoir selon les topiques suivantes : les « *décisions* », la « *décentralisation* », la « *délégation* », la « *participation* », « *l’intégration* », les « *objectifs* », la « *motivation* », et la « *formation* ».

Les sciences des organisations sont définies par l’étude de ses {*décisions*}, celles-ci sont mises en œuvre par des managers intermédiaires ; une autre conception de l’organisation est ainsi mobilisée : celle de l’entreprise multidivisionnelle, tels le modèle décrit par Ralph Cordiner (1947) et la {*décentralisation*} de la *General Electric*. Une fois ces principes établis, cette littérature se focalise sur le bien-

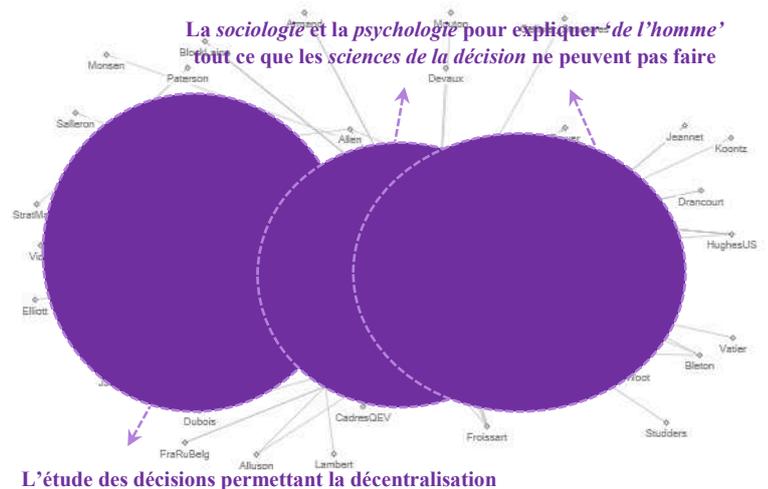


Figure - IV. 1. 4. 2. a.

fondé de cette {*délégation*}. Il est bien entendu impossible de *planifier* tout le travail de ces délégués, il faut s’assurer qu’ils effectuent bien leur travail de *délégation*. La technologie retenue est celle du « *management par objectifs* », issu des travaux de Peter Drucker, référence incontestée chez tous les auteurs. Si les consultants déploient des quadrillages *organisationnels* et des *processus* pour appliquer de manière plus ou moins orthodoxe ce slogan managérial (venu principalement des analyses de Peter Drucker de la *General Motors*), force est de constater que ces méthodologies n’épuisent pas le besoin d’explication de cette {*délégation*} de management. En effet, il leur faut voir plus loin, et les travaux de Chris Argyris sur la « *personnalité* », ceux de McGregor sur le nécessaire « *climate* », portent la littérature managériale à investiguer les champs sociologiques de {*l’intégration*} de l’individu (le manager) aux objectifs de l’entreprise. Ces interrogations débordent, dans la littérature de langue française, sur sa politisation, avec la topique de la « *participation* » et de son corollaire, la « *réforme de l’entreprise* », dans laquelle chacun des auteurs va investir ses intérêts particuliers. C’est à cette *ouverture* que la littérature managériale va devoir trouver une *solution*. Puisque le terme de {*motivation*} est une conception américaine, libérale et individualiste, il n’a pas la même tonalité en France. La « *humanistic psychology* » (Malow,

Hertzberg, McLullan) a été instrumentalisée par les consultants pour en finir avec cette divergence entre les exigences d'engagement individuel et les « *objectifs* » de l'entreprise. Les promesses d'harmonie (versus le « *conflit* », le « *syndicalisme* », voire la « *politique* ») n'ont qu'une faible force de conviction, d'autres argumentaires sont donc formulés : la « *motivation* », le « *développement* » de l'individu, ses « *compétences* » professionnelles et donc la {*formation*} définissant l'essence du « *manager* » et du « *cadre* ». De sorte que l'organisation doit autant s'adapter au « *développement* » et à la « *motivation* » de l'individu, que celui-ci doit s'adapter aux « *compétences* » qui ne cessent d'évoluer. En ne définissant plus l'entreprise par rapport à elle-même, mais par rapport à son environnement (le marché, les savoir-faire, les opportunités), la notion de {*délégation*} tente de sortir la science de gestion de ce dilemme.

*Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des huit topiques de notre « visibilité de la délégation » :*

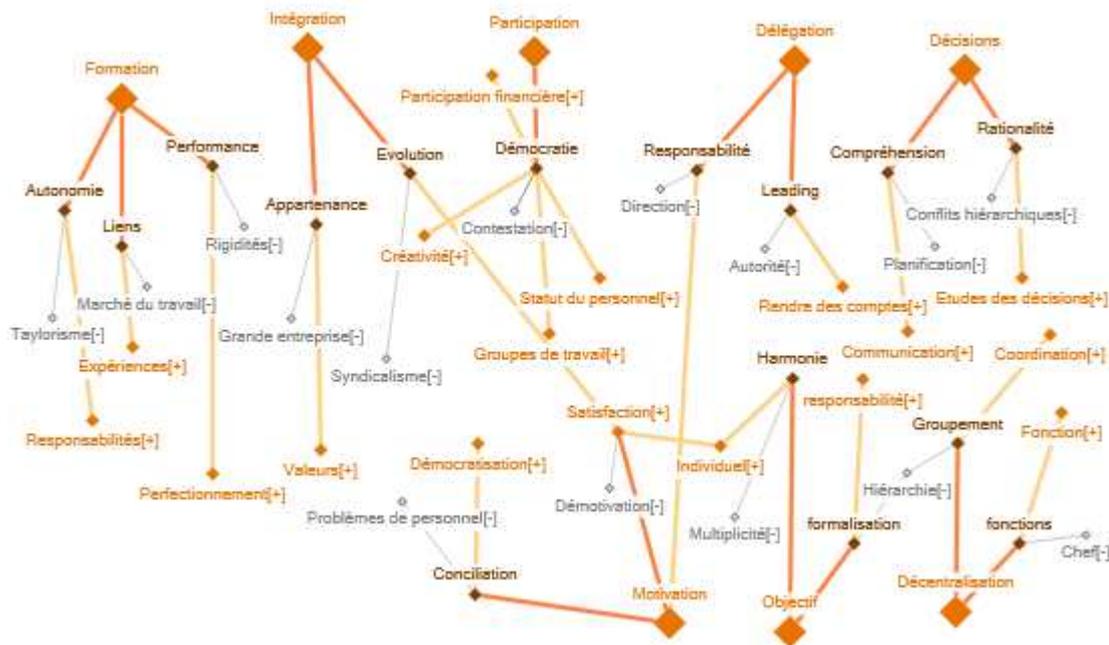


Figure - IV. 1. 4. 2. b.



« *function* » et par la {*départementalisation*} [Newman\_49-51]. D'autre part, l'entreprise structurée par la {*décentralisation*} pose la question de la « *coordination* ». William H. Newman, dans un de ses derniers chapitres, la définit comme consistant à « *synchronizing and unifying the actions of a group of people* » [Newman\_84]. Il s'agit d'aller plus loin que la vision fayolienne de Luther Gulick : la « *départementalisation* » doit être « *simplified* » (Gulick, 1937), « *harmonized* » (McGregor, 1960), « *dovetailed* » par les techniques de « *communication* » (Simon, 1965) [Newman\_85-87]. Il s'agit dès lors de changer une vision de la {*planification*} ; c'est-à-dire de « *develop generally accepted custom and term* », d'« *encourage informal contacts* », le tout reposant, avant tout, sur la « *personal guidance* ». Un ordre sans hiérarchie, en quelque sorte, en citant explicitement les acquis des travaux « *dynamic organization* » de Parker Follet (1943), de Douglas Mc Gregor (1960) ou d'Herbert Simon (1965). De même, dans les grands groupes, telle la *General Electric*, il faut une forte {*décentralisation*} de toutes les unités opérationnelles ainsi qu'une recentralisation de l'information de toute l'entreprise [Bower\_37]. Une bonne {*organisation*} est cette répartition du travail, la responsabilisation de chacun, pour asseoir l'autorité de chacun [Bower\_30-33]. Il s'agit donc de déterminer autant les {*communications*} que les fonctions, les responsabilités et les postes, leurs qualifications, jusqu'à la {*sélection du personnel*} où le directeur n'est que l'architecte d'un système de direction de l'entreprise [Bower\_34-36].

### La {*décentralisation*} comme nouvelles '*fonctions*'

Cette question de la « {*décentralisation*} des responsabilités » revient dans les écrits francophones, comme une des principales raisons de la « *productivité* » dans les pays aux belles performances économiques (Etats-Unis, mais aussi Suède, Allemagne, Japon) [Lambert\_9-11]. Cette {*décentralisation*} doit cependant maintenir la « *vision globale* » de l'entreprise, c'est-à-dire, toujours distinguer les activités principales de l'entreprise des « *annexes* » [Lambert\_12]. Mais elle a partie liée avec le « *management* », qui suppose un travail permanent, une adaptation constante de la {*stratégie*} à l'{*organisation*}. La {*décentralisation*} maintient le principe de la « *hiérarchie* », qui doit « *établir une politique* ». Mais, se référant aux travaux de Frederick Taylor (1910) et Henri Fayol (1916), il y a toujours besoin d'une « *ligne* » et de « *fonctions* ». Selon Peter Drucker (1954) chacun dispose de ses « {*objectifs*} », tel que le prouve l'organisation de *Sears Roebucks* [Hugonnier\_6]. Le piège est de croire que « *tout est toujours mieux fait par soi-même* ». Au contraire, « *l'unité de commandement doit concevoir la séparation des unités de l'entreprise en fonction* », à la base du principe de {*décentralisation*} [Hugonnier\_6]. Le « *chef* » doit avoir pour qualité « *la maîtrise de soi* » et savoir « *susciter la qualité des rapports entre les hommes* » [Hugonnier\_7]. Se référant à des conservateurs, comme Maurois en 1918, le chef doit « *détecter pour ses subordonnées les nouvelles demandes* » et « *définir les buts communs* » [Hugonnier\_8]. Parce que l'entreprise a pour principe la {*décentralisation*}, chacun et en premier lieu « *le chef* » doit « *respecter la hiérarchie* » : la preuve du



[+]  
Délégation

« respect » de chacun et de leurs « responsabilités » ; il ne « doit pas s'ingérer dans les domaines délégués à d'autres », ni « détailler trop » ses instructions ou « prendre des risques » par la {délégation} qu'il octroie [Hugonnier\_8]. Cette {décentralisation} des responsabilités est mouvante : elle porte la promesse de faire « évoluer les postes et les structures plus facilement », [Tronson\_7] le rappelle, se référant lui-même à Drucker (1954) pour justifier cette nécessaire évaluation permanente des cadres : c'est-à-dire lister les « postes » par rapport aux « fonctions » de {l'organisation}, vérifier les « comportements » par rapport à ces « postes » [Tronson\_8], tous ceux-ci compris et normalisés par les {objectifs} de l'entreprise. Pour [Malterre\_6-8], il s'agit d'une question plus large « d'organisation sociale ». La {décentralisation} des pouvoirs est un principe structurant de « liberté ». Il faut savoir rendre chacun responsable de ses propres affaires. Cette question de la décentralisation vaut pour les affaires comme dans la vie : dans le droit de propriété, l'épanouissement, même pour le spirituel. En témoigne, selon André Malterre, le discours papal « Mater et Magistra » : plaidant pour une intervention dans le « monde temporel » au plus « proche de l'humain ». Selon le dirigeant syndical, ce serait une justification des « compétences ».

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {décentralisation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT   | ADJUVANT     | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|-------------|------------|--------------|---|
| GROUPEMENT  | Hiérarchie | Coordination | Décentraliser et limiter les hiérarchies pour une meilleure coordination        |
| FONCTIONS   | Chef       | Délégation   | La décentralisation implique de savoir déléguer tout en maintenant son autorité |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

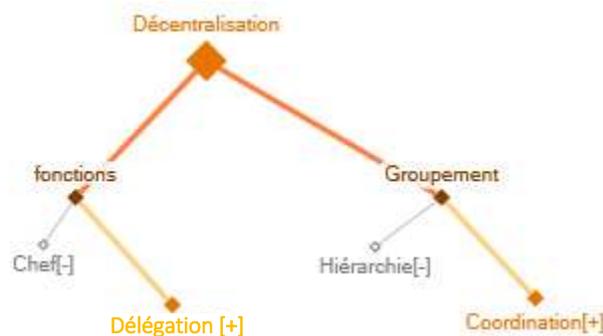


Figure - IV. 1. 4. 2. 1. c.



[+] Commu-  
nication

dire, écouter, trouver le moyen de communication, le contact, les sentiments, adapter ses modes officiels ou officieux. Il se réfère aux travaux de Chris Argyris et à ceux d'Abraham Maslow. Ainsi, « *leading* » signifie « *the work a manager performs to create understanding* ». Le manager est ainsi pleinement responsable de cette « *way of understanding (...) the sharing of the same understanding* ». Être « *manager* », c'est avoir les « *tools* » et la « *responsability* » de cet « *understanding* » [Allen\_21]. De là, en transformant les questions de hiérarchie pour celles de « *communication* », on voit les {*organisations*} au travers d'une « *general system theory* » [Paterson\_16-17]. Ainsi, la manière de voir *systemiste*, c'est l'étude de toutes les situations de {*communication*} : les réunions, les meetings, ou les comités de direction, l'étude de la complexité des {*décisions*} forgées par les « *feedbacks* », les « *lateral communication* », et tout ce qui fait « *system* ». Tous les messages doivent être désormais à la fois « *informative* », « *conclusionness* » et « *decisionness* ». De ce fait, cette {*communication*} diffère de l' {*organisation*} dans sa vision traditionnelle pyramidale, [Paterson\_19-21] distingue deux sortes d'autorité : la « *personal* » et « *sapiental* », utilisant la « *reason* » et les « *relations* », et la traditionnelle de la *hiérarchie*. En continuant cette logique, [Paterson\_5-7] nous invite à transformer l'analyse des sciences du management en celle des « *decisions system* ». Tout n'est plus que {*communication*}, l'analyste devant se forger une « *vision* » du « *system* » de l'entreprise, se représenter une somme de {*décisions*}, et anticiper ce qui pourrait être automatisé [Paterson\_8]. Ainsi, ce qu'il appelle « *informativity* » c'est la « *sapiental authority* », qu'il conçoit comme une relation entre deux personnes qui ont besoin de la connaissance réciproque d'une procédure ou d'une information pour remplir leur fonction ; à la différence de la « *hierarchy* », cette « *relation* » peut s'inverser suivant les {*organisations*}.

### La {*décision*} comme '*rationalité*'

[-] Conflits  
hiérarchiques

L'étude des {*décisions*} se retrouve sous deux formes dans les écrits francophones. Premièrement les consultants qui pratiquent des analyses d' {*organisation*} mettent en évidence des « *questions pratiques de conflits* » [Vidal\_41]. Leur rôle est, aux dires de la société de conseil Vidal, de les transformer en « *questions d'ordre psychologiques* » et liées à la « *carrière des individus* ». Ils opposent ainsi les « *postures* » à la « *rationalité* », ces analyses réinterprètent une situation, avec la promesse de *mettre en visibilité* des causalités oubliées, notamment par le « *vocabulaire* » des « *sciences de l'information* » [Vidal\_42]. Le travail du consultant est donc une analyse des {*décisions*} collectives qui se réfèrent autant à la « {*décentralisation*} » promue par Ralph Cordiner (1947) et la *General Electric* [Vidal\_43], qu'au « *redécoupage* » des « *fonctions* » et en « *responsabilités* », qui renvoient aux travaux de Peter Drucker. En « *suivant les décisions* », l'analyse des organisations rend visibles les « *unités d'activité* » et le dénombrement des « *agents* », « *auxiliaires* » ou « *fonctionnels* » [Vidal\_44]. Ainsi, les prérogatives des organigrammes sont transformées, des chefs d'unités et des plans sont redessinés, et les formations identifiées [Vidal\_45]. Un

[+]  
Etudes des  
décisions

deuxième usage de l'étude des {décisions} est mis en évidence : la définition toute entière de la {stratégie}. Il y a l'analyse interne des {décisions} avec la science des « *operational researchs* », et l'externe avec l'étude de la {stratégie}. [StratMang\_39] affirme que la « *tactique* » consiste à *mesurer chacune des décisions, son terrain, son environnement* ; il découpe de même la « *séquence* » entre « *l'identification (...), les causes (...), les perceptions (...), l'examen (...), et les possibilités* » [StratMang\_45]. C'est bien parce que cette « *information est stratégique* », que le directeur des « *relations humaines* » de la SNECMA tient sa maîtrise pour cruciale [MacCarthy\_38]. La « *possession de l'information* » définit les zones de « *pouvoir* » de l'entreprise [MacCarthy\_39]. Il est « *indispensable* » de la diffuser de manière raisonnée pour permettre à chacun d'appliquer et d'imposer des {décisions} [MacCarthy\_40]. L'information est difficile à obtenir d'un point de vue « *technique* » (clarté, entièreté) et « *moral* », à savoir : qui doit prendre les {décisions} ? [MacCarthy\_41]. La « *circulation* » de l'information n'est cependant pas qu'un « *pouvoir* », il s'agit du fonctionnement même d'une {organisation} pour prendre des {décisions}, sans quoi, chacun de ses membres perdra en {motivation} [MacCarthy\_42].

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {décision} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE   | OPPOSANT               | ADJUVANT             | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|---------------|------------------------|----------------------|---|
| COMPREHENSION | Planification          | Communication        | Améliorer les décisions moins par la planification que par la communication |
| RATIONALITE   | Conflits hiérarchiques | Etudes des décisions | Améliorer l'information et non les hiérarchies                              |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 2. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

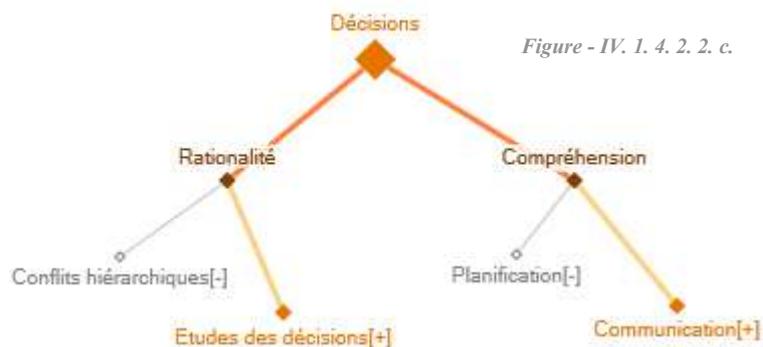


Figure - IV. 1. 4. 2. 2. c.



[+]  
accountability

rejette ainsi le *one best way*, qui limite le « *freedom of action* », tout autant qu'une définition liée à la « *organizational chart* » ; il préfère insister sur son optique « *people* », c'est-à-dire regarder les {*décisions*} et les « *accountability* » en se focalisant sur la notion clef de {*délégation*}. Les questions de « *trust* » et de « *responsability* » reviennent à poser les questions suivantes : jusqu'à quelle « *limit* », quelles prérogatives, et comment le faire ? Il s'agit d'un « *art* ». Car, certes il existe des pratiques de {*décentralisation*} (le contre-exemple de Ford, Du Pont, UniLever, etc...), mais cela ne convainc pas véritablement. C'est pourquoi [Allen\_65-66] choisit le terme de {*délégation*}. Il veut le distinguer des autres termes, de ce fait, il le nomme l'« *organization relationship* ». Ce terme nouveau vise à aller au-delà de celui d'« *organisation* » : en classifiant les types de « *relationship* », il distingue les types d'injonctions : ce seront les « *advice and services in the accomplishment of objectives* ». Ainsi ces {*objectifs*} sont un type de management (« *leading* ») qui veut à aller au-delà des strates organisationnelles. Il veut régir le « *management chart* », ou le « *span of control* », pour assurer ce « *work (of) a manager performs to cause people to take effective action* ». De la sorte, il veut aller au-delà que ce que permettait {*l'organisation*} dans sa vision stratifiée. Le manager doit à la fois respecter la « *hierarchy* » et promouvoir la {*motivation*} d'autrui. Il en est réduit alors à des « *managerial facades* », affirment les consultants Robert Blake et Jane Srygley Mouton. Le manager doit être à la fois dans le « *motivating* » et dans le « *controlling performance* » [Mouton\_9] ; il est dans un jeu où il doit soigner sa « *reputation* » et son « *indifference* » ; il est obligé de remplir ces deux exigences [Mouton\_10-11]. Les auteurs proposent alors de moduler le « *management style* », à l'aide d'une « *mixed grid theory* » [Mouton\_12-14], revenant le plus souvent à une « *two-hat approach* » difficile à mettre en œuvre [Mouton-15]. Nous allons le voir, comme le formule [Humble\_12], le « *management by objectives* » est celui qui étudie les étapes et les transformations des injonctions managériales. Celles-ci sont à toutes les strates et doivent clarifier tous les « *roles* », les « *tasks* » et tous les « *process* » de ce qui était appelé la {*planification*} [Humble\_13].

### La {*délégation*} comme '*responsabilité*'

[+]  
Motivation

Le thème de la {*délégation*} est associé au capitalisme américain, auquel il faut « *former* » les cadres français. Ceci est explicitement formulé par l'ingénieur-conseil, Daniel [Froissart\_3-6], pour qui le seul discours à tenir aux entreprises est celui de ces « *réussites* » et de « *l'idéal* » (i.e. le « *modèle américain* »). Ce discours sur la {*délégation*} ne repose pas, comme dans la littérature anglo-saxonne, sur une critique étayée de la {*planification*}, mais sur une « *description de la direction par délégation de responsabilités* ». Outre le « *modèle américain* » précité, la notion de « *responsabilité* » vient de Philippe De Woot, par l'utilisation du terme de « *créativité* » (lequel répond à la critique du capitalisme de « *monotonie* ») versus celui de « *responsabilité* » (pour répondre au besoin de {*motivation*}). L'essayiste Guy [Devaux\_1-8] affirme que « *les relations humaines* » sont le nouvel horizon

des « *managers* », au-delà du marxisme et du taylorisme. La fonction de « *relation sociales* » atténue tous les « *conflits* » dans le travail [McCarthy\_65-69]. Etant « *proches des dirigeants* », Les « *cadres* » doivent inspirer et exprimer le « *changement* » [CadresQEV\_1-5]. Le souhait de Daniel Froissart\_11] est que « *les cadres se sentent personnellement engagés à atteindre les résultats dont la responsabilité leur a été confiée* ». Or ces « *cadres* » ne se sentent pas engagés à cause de multiples « *obstacles* » de type culturaliste (i.e. « *français* ») : le « *style traditionnel de direction* » et « *les obstacles à l'évolution de ce style de direction* », ou ils « *ne sont pas au courant* » des « *méthodes de management* ». Sur ce point, il se réfère aux travaux d'Octave Gélénier. Ce dernier précise son propos dans un chapitre consacré à la « *délégation* », qui explique le précédent intitulé « *Participation* » et annonce celui intitulé « *Responsabilité* ». Car cette {*délégation*}, pour [GelinierFTN\_101-108], c'est le mot nouveau pour l'articulation entre le « *chef* » et le « *manager* » : « *diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi. C'est faire faire, c'est donc déléguer* ». Cette {*délégation*} reste une « *aptitude psychologique* », celle de la {*décentralisation*} ; elle maintient la vision « *pyramidale* » du pouvoir, celle de la {*décision*} du chef ; la {*délégation*} exclut toutes les prérogatives « *politiques* » (i.e. les décisions « *globales* » ou « *importantes* »). Les cadres seraient alors, poursuit l'essayiste Michèle Aumont, les « *relais de l'encadrement* » ; ils sont la « *voix* » de l'encadrement, sans en avoir véritablement le « *pouvoir* », si ce n'est « *la médiation difficile des directions du personnel* » [Aumont\_11-12]. Mais les cadres sont le plus souvent accusés d'être la direction en eux-mêmes [Bleton\_10-11]. Ce partage est défini dans l'établissement des « *conditions de la délégation* » [GelinierFTN\_104] ; distinguant chacune des « *responsabilités* » [GelinierFTN\_105] ; chacun doit faire le « *suivi* » en permanence des décisions [GelinierFTN\_109-111]. Se référant au directeur de la CEGOS, Daniel [Froissart\_18-22] insiste sur le besoin de {*mesure*} permanente de « *l'efficacité* » par la direction de l'entreprise. Le consultant distingue les « *directions traditionnelles* », c'est-à-dire « *françaises* », identifiées par [Gelinier-structures] ; d'autre part, il valorise la « *productivité* » des entreprises américaines, selon [Servan-Schreiber]. Il s'agit du modèle du « *management par objectif* » proposé par Peter Drucker. La {*délégation*} suppose que « *le style traditionnel doit laisser la place au management par {objectifs}* ». Cela revient au « *changement* », c'est-à-dire aller au-delà du blocage « *psychologique* » qui concerne les « *limites du management* » [Gélénier-structures\_38]. S'entremêlent ici deux impératifs : la « *division du travail* » et son aspect pervers, la « *bureaucratie* » ; et l'adaptation à la « *loi de la concurrence* », condition de la « *liberté* » et de « *l'économie de marché* ». Saisissant le problème « *à l'échelle de l'individu* », Jacques MaisonRouge (IBM) affirme que les Européens ne sont pas aussi « *mobiles et dynamiques* » que les Américains ; les Français souffriraient d'un « *universalisme égocentrique* », peu propice à la « *spécialisation* » [Gélénier\_structures\_39]. Car la {*délégation*}, nous l'avons vu, fait évoluer le travail du dirigeant. Il faut susciter cette « *prise de conscience des dirigeants (...)* »

rendre populaire la cause juste et utile du changement » [GélinierStructures\_40]. De fait, la {délégation} est affaire de « pouvoir », affirme l'essayiste Michel Drancourt : « les puissants seront obligés de partager leurs pouvoirs avec les cadres », dont ils peuvent « de moins en moins se passer » [Drancourt\_27]. Ce sont eux les « nouveaux centres de {décisions} », les chefs étant « de moins en moins chefs » [Drancourt\_28-29], dans ce « nouveau monde industriel » favorisant « les échanges ». Avec d'un côté « le combat des paysans » pour l'ancien monde, et de l'autre le monde de la « grande entreprise » jouissant d'un « ascendant psychologique ». Selon McKinsey, la « stratégie » est la nouvelle clef de la réussite, et la « délégation » permet sa mise en œuvre [Drancourt\_30-34]. Pour ce faire, il faut lutter contre cet esprit « français », dixit le directeur de la CEGOS. Cette vision est aussi contredite chez certains auteurs francophones, accusant le « management » de diluer le {commandement} [Vidal\_4] et de se tromper sur l'origine du « pouvoir ». Chez [Vidal\_6] « Il n'y pas de délégation ni de représentation au-dessus d'une hiérarchie », sinon, « elle le court-circuite ». La notion « américaine » de « compétence » vient brouiller ce clivage [Salleron\_11-13]. Le rôle de l'ingénieur-conseil sera donc de distinguer les « questions de délégation » [Vidal\_5] et les « responsabilités » de chacun.

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {délégation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE    | OPPOSANT  | ADJUVANT           | DEPLACEMENT DE L'ENONCE                            |
|----------------|-----------|--------------------|--|
| LEADING        | Autorité  | Rendre des comptes | Diriger est s'assurer que l'action soit effective  |
| RESPONSABILITE | Direction | Motivation         | La direction traditionnelle consiste à faire faire |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 3. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

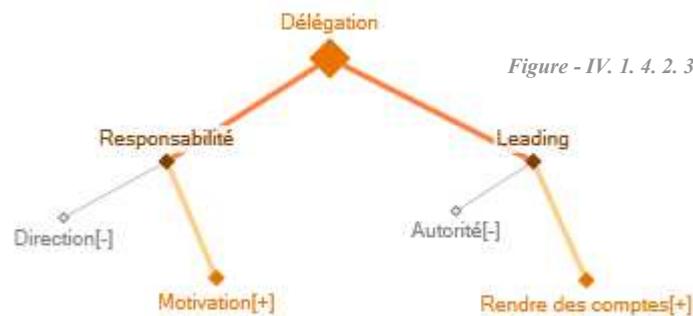
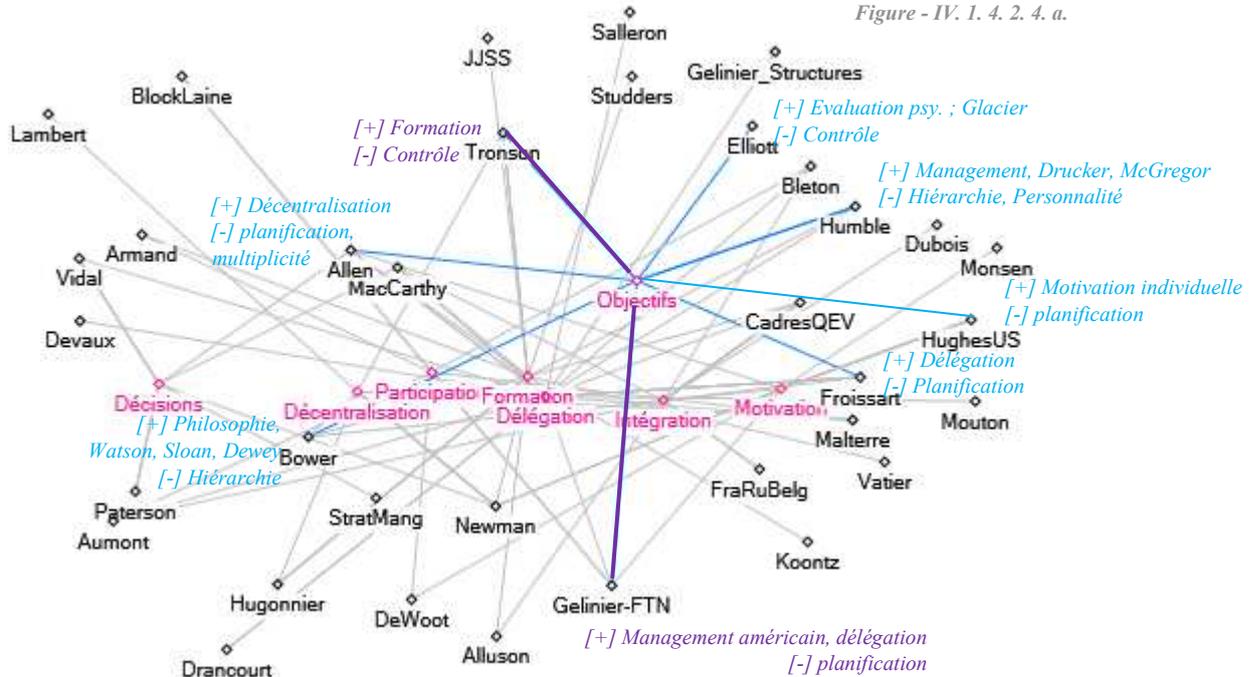


Figure - IV. 1. 4. 2. 3. c.



#### IV. 1. 4. 2. 4. Topique des {Objectifs}

Le « *management par objectifs* » est la systématisation du principe de {délégation}, que les différents auteurs ont désignés par d'autres mots : les {objectifs}, la {motivation} ou la {participation}. Le premier terme se réfère à la notion « *systematised management* » décrite par Marvin [Bower\_10]. Partant de cette « *entreprise philosophy* », ainsi que le formule le CEO d'IBM, Thomas J. Watson, il s'agit des grands « *principles* », énoncés afin que chacun y appose son sens particulier. Se référant à l'industriel Alfred Sloan comme au philosophe John Dewey, ces principes doivent avoir un effet normatif pour modifier les comportements et fonder des {décisions} « *sur des résultats* » [Bower\_11-15].



#### Les {objectifs} comme ‘*harmonie*’

Louis Allen pense de même cette « *philosophy* », fondée sur le « *end result* », et qui a pour définition : « *the work a manager performs to determine the end results to be accomplished* » [Allen\_49]. La clef de ce concept est la notion de « *logic of objectives* » [Allen\_50]. Par essence, les « *objectives serve all levels of the compagny* » [Allen\_51]. En ce sens, ils doivent « *the unifying thread that ties together all other plans* », voulant aller ainsi au-delà de la {planification}. Il faut toutefois marquer la « *difference between general and specific objectives* » [Allen\_51]. Le plus souvent, il s'agit d'un « *viewpoint of the shareholder* » pour le premier, et de « *guideposts* » opérationnels pour les seconds. John [Humble\_1] débute sa

[-]  
Multiplicité

description du « *management by objectives* », en citant Peter Drucker (1954), expliquant que le « *principle* » de celui-ci repose sur : « *at the same time give common direction of vision (...) and harmonise the goals of individual with the common weal* ». Il s'agit d'un « *dynamic system* » non seulement entre les « *plans* », les « *results* » et les « *reviews & control* », mais également entre les plans d'un point de vue de la « *compagny* » et des « *individuals* » ; le tout décrit par une boucle systématique (i.e., s'opposant à la hiérarchie et à l'organigramme). Pour convaincre, John Humble présente les avantages et les inconvénients de sa nouvelle méthodologie. Sur le plan des « *benefits* » [Humble\_2-3], nous avons les termes de « *concentration* », « *identification* », ou bien « *demonstration* » : toute cette clarté étant liée au « *better management* » ; à propos de ce qui « *gone wrong* » [Humble\_4-7], il cite les difficultés « *to integrate* », les « *personality* », les « *programmitis* » (les entreprises trop « *mechanics* », trop « *complex* » et avec trop de « *hiérarchies* »). On le voit, le « *management by objectives* » donne l'illusion non d'une simplification de la {*planification*}, de {*l'organisation*} ou du {*contrôle*} [Humble\_8-9], mais d'une visibilité plus grande sur les actions et les capacités à l'échelle individuelle du management [Humble\_10-11] et de son « *own development* », avec pour référence les travaux de Mc Gregor (1960). De même, lorsque [Hugues\_14] décrit les « *systems of goal setting* », il souligne que la « *motivation* » est le principal gain d'une telle démarche. Plus le déphasage est petit entre les « *individual goals* » et ceux de l'entreprise, plus grand seront le « *development* » de l'individu au sein de l'organisation et sa productivité [Hugues\_15]. Pour autant, les « *entreprise intentions* » doivent être établies et formalisées [Hugues\_16]. Il faut ensuite les adapter aux individus, car il rappelle que la finalité d'une telle démarche reste toujours la {*planification*} et le {*contrôle*}. Si [Hugues\_17] critique les « *traditional methods* » de {*planification*}, les {*objectifs*} sont bien de définir des « *action plans* ». Ceux-ci doivent être en phase avec la « *global strategy* ». Chacun des opérationnels doit justifier sa cohérence. Ils doivent être « *top down* », sans quoi « *neither managers nor operation should know what to commit* ». Ainsi, si les « *individual objectives* » [Hugues\_17] visent à développer la {*motivation*} de l'individu et sa performance globale, se référant explicitement aux travaux de McGregor (1960), ils doivent comporter des « *measurement criterias* » et des « *performance appraisals* ». De ce fait, cette « *interaction between individual and general objectives* » est une science de la {*délégation*}, devenant celle du {*contrôle*} et de la {*measure*}. [Elliott\_14-16] tente de le montrer par l'exemple de l'entreprise ESSO. La {*planification*} et {*l'organisation*} est facilitée lorsque les objectifs sont revus et adaptés en permanence.

[7]  
Individuel

### Les {*objectifs*} comme '*formalisation*'

L'introduction du « *management by objective* » dans la littérature française est indiscutablement le fait d'Octave Gélinier. Pour lui, « *une politique générale n'a de valeur que si elle est prolongée par la formulation d'objectifs concrets, précis, et chiffrés (...) dans*

[-]  
hiérarchie

le cadre d'une politique énoncée », il cite un chef d'entreprise « Sullivan » pour toute référence [Gelinier-FTN\_52]. L'auteur insiste moins sur la {motivation} que sur l'impérieuse « hiérarchie » de celle-ci et son « intégration » dans l'entreprise [Gelinier-FTN\_53-54]. Le terme {d'objectifs} apparaît dans la grammaire de la {planification} par le biais de la {délégation} [Gelinier-FTN\_55]. Cette notion permet de définir les « moyens » des « programmes » de {l'organisation}, sans quoi l'action ne pourrait être réalisée [Gelinier-FTN\_56-59]. Sur ce point précis, Daniel [Froissart\_1-2] introduira son propos sur la {délégation} en se référant explicitement à Peter Drucker. Ce « continuum » de l'entreprise, entre l'action planifiée et ses « moyens », permet de fixer « l'amélioration », les « responsabilités », ou les « procédures » [Gelinier-FTN\_60-61]. Il a l'inconvénient de « prendre du temps » et de dissuader « l'initiative » [Gelinier-FTN\_62-63]. D'où l'importance de développer d'autres outils de {participation} des employés (ou des plans de {formation}) ou, comme le suggère [Tronson\_2-3]), de renforcer les moyens de {contrôle}, notamment par le biais budgétaire. Mais l'élément financier ne suffit pas à motiver les salariés.

\_\_\_ Synthèse de la topique des {objectifs} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE   | OPPOSANT     | ADJUVANT       | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|---------------|--------------|----------------|---|
| HARMONIE      | Multiplicité | Individuel     | Face à la multiplicité des programmes, il faut des objectifs individuels à chacun |
| FORMALISATION | Hiérarchie   | Responsabilité | Il faut moins formaliser les hiérarchies que les responsabilités de chacun        |

Figure - IV. 1. 4. 2. 4. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

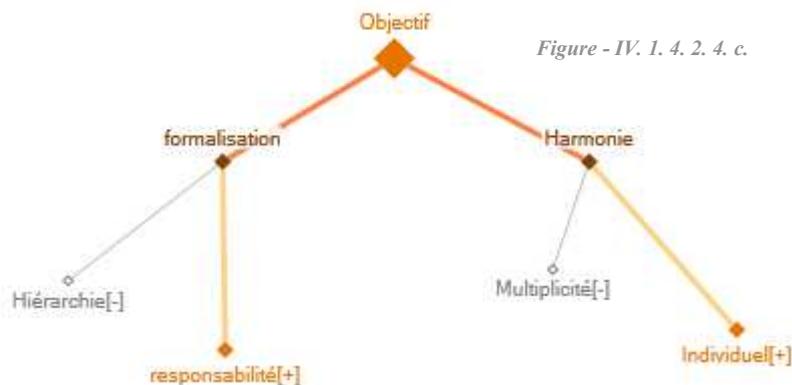


Figure - IV. 1. 4. 2. 4. c.



*psychology* », il fallait connaître les « needs », les « *expectations* », voire désormais les « *self actualizations* » [Allen\_22-27]. De plus, se référant explicitement à Du Pont de Nemours, Marvin [Bower\_51] relie l'autonomie et le besoin de dispositifs de {*motivation*}, sous la maxime « *Let people maximum freedom and reasons to act* ». Les salariés sont alors « incités » à agir par principe, et s'ils contreviennent à cette injonction, des « *sanctions* » peuvent être exigées [Bower\_54]. Mais cette « *responsability* » change la pratique de l'autorité : l'ordre devenant un conseil, la prescription une attitude constructive, le tout pour que le salarié ait le sentiment de s'accomplir soi-même (« *self-actualisation* », citant le sociologue David McLellan, 1967) [Bower\_53-56]. Le directeur doit chercher une rationalité (au sens de Max Weber, 1947) plus large que les « *impersonal rules* » [Monsen\_7]. Il y a concurrence entre les différentes idéologies et institutions [Monsen\_5-6].

[ - ]  
Démotivation

Ainsi, les sociologues ont décrit des hommes démotivés (David Riesman, 1961), déresponsabilisés (William Whyte, 1956), ou dé-personnifiés (Erich Fromm, 1955) [Monsen\_7-8]. Il s'agit, dès lors, explicitement de combler le fossé entre le management et les théories psychologiques, affirme [Hughes\_1], citant la vocation nécessairement « *practical* » des deux sciences. L'objet de la recherche de {*motivation*} est de réduire les « *conflicts* », spécifiquement entre l'entreprise et les « *individual* » en intégrant les {*objectifs*} à l'échelle individuelle, contre une approche « *traditional* », qualifiée de « *dictatorial* » [Hughes\_2]. Il faut rechercher la « *self actualisation* » (David McLellan, 1967, Abraham Harold Maslow, 1943), ou le « *being* » (Erich Fromm, 1955), le « *need of development* » (Frederick Herzberg, 1966). Sont recherchés une « *compatibility* » et un « *win-win* » entre l'individu et l'entreprise. L'objectif est d'en finir avec les conflits issus du « *syndicalism* » et de tous les maux des « *social relations* » [Hughes\_3]. A ses yeux, une meilleure {*planification*} permettrait d'instaurer une « *harmonie* » définitive ; mais reste à trouver une réalité pour ce que Douglas McGregor (1960) appelle un « {*participative*} *management* ». Définir les {*objectifs*} permet donc de synchroniser la {*planification*} en recherchant la {*motivation*} de chacun des individus [Hughes\_3]. Le chantier, plus vaste, est de redéfinir le « *management* » comme une science visant à baliser les « *behavior oriented* » vers le « *management of objectives* » [Hughes\_5-7]. Cette science recherche ses « *process* » [Hughes\_9-12] : en établissant des « *conditions* » (accomplissement, {*motivation*}, les circonstances (les {*décisions*}, le « *satisficing* », la {*communication*}, ou les conditions de travail) et les facteurs de {*motivation*} (gratifications matérielles et immatérielles, cibles et sanctions).

[ + ]  
Individuel

### La {*motivation*} comme '*conciliation*'

Précisons tout d'abord que le terme exact de {*motivation*} apparaît peu dans la littérature managériale française. Il se retrouve, dès lors, sédimenté dans une myriade de terminologies que nous allons expliciter. Ce thème affleure indirectement comme « *organisation* » ou « *direction du personnel* » (*ci-après*). Il nous faudra ensuite discuter des contenus de deux

autres termes, plus *politiques* (nous verrons pourquoi) : {*la participation*} des cadres au projet de l'entreprise et à ses décisions, et {*l'intégration*}. Dans le chapitre « *Direction du personnel* », précédant celui sur la {*participation*}, Octave Gelinier tente de résoudre les questions de {*motivation*} du personnel. Pour lui, « *il faut traiter le problème des hommes au travail, sans lesquels rien ne sera fait* », [GelinierFTN\_123]. Il s'exprime explicitement « *du point de vue des entreprises* » [GelinierFTN\_124]. Il faut, dans une vision voisine de la {*départementalisation*} : « *recenser systématiquement les problèmes de personnel* » et « *classer les objectifs et les moyens* » [GelinierFTN\_125] ; ainsi, enserrer la « *motivation du personnel [qui] est liée à des besoins fondamentaux* » [GelinierFTN\_126] de l'homme, et il faut « *améliorer* » sans cesse cette dimension [GelinierFTN\_127]. Pour cela, il convient d'« *étudier utilement le problème de personnel* », pour « *en tirer un maximum* » et « *parvenir à une version conciliée* ». Au-delà de cette version instrumentale, un autre point de vue apparaît dans le livre-essai de Philippe [DeWoot\_20-21]. Il s'agit d'une « *doctrine de l'entreprise* » dont le chapitre intitulé « *Organisation* » comporte une théorisation de cette thématique des {*motivations*}. Il rappelle les travaux de « *sociologie* » (qui « *a démontré que...* »), critiquant la bureaucratie, ses « *règles impersonnelles* » (travaux de Michel Crozier). Il se réfère aux critiques sur « *l'aliénation* » (notamment, Taylor, le taylorisme et aux travaux de dénonciation du marxiste Georges Friedmann et du sociologue Alain Touraine). Il met en exergue l'importance de « *la théorie de la {motivation}* », trop longtemps « *minée par le calcul strictement économique* » [DeWoot\_22-23] ; cette « *sociologie* », qui est une « *critique de l'organisation scientifique du travail* », est elle-même promesse d'un « *nouveau syndicalisme* ». Les « *nouvelles formes* » [DeWoot\_24-25], ce sont la « *psychologie* » et les « *théories de la motivation* » d'Abraham Harold Maslow, pouvant aboutir à « *de nouvelles formes d'organisation* », « *l'adaptation* » et la « *flexibilité* », recherchant cette « *réalisation de soi* » dans le travail, ses « *résultats* », et une « *plus grande maturité* ». Ces principes transforment le {*contrôle*} des {*organisations*} (travaux de Warren Bennis, 1966 ; Rensis Likert, 1967, Daniel Katz ou Robert Kahn, 1966), posant la question de la {*communication*} et de sa nécessaire « *démocratisation* », nommée « *participative management* ».

[ - ]  
Problèmes de  
personnel

[ + ]  
démocratisation

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {motivation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE  | OPPOSANT               | ADJUVANT        | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|--------------|------------------------|-----------------|--|
| SATISFACTION | Démotivation           | Individuel      | Face à la démotivation bureaucratique, il faut des objectifs individuels     |
| CONCILIATION | Problèmes de personnel | Démocratisation | Les problèmes de personnel sont résolus par la démocratisation du management |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 5. b.

Figure 1. 4. 2. 5. c. **Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

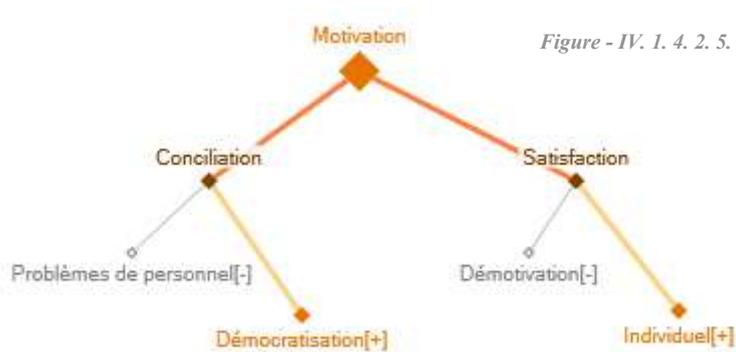


Figure - IV. 1. 4. 2. 5. c.





[+]  
Statut du  
personnel

« *constitution des groupes* », et de la formation d'un « *esprit d'équipe* », avec « *ses {objectifs} propres* », et ses « *autoévaluations* », une « *sorte de thérapeutique* » pour améliorer la {*communication*} des « *groupes* ». Mais il s'agit de circonscrire son exercice à partir des fonctions de {*coordination*} entre les groupes [Gelinier-FTN\_96], et de définir une {*organisation*} de ce « *travail de groupe* » [Gelinier-FTN\_97], dont toutes les instances doivent être « *formalisées* » et « *hiérarchisées* » pour être connues par la direction générale [Gelinier-FTN\_98-99]. Octave Gelinier admet que cette {*participation*} crée une « *conception nouvelle du rôle du chef* », animant plus que « *donnant des ordres* » [Gelinier-FTN\_100]. Une conception plus globale est proposée par [DeWoot], qui recompose plus largement une « *doctrine de l'entreprise* », qui « *visé à mettre en œuvre les ressources pour viser son optimum* » [DeWoot\_31]. *Mais dans un cadre plus large puisque « l'acte d'entreprendre » vise autant un « progrès » sous « l'angle économique (...) [que] le bien commun »* [DeWoot\_32-33]. Philippe De Woot accole au terme de {*participation*} celui de « *créativité* », c'est-à-dire « *d'un point de vue personnel, le développement de l'échange, la motivation et les aspirations de chacun* » [DeWoot\_34]. La « *créativité est le signe du changement* ». Il critique « *la bureaucratie* » (Crozier, 1963), « *la centralisation* » (Touraine, 1949), « *les ordres impersonnels* », « *l'ordre discrétionnaire* » (Gouldner, 1954). Les travaux « *de psychologie* » (Katz, Khan, 1966) plaident pour une conception « *de maturité* » de l'organisation, c'est-à-dire « *par projet* », par {*objectifs*}, visant le « *développement de l'homme* », « *l'intégration subjective* », et tout ce qui impose le « *changement* » d'un « *style de management* » [DeWoot\_35-37]. Le tout dessine un management visant la « *créativité* », synonyme de « *concertation* » [DeWoot\_38], « *concurrence* » [DeWoot\_39], « *dialogue* » [DeWoot\_40], « *développement* » de soi, à l'image de l'entreprise [DeWoot\_41]. A partir de cette « *doctrine de l'entreprise* », les débats portent sur ses conséquences. L'essai de François Bloch-Lainé « *Pour une réforme de l'entreprise* » prône des « *changements* » politiques, l'auteur affirme se reposer sur les constats théoriques Philippe De Woot [BlockLaine\_1]. Mais ses thèses sont combattues par Pierre Bleton (1959), Octave Gelinier (1963), ou déployées par le syndicaliste André Malterre (1969). Ses propositions, en effet, consiste à créer un « *statut du personnel* », [Blocklaine\_12] tenant compte du besoin de {*participation*}. Il l'interprète ainsi : les « *syndicats ouvriers* » ne veulent « *ni la cogestion* » ni « *les responsabilités* » [Blocklaine\_22], il distingue « *trois types d'autorité* » : « *ceux qui décident* », « *ceux qui répercutent* », et « *ceux qui contrôlent l'ensemble* » [Blocklaine\_23]. Il faut en finir avec cette « *hiérarchie* », constituée de « *cadres intermédiaires* », qui ont cette « *sensation de ne devoir que répercuter les informations venues d'en haut* » [Blocklaine\_24], le « *capital* », ces « *mandataires anonymes* », qui ont par ailleurs la même « *sensation de subir les décisions* » [Blocklaine\_25]. Il suggère de changer « *l'accès aux postes de responsabilités* » et d'appliquer le principe de la « *démocratie* » au lieu de la « *cooptation* » [Blocklaine\_26]. Précisant que les régimes de « *gouvernement d'entreprise* » ont toujours séparé les deux

[+]  
Créativité

[-]  
contestation

fonctions d'exécution et de « *surveillance* » [Blocklaine\_27-30], il stipule que « *le vrai critère* » de la {participation}, ou « *problématique du personnel* », c'est la « *capacité d'agir sur son destin* », postulant que l'accès à la propriété pour les salariés reste toujours « *partiel* », il propose donc d'élire le corps exécutif de l'entreprise [Blocklaine\_30]. Qu'en est-il alors de la {participation} proprement dite ? Cette notion est « *floue* », elle ne se résume ni à « *l'information* », ni à la « *consultation* » ou au « *contrôle* » [Blocklaine\_35]. Elle repose sur la formulation du « *projet* » et des {objectifs} de l'entreprise, autant sur ses « *méthodes* » que sur ses « *résultats* ». [Blocklaine\_36]. Elle est la « *vérification et le suivi d'une annonce devant être conforme à sa réalisation* » ; la {participation}, ce sera élire le corps exécutif, avec un mandat et sous un projet. Ce choix est aussi une défiance vis-à-vis des organes syndicaux, structurellement tentés par la « *contestation* » et la « *politique* » [Blocklaine\_32-34] ; on doit donc accorder au syndicalisme un « *statut* » et des « *procédures* », pour contraindre l'exécutif et acter « *l'obligation de participation* ». C'est un point de vue radical et contesté. [Bleton\_27] prend le contrepied : si les entreprises deviennent de plus en plus grandes, « *il faut alors recréer l'envie à chacun de participer* ». Et si les débats sur la {participation} oscillent entre « *l'information* » ou la « *contestation* », pourquoi créer des intermédiaires ? Il faut créer des « *instances* », des « *comités d'entreprise* » qui seraient « *des tribunes pour que chacun des intérêts divergents puisse exprimer son point de vue* ». Il doit pouvoir le faire sans intermédiaire, et laisser « *les ouvriers [qui] savent ce qui est bon pour l'entreprise* » [Bleton\_28]. Sachant « *qu'à chaque temps de l'histoire sociale* », il a fallu « *créer quelque chose de nouveau* ». Pierre [Bleton\_29] se réfère à Michel Crozier pour interroger ce manque chronique de {participation} dans l'entreprise. La question porte sur les « *représentants* » eux-mêmes (c'est-à-dire sur le syndicalisme). Il enchaîne : « *Il s'agit moins de participer à l'entreprise* », faisant allusion aux thèses marxistes ou apparentées, dont celles de Georges Friedmann. Pour l'essayiste, on ne peut « *qu'adhérer (ou pas) à la société matérielle* » [Bleton\_31]. Le thème de la {participation} est questionné car il est le plus souvent situé « *en dehors de l'existence de l'entreprise* » : les salariés veulent-ils « *participer* » ou « *avoir du temps libre* » [Bleton\_32] ? Il questionne le rêve de cette « *Europe, qui n'existe pas, plaidée tant par les libéraux que les marxistes* ». En situant de nouveau la critique de la {participation} au sein de l'entreprise, le leader du syndicat des cadres [Malterre\_9] circonscrit le débat aux « *lieux de coopération, de propriété privée et de respect des droits* », mais aussi de « *conventions collectives et de syndicats* ». La notion de « *{motivation}* » est reprise comme « *la condition première de l'entreprise* » ou « *le moteur économique principal* » [Malterre\_12], quelles que soient ses « *formes* » [Malterre\_10] ou sa « *finalité* » [Malterre\_11]. Ainsi, André Malterre reprend à son compte les débats sur la « *réforme de l'entreprise* » qu'il attribue aux « *tensions* » de l'entreprise, oscillant entre les « *idéologies* » et les « *revendications* » [Malterre\_17-19] ; cette « *réforme* » devra respecter la « *finalité* » [Malterre\_18] de l'entreprise, en formulant une « *concertation* » [Malterre\_20], débouchant

sur une notion de « *participation* », concrétisée par une part du « *profit* » de l'entreprise en disposition législative. En questionnant les termes de *participation* et de *motivation*, les auteurs francophones débouchent sur une interrogation sur les « *cadres* », ce mot intraduisible dans l'univers anglo-saxon. Revenons à la question de la *délégation*, à ce que nous nommons *l'intégration* des cadres.

\_\_\_ *Synthèse de la topique de la {participation}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE       | OPPOSANT     | ADJUVANT            | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|-------------------|--------------|---------------------|---|
| ▶ DEMOCRATISATION | Contestation | Groupes de travail  | La participation s'exprime dans des groupes de travail autonomes                                  |
| ▶ DEMOCRATISATION | Contestation | Créativité          | La participation est nécessaire à la créativité des entreprises qui est leur première force       |
| ▶ DEMOCRATISATION | Contestation | Statut du personnel | Il faut créer un statut du personnel au sein de l'entreprise au même titre que le capital         |
| ▶ DEMOCRATISATION | Contestation | Financière          | Il faut créer une participation financière pour que les salariés soient incités à la productivité |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 6. b.

Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants [-]*)

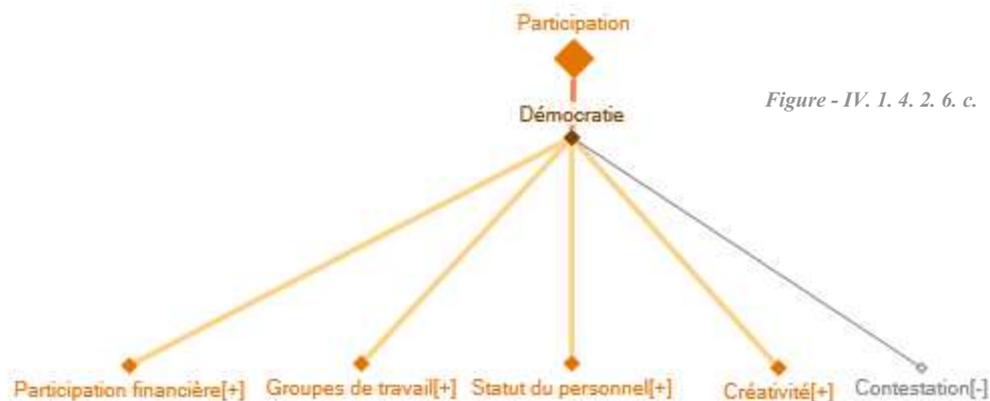


Figure - IV. 1. 4. 2. 6. c.



[ - ]  
Syndicalisme

« managers » par celui de « cadres ». Il affirme que « le cadre est abandonné », car il est à la fois « maltraité par le haut et détesté par le bas (...) il est responsable et doit répondre aux ordres », assimilé au « patron », lui-même « mal aimé », alors qu'il « a en face de lui toutes les urgences de l'entreprise » [Bleton\_24-26]. La question de {l'intégration} des « cadres » devient un enjeu : elle est traitée par des universitaires comme un besoin de savoir prégnant. Le sociologue [Alluson\_1-3] tente de définir le terme d'« encadrement ». Tout d'abord, à partir des tâches de « choix » et de « mise en œuvre des moyens », en se référant à Peter Drucker ; mais ni l'activité (« finance », « comptabilité ») [Alluson\_4], ni les « qualifications » [Alluson\_5], ni « l'ensemble de valeurs » [Alluson\_6] ou le « temps de travail » [Alluson\_7] ne semblent épuiser ce terme. Une autre enquête, plus quantitative, part de l'étude d'un bassin industriel de l'aéronautique [CadresQEV\_14-17], à la recherche de cette « nouvelle classe ouvrière » dont parlent les auteurs Belleville et Mallet [CadresQEV\_6-8]. L'équipe de recherche souligne au préalable que la « sociologie américaine » a déjà très largement débattu des ambiguïtés des « white collars » [CadresQEV\_9]. Au-delà de leurs « idéologies », il s'agit de rechercher leur « situation », leur « professionnalisation », et leur « adhésion » à leur direction [CadresQEV\_10-13]. L'enjeu est donc de taille, les auteurs mettent en évidence qu'au-delà d'une même dénomination de « cadre », le « positionnement préalable » [CadresQEV\_25], la « mobilité professionnelle » [CadresQEV\_26], « les conditions d'emploi » « passées » et « futures » importent, bien évidemment à la « satisfaction » du travail, le tout conditionnant les « valeurs » des cadres et leur adhésion vis-à-vis de la direction. En recherchant ces valeurs d'adhésion, une autre dimension émerge, celle des « préoccupations » des « cadres ». En effet, si le « positionnement » importe, les entreprises vont chercher à les intégrer par les « conditions de travail ». Tel est le propos de Dugué Mac Carthy : les « conditions de travail » sont « l'adaptation » tant « matérielle » que « psychologique » [MacCarty\_13-14] du salarié. Ce point est un impensé du taylorisme : outre sa « rémunération », le manager doit intervenir sur tout son « environnement de travail ». Le manager doit « agir » et « prévenir » sur toutes les dimensions : les « cadences », les « machines », les « horaires », comme « l'ambiance collective ». Il doit {intégrer} le salarié à son environnement de travail [MacCarty\_15-17]. Une de ses prérogatives est aussi la « formation », les « cadre » son également pour « préoccupation » le « chômage » [CadresQEV\_31], c'est-à-dire « leurs carrières » qu'ils doivent « contrôler » [CadresQEV\_31-33]. Les universitaires découvrent ainsi l'importance de ce qu'ils appellent le « recyclage », c'est-à-dire les {formations} pour franchir la borne entre les « cadres » et les « techniciens » [CadresQEV\_34-38]. Etudier les « modèles de représentation du syndicalisme » revient à la même question [CadresQEV\_39]. Si leurs « aspirations » sont liées à leur « hiérarchie » relative [CadresQEV\_40], le syndicalisme n'est, dès lors, plus « incompatible » mais diversifié [CadresQEV\_41]. L'explication est donnée par « l'évolution des salariés » ; même les ouvriers acquièrent des « promotions » : s'ils ne croient plus au « monde communiste », ils veulent agir sans savoir

[ + ]  
Satisfaction

[ + ]  
Formation

comment [Aumont\_1-6]. Il faudra alors, pour les directions d'entreprise, régulièrement surveiller les « *attitudes à l'égard de la direction* » [CadresQEV\_42], les « *cadres oscillant entre un désir de {participation} et de revendication de leur statut* » [CadresQEV\_43]. Reste à voir quels sont les « *modèles culturels* » qui peuvent influencer ces « *attitudes* ». Les auteurs pointent deux options : l'une inférant au « *statut social* » qu'il faut savoir perpétuer, quelles que soient les différences entre les « *cadres* » [CadresQEV\_45-46] ; l'autre à la « *société* » et au « *rôle des cadres* », notamment en terme « *d'égalitarisation des moyens* », tendance lourde. Pour ces deux solutions, {l'intégration} des « *cadres* » est illisible sans l'analyse de la « *société de consommation* » elle-même, dit Jean [Dubois\_1].

### L'«*intégration*» comme «*appartenance*»

Le « *cadre* » n'est pas l'agent de la seule « *production* », il est surtout celui de la « *consommation* » [Dubois\_2] ; pour le sociologue, ses « *marqueurs* », ce sont moins ses « *responsabilités* » que le « *standing* » qu'il incarne ou souhaite incarner [Dubois\_3-4] ; le « *bourgeois* », bien davantage que « *l'ingénieur* », est ce mode de vie « *rêvé* », mais en réalité « *incertain* », car le cadre « *pense bien plus qu'il ne possède* », « *intégré dans la grande entreprise* », celle « *avec ses multiples hiérarchies (...) où tout le monde est le chef d'autrui* » [Dubois\_5-6]. Son « *individualisme* », s'exprimant au travers la « *consommation* », est « *accentué (...) en raison de cette exclusion générée de son rapport au monde à la société* » [Dubois\_7]. Il « *porte avec lui* », « *ou non* », le « *changement* », d'où les « *enjeux en cours sur cette catégorie sociale* » [Dubois\_8]. Pour ces raisons, les entreprises cherchent à se doter de comparaisons internationales pour gérer l'«*intégration*» de ceux que l'on nomme « *cadre* » en France, et « *managers* » dans le monde anglo-saxon [FraRuBelg\_15]. Celles-ci mettent en évidence que « *la scolarité* » détermine beaucoup plus en France, alors que « *l'apprentissage* » est beaucoup plus déterminant outre-Manche [FraRuBelg\_16]. C'est un fait sociologique jouant beaucoup sur le « *sentiment d'appartenance* » des « *cadres* » entre eux, car les « *middle class minded* » se distinguent par une classification plus floue, d'où leur « *mobilité* » plus grande [FraRuBelg\_17\_18]. C'est précisément à cette « *mobilité* » qu'exhorte l'homme de presse et essayiste, Jean-Jacques Servan-Schreiber. Une question « *politique* », dit-il, « *cette force de l'entraînement* » et cette « *intégration sociale* » sont une question autant de « *société* » que de « *l'entreprise* » [JJSS\_31-33]. Pour pallier cette ambivalence des « *cadres* » au cœur des contradictions de la société française, Dugué [MacCarthy\_49] insiste sur l'importance de leurs « *représentants* » dans l'entreprise : les « *délégués* » [MacCarthy\_50] et les « *comités* » [MacCarthy\_51]. Ces structures lancent l'idée que les « *cadres* » n'auraient plus de poids sur les {*décisions*} et des {*objectifs*} des entreprises dont « *ils sont les garants* » [MacCarthy\_52]. Ainsi, on le voit, {l'intégration} du « *cadre* » est une préoccupation issue de l'incertitude du processus de {*délégation*} devant la réalisation des {*objectifs*} de l'entreprise. Celle-ci investiguera jusque dans les « *croyances* » et les « *valeurs* » de ses

[-]  
Grande  
entreprise  
Valeurs

[+]  
Bourgeois

salariés ; le premier des moyens, c'est de les inculquer. Pour ce faire, [Jeannet\_28] insiste sur le rôle déterminant de « *{l'intégration} du candidat* », dès sa sélection et son entrée, il s'agit de le former d'un point de vue « *psychosocial* ». Il rejette la « *psychotechnique* » traditionnelle, arguant, avec les psycho-sociologues Katz et Kahn qu'il faut passer d'un cadre de « *l'adaptation* » du travailleur à celui de « *l'intégration* » à son groupe de travail [Jeannet\_16-20]. Ainsi, « *l'embauche* » est un moment clef, « *un processus social* » permettant une « *dynamique* » pour recruter les « *psychologies* » adaptées à l'entreprise [Jeannet\_29]. A l'aide des références les plus progressistes de la « *psychosociologie* », tels Elton Mayo, Kurt Lewin, ou Carl Roger, les travaux à la General Electric et ceux de Paolo Alto dressent « *le cadre théorique* » [Jeannet\_30-31] d'une entreprise comme un « *groupe social* », avec « *l'intégration sociale* » comme socle du « *changement* » des hommes aux *{objectifs}* et besoins de l'entreprise [Jeannet\_32-35].

\_\_\_ Synthèse de la topique de l'*{intégration}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE  | OPPOSANT          | ADJUVANT     | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|--------------|-------------------|--------------|--|
| EVOLUTION    | Syndicalisme      | Satisfaction | L'intégration a pour moteur l'espoir d'accéder au statut de 'cadre', un travail satisfaisant |
| APPARTENANCE | Grande entreprise | Valeurs      | La notion de 'cadre' à partir de valeurs communes  |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 7. b.

Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)

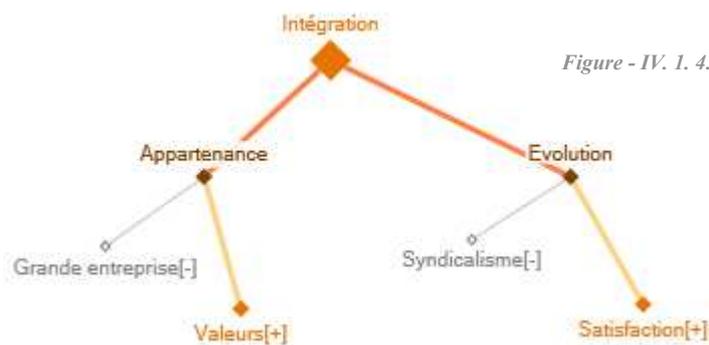


Figure - IV. 1. 4. 2. 7. c.





Mais la {formation} est un peu plus que cela. Elle est davantage que continuation des principes de {sélection du personnel}. La {formation} vient du développement du travail, son « *internal formation* » [Bower\_42]. Au contraire du « *taylorisme* », il s'agit de voir {formation} de manière continue dans le temps. Ce sont surtout des qualités qu'il faut savoir développer : être « *accountable* » de ses propres performances ; savoir s'évaluer, jauger son rôle et sa {formation}, telles sont les « *competencies* » requises pour les managers [Bower\_43], induites par le principe de {délégation}. Pour aller plus loin, [Studders\_7] distingue la « *based science* » de l'« *intelligence based* » en tant que qualité requise pour le « *manager* ». Il lui faut une « *strength of character* », plutôt que des « *knowledge* » pour les développer en permanence ; lui qui appartient au « *free world* », devra être « *directed* », « *guided* », plutôt que « *commanded* » [Studders\_1-6]. Ce propos est corroboré par [Koontz\_4-5], distinguant l'« *environment of clarity* », que doit mettre à disposition le *management*, pour moins diriger (avec le support des disciplines de finance, marketing, ...) et plus transmettre (des savoirs généraux, coaching, ...). Le dirigeant doit moins savoir-faire, que créer un environnement susceptible de provoquer l'accomplissement {d'objectifs} réalistes [Koontz\_6]. Il s'agit donc de sa capacité « *d'autonomie* ». [Humble\_23] le dit autrement. Toute dépense de {formation} doit partir d'une « *review* » et d'une « *analysis* » précautionneuses de la situation de travail de chacun [Humble\_25]; les {formations} « *on the job* » doivent remplir les {objectifs} de chacun. Pour ce faire, il faut utiliser une pluralité de méthodes, prioriser les « *in-company courses* », clarifier et sélectionner les « *outside* », et considérer avant tout le futur plus que le présent [Humble\_25-26].

### La {formation} comme 'liens'

Dans la littérature française, la {formation} est questionnée, comme {l'intégration}, sur le lien spécifique de l'individu à l'entreprise. Mais Dugué [MacCarthy\_29] insiste tout particulièrement sur le fait que c'est une « *question nouvelle* ». Depuis l'après-guerre, « *l'accélération des techniques* » et ses « *mutations* » font de la formation une « *mission* » [MacCarthy\_28] de la direction d'entreprise ; elle doit enseigner des « *capacités* » autant que des « *responsabilités* » aux salariés [MacCarthy\_30-32]. C'est parce que le chef « *commande* » (cf Henri Fayol) qu'il doit aussi « *former* » [MacCarthy\_33-34]. Le contenu de cette {formation} dépend de l'analyse de ses « *besoins* », puis de ses « *résultats* », c'est-à-dire de la « *capacité* » des salariés à suivre les « *mutations* » des entreprises [MacCarthy\_35-37]. Il faut donc « *savoir* » quelle {formation} prodiguer à ses salariés, insiste Jean Tronson, et ce, de manière continue, selon le concept de « {formation} permanente » [Tronson\_30-31]. Il s'agit de tracer l'équation entre « *la formation de base* », « *l'expérience professionnelle* » et e procéder au « *perfectionnement* ». Il distingue le terme de « {formation} », de ceux de « *perfectionnement* » et de « *recyclage* » : des savoirs « *généraux* » jusqu'aux « *professionnels* » et à ceux du « *marché du travail* ». Ces

catégorisations doivent être définies, mais sont relatives, car il s'agit avant tout de « *manières de voir* » [Tronson\_35-37] l'entreprise et le travail. Ainsi, les choix de {*formation*} sont fondés sur des évaluations des besoins et des acquis ; ce sont des « *investissements* » et des « *programmes* » comme les autres dans l'entreprise [Tronson\_42-43]. La {*formation*} est aussi un des « *liens de la relation des chefs avec leurs subordonnés* », complète le consultant René [Hugommier\_1], « *la frontière entre le savoir-faire et les capacités* ». Plus particulièrement pour les « *chefs* », la {*formation*} est l'objet de tous les débats, car elle est au cœur du « *problème humain* » de l'entreprise et de ses « *changements* » ; mais elle est aussi un dilemme entre les « *savoir formels* » et les « *capacités* » réelles, pour transformer « *en acte* » et faire évoluer les pratiques [Hugommier\_5]. Selon les travaux de l'*American Management Association*, l'apprentissage par l'action est « *beaucoup plus performant* » que la « *traditionnelle* ». Il cite aussi Peter Drucker pour qui les « *chefs* » (i.e. les *managers*) auraient moins besoin de {*formations*} formelles que d'expériences professionnelles [Hugommier\_10]. Un constat que partage l'universitaire Jean [Tronson\_38-41], par le biais des « *teaching machines* », les « *business games* » ou autres « *formations intégrées* ». Que reste-t-il donc à la {*formation*} si l'expérience de la {*délégation*} est plus « *performante* » ? [Hugommier\_11] répond : cette « *connaissance de l'humain* » qui est « *indispensable (...) pour tous les salariés (...) et surtout pour les chefs* » ; l'essentiel de son travail consiste à « *apprécier le travail* », il lui faut donc des « *procédures d'appréciation* » pour « *apprécier les écarts* » entre deux salariés, deux postes de travail et des situations diverses ; en somme, il faut disposer des « *outils psychotechniques et psychologiques* » qui sont « *indispensables au commandement* ». Mais il y a davantage, nous dit le sociologue Louis Alluson. Le mot {*formation*}, en français, traduit les termes anglais de « *development* », ou « *developing* ». Pour Peter Drucker, *développer* signifie « *impacter les organisations* », en engendrant les {*motivations*} personnelles des individus et les « *relations interpersonnelles* » [Alluson\_10]. Pour « *tenir son rang* » de *manager*, la {*formation*} permet « *d'actualiser* » les savoirs et de ne jamais être dépassé dans son rapport avec « *la hiérarchie* » [Alluson\_11-12]. Bien plus qu'avec les savoirs « *des ingénieurs* », le *manager* est surtout « *l'ingénieur en lien avec les sciences sociales* » [Alluson\_13] ; il faut ainsi considérer le « *management* » ou la « *psychologie* » comme des « *dispositifs de contrôle* » [Alluson\_14]. Un point de vue partagé par le responsable de la Haute Ecole Commerciale (HEC), Guy Rohan Chabot, le *manager* doit « *savoir-faire-faire* ». Le « *caractère des cadres* » doit être « *forgé* », au-delà des « *qualités techniques* » ce sont les « *qualités humaines* » qui prévalent pour les dirigeants [Rohan-Chabot\_1]. La « *culture générale* » ne doit pas être éludée, elle « *stimule* ». Il s'agit de « *l'économie* », « *l'international* » ou « *les sciences sociales* » qui permettent de percevoir les « *rappports de pouvoir en entreprise* » [Rohan-Chabot\_5]. Reste à bien « *choisir* » les {*formations*} par rapport aux besoins et aux résultats évalués [Alluson\_15-18].

[+]  
Expériences

[+] Perfectionnement L'expert du perfectionnement des usines, Renault Raymond Vatieer, insiste sur les « conditions du perfectionnement » des cadres [Vatieer\_8]. Il recense ainsi les « objections » (souvent jugées « non opérationnelles ») et les « obstacles » (le coût, le temps) aux {formations} proposées [Vatieer\_9-10] ; il énonce également des « problèmes » de fond : ce qui empêche la {formation}, c'est « l'adaptation » aux « besoins » et « l'attitude des cadres » face à la démarche éducative [Vatieer\_11-12]. La {formation} est alors une profession et une expertise bien distinctes, le plus souvent indisponibles dans les entreprises. Il faut adapter les « modes de perfectionnement » à chacun des « publics » [Vatieer\_13-17] ; ce qui est difficile à planifier pour une seule entreprise. Il propose quelques exemples, tels les « cours du soir » ou les services inter-entreprise – les groupements d'employeurs, de cadres dirigeants ou d'ingénieurs – qui permettent de forger des institutions adéquates [Vatieer\_18-25]. De même, la question de « l'attitude des cadres » dépend certes du « contenu », mais surtout de sa « signification » [CadresQEV\_18-19]. En effet, l'acquisition d'une « qualification » est primordiale ; les {formations} sont « complémentaires », le plus souvent en fonction du diplôme initial, spécialisé, et permettent avant tout le « recyclage », luttant contre l'angoisse de la déqualification [CadresQEV\_20-24]. Les entreprises doivent aussi tenir compte de la prégnance des « systèmes institutionnels » [FraRuBelg\_13]. D'après des comparaisons internationales, le système de {formation} français, en raison de la primauté du diplôme élitiste et de sa dimension « égalitariste », ne permet que des ascensions sociales « modestes » [FraRuBelg\_9-12]. Pourtant, la {formation} fait partie des « voies de la contre-offensive » pour « rattraper le retard de compétitivité » de la France et de l'Europe vis-à-vis des Etats-Unis, selon l'éditorialiste Jean-Jacques Servan-Schreiber [JJSS\_12]. S'appuyant sur des rapports et des études (notamment le « Rapport Denison » et ceux de la *Harvard Business Review*) [JJSS\_15], le journaliste constate que la croissance outre-Atlantique doit beaucoup à son avance en termes « d'éducation » et de « management » ; citant Octave Gélienier et le besoin d'adopter des « structures compétitives » [JJSS\_14], pour faire face à ce que McNamara appelle le « management gap » [JJSS\_16-18], il appelle à un vaste « changement » dans les entreprises et dans la « société », où la {formation} serait le facteur-clef [JJSS\_25-27]. Dans cette « contre-offensive », le « lien entre les universités et les industries » doit jouer un rôle important [JJSS\_28] ; à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, ce « changement » suppose la fin des « rigidités » (il cite les travaux de Michel Crozier), ce qui est le « fond du problème » de cette « transformation » [JJSS\_29-30]. Celle-ci a pour but « d'adapter » l'entreprise à son {environnement} international concurrentiel, mêlant « croissance et justice sociale » et « investissement dans l'homme » [JJSS\_34-36].

[-] Rigidités

[-] Attitude

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {formation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE        | OPPOSANT          | ADJUVANT         | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|--------------------|-------------------|------------------|---|
| <b>AUTONOMIE</b>   | Taylorisme        | Responsabilités  | La formation doit apprendre moins des techniques que des responsabilités                            |
| <b>LIENS</b>       | Marché du travail | Expériences      | La formation est liée aux expériences et permet de maintenir les salariés dans le marché du travail |
| <b>PERFORMANCE</b> | Rigidités         | Perfectionnement | Tous les salariés performants doivent vouloir se perfectionner sans cesse                           |

Tableau - IV. 1. 4. 2. 8. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

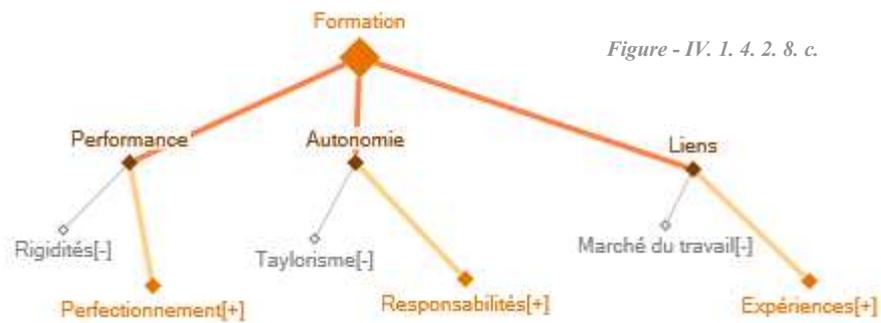


Figure - IV. 1. 4. 2. 8. c.

#### IV. 1. 4. 3. ANALYSE DE LA VISIBILITE COMME « COMMERCIALISATION » – les chiffres et le discours du dehors

Nous représentons tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de la commercialisation* : l’{environnement}, le {management}, la {stratégie}, et enfin {le gouvernement d’entreprise}.

Nous situons également les auteurs et les livres sur ces thématiques que nous avons encodées un à un. Selon le principe des écrits d’Henri Ford, le premier à décaler le point de vue des écrits de *management* de la sphère de la production vers celle plus large des contraintes de l’extérieur, la première étant bien entendu la *commercialisation* du bien produit. Il s’agit donc de sonder non plus l’intérieur,

mais l’extérieur, c’est-à-dire *l’environnement* de l’entreprise. Ce terme n’apparaît que rarement, sont mis en avant les *outils de prévision et de prospective* que le chef d’entreprise doit avoir à sa disposition pour avoir un *regard* sur cet *environnement*. Les *analyses stratégiques* sont évoquées dans les bibliographies mais non étayées (tel Igor Ansoff), l’ouvrage de Fernand Bouquerel est préfacé par Michel Dassault (directeur de l’entreprise éponyme), signifiant la nouveauté de ces approches et ces méthodes. Ce discours portant sur *l’extérieur* de l’entreprise favorise donc les intervenants *extérieurs*. Les cabinets de consulting, tel McKinsey, plaident pour cette démarche ; aux chiffres et analyses de *l’extérieur*, s’ajoute un discours lui-même extérieur à l’organisation : le *management*. Il est conceptualisé comme une acculturation du système, des valeurs, des institutions de la société, des auteurs comme Octave Gélénier et ses continuateurs se consacrent à ce travail idéologique de *clivage* et de *dépréciation* de tout ce qui n’est ni américain ni du *management*. Notre analyse de cette littérature managériale (et pas seulement des textes de *sciences de management*) permet d’explicitier les tensions et les combats intellectuels de cette entreprise idéologique. En retour, de manière quasi « *symptomale* », comme le disait Louis Althusser, la politisation de la « *réforme de l’entreprise* » est une manière implicite de s’appropriier le terme et les notions de « *participation* » dans un cadre idéologique et notionnel plus « *français* ». En effet, le débat sur le « *gouvernement de l’entreprise* » permet de se réapproprier sémantiquement les

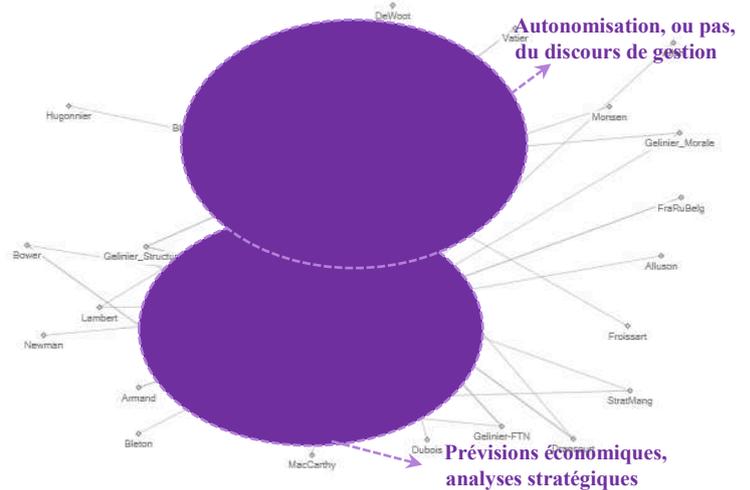


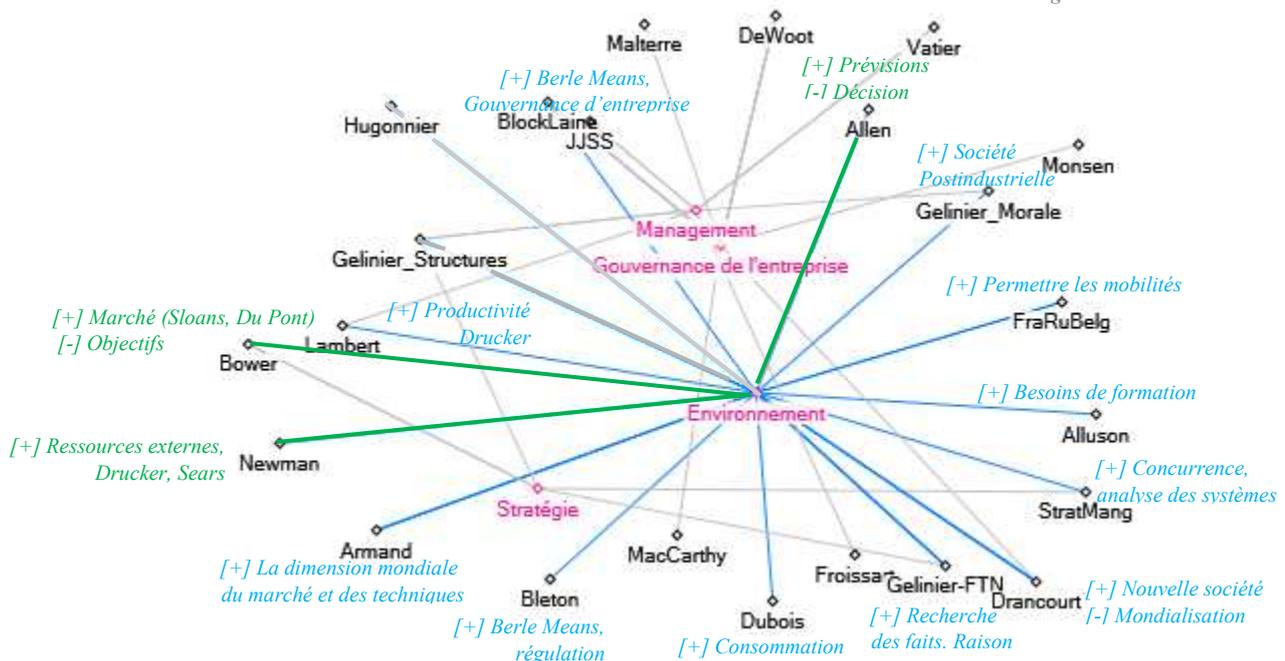
Figure - IV. 1. 4. 3. a.



#### IV. 1. 4. 3. 1. Topique de l'{'Environnement'}

Les « *changements* » et les « *transformations* » mentionnés dans la littérature française ne se lisent pas aisément dans la littérature managériale anglo-saxonne. Paradoxalement, ce que nous appelons {l'environnement}, fait de « *concurrence* », de « *productivité* » et de « *modèle américain* » ne se retrouve pas : « *performance* », « *leadership* », « *control* », « *management* » sont quelques termes, parmi tant d'autres, opposés aux « *old* », et aux « *traditional* » « *problems* » de ces anciens modes d'« *administration* ».

Figure - IV. 1. 4. 3. 1. a.



#### L'{'environnement'} comme 'marché'

[-]  
Ressources

On le voit, le management est toujours défini par lui-même ; un seul chapitre chez [Newman\_70], « *Building External Relationship* », traite de la question de sa définition par l'extérieur. Il s'agit de saisir les « *ressources* » (notamment à l'aide des exemples, comme chez Peter Drucker, de Sears, Roebuck and Company), et constituer des « *alliances* », à partir de « *contracts* », plus moins « *formal* ». De cela, il faut en déduire des « *relationships* ». Dit autrement, le « *management* » est cette « *volonté* » (*will*) de « *analyze all dimensions of entreprise* » [Bower\_1] qui, selon Marvin Bower, caractériserait le peuple américain. Se référant à l'ouvrage clef « *My Year with General Motors* » d'Alfred Sloan (1962), ce « *management* » consiste à saisir tous les « *means* » et à les convertir en « *acts* » [Bower\_2-6]. Ce qu'il faut saisir, ce sont les domaines internes à l'entreprise : les « *objectives* », la « *strategy* », les « *goals* », ou les « *process* » ; ce sont aussi les

[+]  
Prévisions

« *measures* » (marché, flux, commercialisation) et les unités de « *control* » (processus, opération, ...) [Bower\_7-9], tout ce qui fait l'essence du travail du « *manager* », précise Louis Allen, à savoir le « *management forecasting* », « *the work [to] performs to estimate the future* » [Allen\_41]. Sa « *logic* » revient à se représenter (« *charting* ») le futur et, au lieu de porter son esprit sur le travail quotidien, à « *to look ahead* » [Allen\_42-44]. Pour ce faire, il utilise les « *insights* » dont il dispose : le « *planning analysis* », la « *psychological analysis* » ou le « *statistical analysis* » [Allen\_46-48]. Il peut prévoir sa production, ses ressources, mais il insiste tout particulièrement sur le « *sales forecast* » [Allen\_45], qui déterminera sa « *strategy* » et le reste de sa politique d'entreprise. En effet, telle que la définissait Du Pont de Nemours, la {*stratégie*} doit être différente selon les « *activity* », les « *business lines* » et tous les outils de « *forecasting* » dont l'entreprise peut disposer [Bower\_22]. Un autre « *driver* » de la {*stratégie*}, ce sont toutes les données des « *customers* », du « *market* », et donc du « *marketing* » [Bower\_23]. Tous ces éléments issus de l'*extérieur* de l'entreprise servent à définir les investissements, les programmes et les moyens « *humains* » mis à disposition [Bower\_24-25]. Cette {*stratégie*} sera mise en œuvre à l'intérieur de {*l'organisation*} à l'aide des politiques, des programmes, des {*objectifs*} et des processus [Bower\_26-28].

[+]  
Stratégie

### L'«*environnement*» comme «*Prospective*»

Dans la littérature française, la « *recherche des faits* » et des analyses sur les éléments *extérieurs* à l'entreprise sont beaucoup plus étayées. Premièrement, Octave Gelinier se réfère à la philosophie « *datant de 3000 ans* » : le « *miracle Grec* ». Ainsi, au sein des « *tâches de la direction* » [Gelinier-FTN\_1], la « *recherche des faits* » est le « *premier acte* », précédant toutes les {*décisions*} [Gelinier-FTN\_2]. L'essayiste Louis Armand a démontré que l'entreprise est désormais au cœur d'un marché et d'une concurrence mondiaux [Armand\_1-5]. Il s'agit de « *la grande entreprise* », dans un « *marché mondial* » et dans laquelle toute une « *nouvelle société* » doit se transformer [Drancourt\_2-10]. Ses dirigeants doivent « *comprendre* » leur {*environnement*}. Premièrement, en identifiant les modalités de leur « *croissance* », les « *nouveaux produits* », leur « *cycle de vie* », dépendant du « *progrès technique* » et du « *degré de concurrence* » [Gelinier-FTN\_3-7]. La « *direction* » et les {*décisions*} du « *directeur* » s'appuient sur toute une panoplie de « *techniques* » : allant du « *long terme* », en regardant les « *tendances* » et les « *évolutions historiques* » (économiques, démographiques, analyses de marché, statistiques nationales), jusqu'à des « *techniques plus élaborées* » dont la « *recherche opérationnelle* », car « *l'entreprise elle-même génère ses propres données* » [Gelinier-FTN\_8-12]. Les « *prévisions* » sont la « *vision* » à « *court terme* » : ses ventes, ses concurrents, ses techniques, ses consommations, les avis de ses consommateurs ; la « *statistique* », les « *enquêtes qualitatives* » voit plus loin, ce sont les « *seuls moyens d'y voir clair* » pour la direction [Gelinier-FTN\_13-15]. Sur le « *long terme* », il y a la « *prospective* », c'est « *imaginer le cadre général de la vie*



économique dans les années à venir » : le « travail », la « communication », les « échanges », ou des éléments divers, tels que « l'habitat » ; tout ce qui peut « éclairer par une vision aussi claire que possible l'évolution des marchés (...) et les structures des professions » [Gelinier-FTN\_16-19]. L'importance de cette « vision » correspond à un besoin, celui de définir les « investissements » qui décident de « l'avenir de l'entreprise » [Gelinier-FTN\_27]. Il faut d'autant plus les distinguer et les « classer par nature » [Gelinier-FTN\_28] ; et définir la « notion de rentabilité » à partir d'une « limite » temporelle [Gelinier-FTN\_29], soit « à partir de ratios » soit par « valeurs actuelles » ; le « taux d'actualisation » permet de « visualiser » la durée de l'investissement interprété selon l'offre et la demande de capital [Gelinier-FTN\_30]. L'opportunité de l'investissement interne est établie pour le comparer avec {l'environnement} : « l'évaluation de l'entreprise » est une « synthèse structurée » des « différentes dimensions d'analyse » (quelquefois « dans un même graphique ») [Gelinier-FTN\_34-36]. Pour prendre des {décisions}, il faut une correspondance entre l'interne et l'externe, i.e. les « {décisions} du directeur » sont mises en regard de l'extérieur. Ces « dimensions d'analyses » rendent ainsi visibles : « la valeur des produits », « l'efficacité commerciale », « les procédés » et « les techniques de fabrication », « les investissements » [Gelinier-FTN\_37-40], mais également le « personnel », « la structure », ou les « plans de fonctionnement » [Gelinier-FTN\_41-43]. Ces informations appartiennent aux « décisions » de la « direction » et du « directeur ». Etant rendues visibles, elles le sont aussi « pour l'extérieur ». L'entreprise ne peut se définir que par l'extérieur : le consultant François Bouquerel insiste pour déconstruire l'idée même « d'entreprise ». Il n'y voit que des « branches industrielles » dépendant de codes statistiques « statistiques » de l'INSEE. L'entreprise est avant tout soumise aux logiques de sa « holding » ; cette déconstruction est indispensable pour « suivre sa concurrence » [StratManag\_1-2, 8]. En effet, l'entreprise est une « cellule vivante » devant analyser continuellement son « intégration » à son {environnement}. Elle doit trouver ses « libertés d'action » au travers des « oligopoles » qu'elle tente de se constituer [StratManag\_3-7]. Cette recherche de {l'environnement} doit aller au-delà de l'économique et de la « psychologie industrielle » classique [FraRuBelg\_1-3]. Mais l'« analyse stratégique » et le travail sociologique se prolongent. « Comment devient-on cadre ? » : les employés appartiennent eux-mêmes moins à l'entreprise qu'à un « marché du travail ». L'entreprise doit connaître son environnement institutionnel, l'origine de sa main d'œuvre, comment la société encadre cette réalité [FraRuBelg\_3-8] ; elle doit aussi distinguer les « problèmes sociaux » spécifiques à chaque société [FraRuBelg\_19-22]. L'objectif est de chiffrer les « cadres » à disposition et les potentiels [Allusion\_1-2]. Pour bien le « caractériser », il faut prendre en compte que ce « salarié » est aussi un « consommateur » : en étudiant Parly II, ce « temple de la consommation », la question de l'adhésion de l'encadrant est posée [Dubois\_10-15]. Car, si chacun des « cadres » est le garant de la « bonne gestion » de l'entreprise, il ne s'agit que de la « morale », inculquée depuis un siècle en France, celle du

[-]  
Vision

[+]  
Analyse  
stratégique

« profit » et de « l'investissement productif » [Gélinier-Morale\_6-11]. Selon le degré d'intégration du cadre à son {environnement}, il y a, selon ce sociologue, trois « attitudes » possibles : « l'adhésion », « l'attitude rigide » et le « refus » [Dubois\_15-20]. L'essayiste [Bleton\_1-3] pose le même constat et la même question : « qui est le maître ? ». Car « l'entreprise » n'est que le « pouvoir parlementaire » d'un « collectif », celui de son actionnariat ; alors que le « pouvoir » est celui d'une « minorité », ses dirigeants, soumis également à « l'Etat » et aux rigidités du « Plan » [Bleton\_4-5]. L'entreprise est donc un ensemble difficile à caractériser, d'où un débat infini sur la nature de la firme, sur sa « taille », son « capital », ou ses « capacités ». Cette « diversité des situations » est pour [BlockLaine\_17] la raison pour laquelle il faut polariser le débat sur le « {gouvernement d'entreprise} » et son « {management} ». Deux topiques découlent de la même cause : la « séparation du pouvoir dans l'entreprise (...) » et « sa propriété », à l'origine de tous les débats [BlockLaine\_18-19].

\_\_\_ Synthèse de la topique de l'{environnement} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT   | ADJUVANT            | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|-------------|------------|---------------------|---|
| MARCHE      | Ressources | Prévision           | Face aux incertitudes du marché, la prévision sait mobiliser les bonnes ressources      |
| PROSPECTIVE | Vision     | Analyse stratégique | La prospective fait des analyses stratégiques pour donner une « vision » à l'entreprise |

Tableau - IV. 1. 4. 3. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

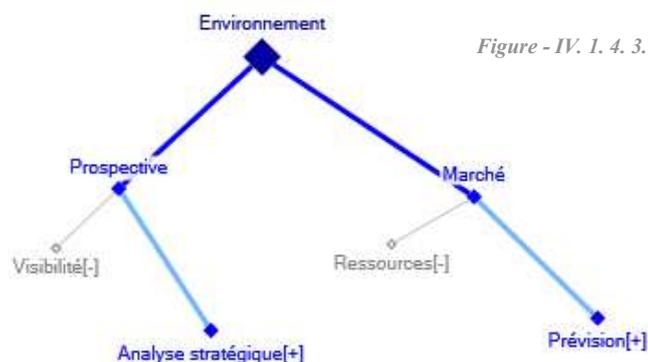
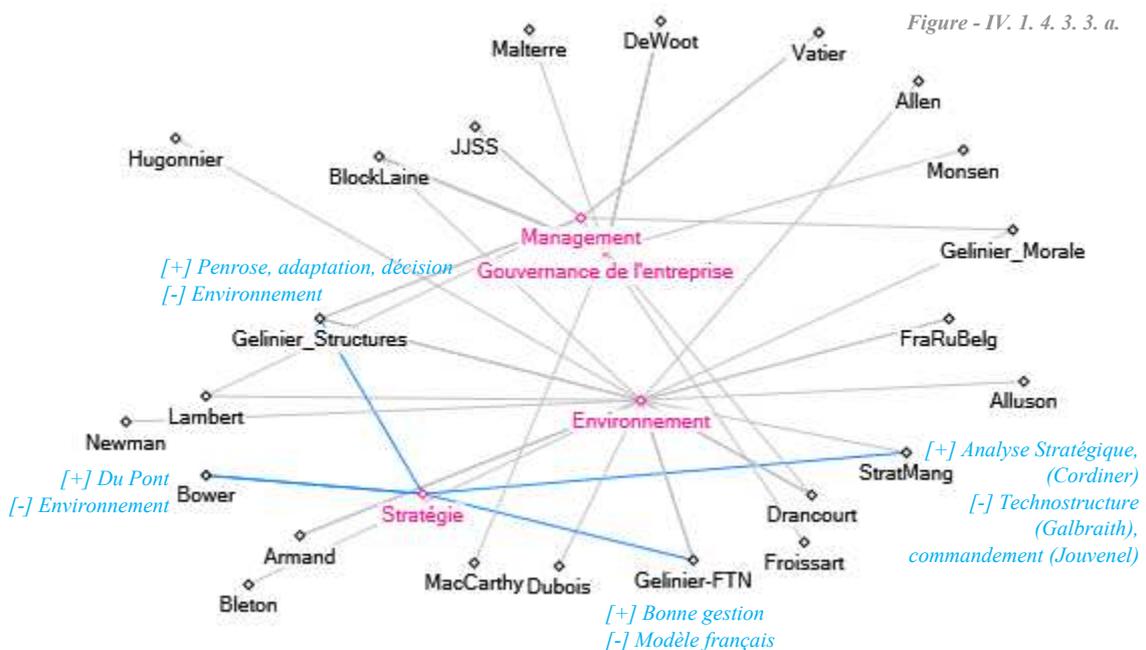


Figure - IV. 1. 4. 3. 1. c.

#### IV. 1. 4. 3. 2. Topique de la {Stratégie}

Il nous faut préciser cette topique de l’{environnement}. Elle n’est pas simplement une association de dispositifs pour scruter les marchés, mais doit définir la « *politique de l’entreprise* ». Il y a les outils parlant de {stratégie}, et leur pendant, le {management}. Pour la première topique, le discours managérial français reprend les mots de Marvin Bower définissant la firme par les éléments de son {environnement} : la « *concurrence* » [Bower\_22], le « *market* » [Bower\_23], le « *profit ranking* » [Bower\_24] ; la « *stratégie* » étant, suivant les préceptes de *Du Pont de Nemours* : ce « *will* » consiste à adapter sans cesse son {environnement} à l’ensemble des actions de ses « *managers* », par l’intermédiaire de la « *policy* », de ses « *programs* » et ses « *process* » [Bower\_25]. C’est pourquoi nous analyserons ensemble les topiques de {stratégie} et de {management}.



#### La {stratégie} comme ‘bonne gestion’

Il en est de même chez Octave Gélénier qui fonde son discours sur la {stratégie} des entreprises. Après avoir défini l’entreprise par son {environnement}, alors qu’il dissertait sur les « *fonctions* » de l’entreprise, il ajoute le mot « *stratégie* » [Gelinier-Structures\_58]. La stratégie n’est ainsi qu’une « *logique* » de mise en œuvre [Gelinier-Structures\_48]. En effet, avoir pour ambition la « *maximisation du profit* » ne dit rien de la « *vision du profit* ». L’entreprise doit « *saisir les opportunités* » de son {environnement}, « *économiques* », « *stratégiques* », ou « *humaines* », qu’elle doit « *identifier* » [Gelinier-Structures\_49-50].

[+] Analyse stratégique

[+] Bonne gestion

[-] Commandement

[+] technostucture

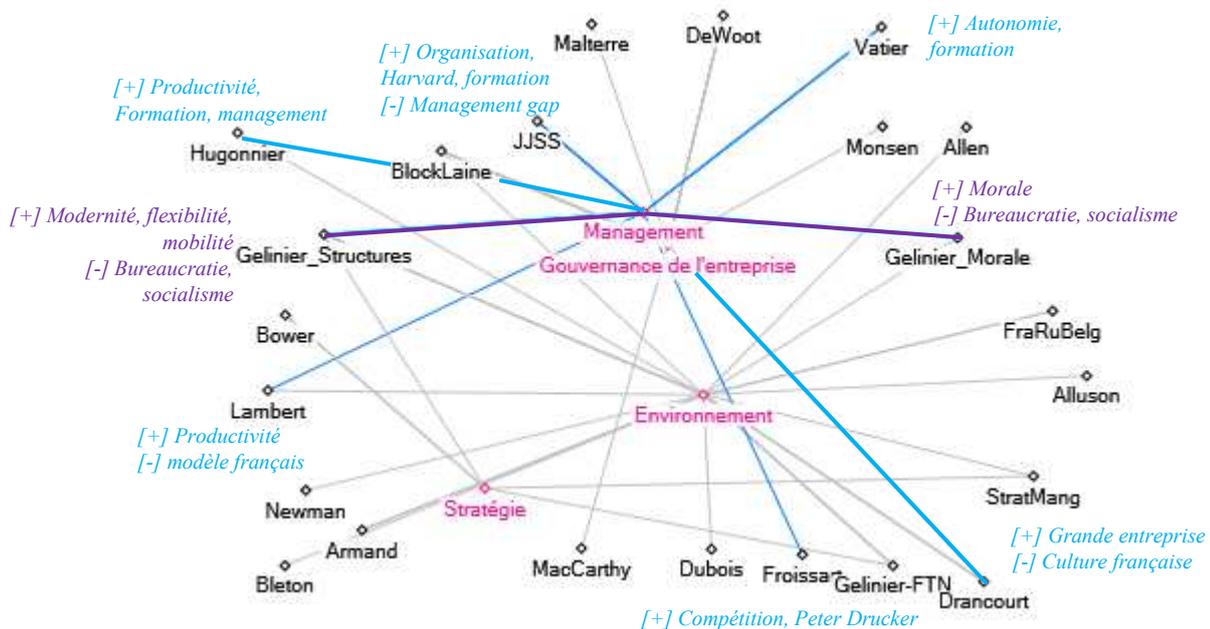
Octave Gélénier se réfère à la notion de « *stratégie* » de l'économiste américaine Edith Penrose (1959) [Gelinier-Structures\_51]. Il ne s'agit pas seulement de raisonner « *sur des faits* » (la « *taille du marché* », les opportunités de « *développement* », les « *informations* » de l'entreprise ou des « *organisations professionnelles* ») ; l'important est que l'entreprise et le dirigeant prennent des « *{décisions}* » synonymes de « *bonne gestion* ». Ce sont les « *adaptations* », les « *transitions* » ou les « *fusions* » [Gelinier-Structures\_53-58]. Le dirigeant développe ce que recouvre le terme de « *stratégie* » : un « *système* », non seulement de « *{décisions}* », mais aussi « *d'évaluation* » ou de « *sanctions* » [Gelinier-Structures\_58-60]. L'aspect « *systématique* » importe plus que tout le reste, le dirigeant doit dans son travail quotidien réduire toutes les « *tensions* » des multiples dimensions de l'entreprise. Se référant à Alfred Sloan (1964) et son ouvrage « *My Years with General Motors* » [Gelinier-Structures\_63], Octave Gélénier explique que prendre les « *bonnes décisions* » signifie prendre « *les moyens pour le changement* » [Gelinier-Structures\_62], appliquer les « *méthodes de diagnostic* » [Gelinier-Structures\_64-65], leurs « *résultats* » [Gelinier-Structures\_66], les rapports entre les « *coûts* » et les « *productivités des structures* » [Gelinier-Structures\_66-68], et enfin les « *critères d'orientation de la réussite industrielle* » [Gelinier-Structures\_68]. Appliquant sa méthode « *morale* », il souhaite une « *perspective française* » de l'analyse stratégique généralisable à toute la société [Gelinier\_Morale\_19-22] : ce n'est qu'en imposant ces « *principes* », cette « *prospective* », que le « *redressement* » et la « *bonne gestion* » s'opéreront. Cette diversité des *{décisions}* selon les « *finalités de l'entreprise* », c'est toute la dimension de « *l'analyse stratégique* », affirme Fernand Bouquerel [StratMang\_9]. Distinguant les trois notions clefs – « *le profit* », « *la sécurité* » et le « *développement* » [StratMang\_9-11], Fernand Bouquerel utilise la métaphore de la « *guerre* », en se référant à Carl von Clausewitz (1942) et Bertrand de Jouvenel (1949). Il veut donner à ses propos « *un caractère intemporel* » [StratMang\_9] et trouver de nouveaux mots. La sémantique permet d'imposer et de reformuler les signifiants : dans cette « *guerre* », l'entreprise doit avoir des *{objectifs}* [StratMang\_12-13]. De même, les administrateurs des « *technostructures* » (en référence à John Kenneth Galbraith, 1958) doivent s'imposer comme les « *entrepreneurs* ». Les dirigeants doivent être mieux à même d'évoluer dans un « *combat* », notamment en raison de leur « *psychologie* » [StratMang\_14-18]. Fernand Bouquerel distingue également les « *forces motrices* » et les « *synergies* », qui sont « *l'harmonie* » de tous les facteurs de production et leur « *adaptabilité* » à chacune des « *situations* » [StratMang\_19-24]. Une fois les prédicats établis, la *{stratégie}* se définit contre la dimension non résolue de *{l'environnement}* [StratMang\_25-26] : la « *stratégie* », c'est « *ce qui commande* », se référant à Bertrand De Jouvenel [StratMang\_27]. Cette stratégie « *fixe le cadre* » et « *les buts* » [StratMang\_28] ; ce qui donne « *la disposition et la combinaison de toute force* » [StratMang\_31-32]. De ce fait, ce *{commandement}* est avant tout celui qui « *s'adapte* », en donnant les « *moyens* » [StratMang\_33]. L'entreprise est donc une *{organisation}* avec un « *chef* » [StratMang\_35]. Mais l'entreprise se dirige par le

principe de *décentralisation*, se référant à Ralph J. Cordiner (1947) [StratMang\_29-30], qui doit « analyser » tant les « moyens » que les « finalités » [StratMang\_36-37].

#### IV. 1. 4. 3. 3. Topique du {Management}

En complément de la *stratégie*, qui interprète les « marchés » à partir de la « prospective », nous venons de voir que la *stratégie* faisait bien davantage. En effet, elle a dorénavant un véritable rôle – défini par l’extérieur de l’entreprise – de *management* qu’il faut expliciter. N’étant pas une simple alliance de dispositifs pour scruter les marchés, la *stratégie* doit définir la « politique de l’entreprise », c’est-à-dire le *management*. Ce terme fait l’objet de débats et d’affrontements continuels. Ce terme anglais est la caractéristique d’une « idéologie ». Au premier sens du terme, tel que nous l’avons défini dans notre problématique, cette topique « va-de-soi » : elle prend la forme de plusieurs termes : « concurrence », « moderne » [Gelinier-FTN], « structures compétitives » [Gelinier-Structures], ou encore « morale » [Gelinier-morale]. C’est dire que ce terme englobe toute la « politique de l’entreprise », y compris les relations entre les hommes à l’intérieur.

Figure - IV. 1. 4. 3. 3. b.



[+] Moderne  
[+] Organisation  
[+] Mobilité  
[-] Bureaucratie, communisme

Au nom du « *management moderne* », Octave Gélénier l'oppose à « *l'ensemble des règles et des conduites qui se sont accumulées depuis cinquante ans* ». La « *recherche des faits* » fera la différence entre « *l'ancien* » et le « *nouveau* » [Gelinier-Structures\_1-2]. D'un côté, le « *management moderne* » plaide pour la « *concurrence* », ce qui signifie « *une technique d'organisation* » [Gelinier-Structures\_4]. Mais les impératifs de « *rentabilité* » et de « *progrès* » sont aussi importants, ils sont assimilés à la technique de « *la mesure* » (« *le management est moderne car il juge à partir de mesures, c'est son jugement* ») [Gelinier-Structures\_5]. Le « *management* » signifie aussi la « *confiance* » : il prône « *la liberté* », la « *responsabilité* », et nous l'avons vu, « *la {délégation}* », la « *direction par {objectifs}* », et la « *{décentralisation}* » [Gelinier-Structures\_6]. Toutes ces valeurs permettent un « *jugement par les résultats* », c'est-à-dire « *existentiel* », le « *professionnel* » devant « *concevoir le salarié capable de choix et de responsabilités dans ses actes* » [Gelinier-Structures\_7]. Enfin, « *l'évolution* » consiste à soumettre l'intégralité de la réalité au « *jugement* » : à l'aide de la « *prévision* » et en usant de la « *flexibilité* » et de la « *mobilité* ». Tous les « *moyens* » pour « *rechercher la perfection* », comprenant la « *complexité* », ou la « *vision dialectique* » et prenant en compte tous les éléments dans « *l'analyse* » [Gelinier-Structures\_8-9]. A cette vision du « *management moderne* » s'oppose, terme à terme, à celle de la « *bureaucratie* » et de la « *politique* » : « *l'encadrement hiérarchique* », le « *corporatisme* », les « *doctrines officielles* », la « *sclérose* » [Gelinier-Structures\_21-22]. Cette opposition est aussi caractérisée par ses défauts en terme de résultats : le « *gaspillage* », « *ne déploie pas les énergies* », il favorise « *les castes* » [Gelinier-Structures\_12-15]. Enfin, la critique est faite par l'envers du management : « *manque de concurrence* », « *manque de sanction* », « *mauvaise gestion* », ou « *manque d'efficacité des méthodes de planification* » [Gelinier-Structures\_16-19]. Octave Gélénier n'hésite pas à identifier ses ennemis : la « *bureaucratie* » : les « *marxistes* », ces « *cartésianistes hiérarchiques* », leurs méthodes « *statiques* », « *mécaniques* », « *l'arbitraire* » [Gelinier-Structures\_23-24] ; tous s'opposent à la « *concurrence* », la seule « *technique d'organisation* » permettant le « *raisonnement marginal* » de « *l'économie* » [Gelinier-Structures\_25]. En somme, il y a le vieux « *Colbert* » versus « *Mac Namara* » représentant le « *management* » et la « *modernité* » [Gelinier-Structures\_20]. Cette opposition sémantique constitue la structure de son livre ultérieur sur la « *morale* » (faisant référence à ses précédents travaux et à cette dichotomie) du capitalisme, par son organisation, sa concurrence et sa flexibilité [Gelinier-morale\_1].

## Le {management} comme 'gestion'

Le « *pouvoir moderne passe par l'industrie et l'économie* », assure Michel [Drancourt\_1]. « *Lieu du progrès technique et économique* », à ses yeux le « *développement* » est inhérent à cette « *culture* » de la « *grande entreprise* » [Drancourt\_2]. Celle-ci s'entoure de « *la recherche* », de ses « *inventions* », et de « *la grande masse des salariés* », qui sont dans des « *bureaux* » [Drancourt\_3-6], tout comme de « *sa majesté le consommateur* » [Drancourt\_9]. Les « *entreprises* » doivent être proches de ces derniers, elles s'orientent, mais aussi elles « *orientent davantage les choix de leurs clients* ». Les « *grandes entreprises* » ont une « *emprise* » sur l'économie [Drancourt\_7-8] et feront advenir une « *nouvelle société* ». Il s'agit d'une « *structuration des modes de vie selon la hiérarchie des grandes entreprises* », à l'opposé de la « *culture française* », trop « *monarchique* » et « *remise en cause avec les méthodes américaines de gestion de l'entreprise* » [Drancourt\_10]. Ce qui est vu comme un « *retard* » a pour conséquence fâcheuse que « *les entreprises américaines ont débarqué en Europe* », s'inquiète Jean-Jacques Servan-Schreiber, s'appuyant des études concordantes de la *Harvard Business Review* et du *British Council* [JJSS\_1-4]. Il pointe ce « *management gap* » qui porte, non sur les « *coûts* », mais sur les « *compétences* » [JJSS\_5-6]. Il n'y a qu'un « *seul recours* », disent des sociologues et économistes, tels que Daniel Bell ou le *Hudson Institute*. Il faut prôner la « *montée en gamme* » des produits, « *l'éducation* » permet ainsi « *l'innovation* » [JJSS\_7-8]. Les « *besoins de formation* » en entreprise restent difficiles à « *identifier* », note le spécialiste [Vatier\_1-3], mais leur identification est indispensable. Le management est, avoue Jean-Jacques Servan-Schreiber, une « *américanisation de la société* ». C'est-à-dire une intrusion de termes tels qu'« *autonomie* », « *techniques* », ou « *organisation* » est inéluctable, même si certains tenteront d'y opposer les « *nationalisations* » (le journaliste compare ce terme à « *Hitler* ») [JJSS\_9-10]. Entre l'abîme de « *l'alternative* » et le « *grand marché* », il y a cette « *régulation* » que sont la « *grande entreprise* » et ses « *salariés autonomes* ». [JJSS\_10]. C'est une urgence de former au {management}, le répètent la plupart des consultants. Ainsi, se référant lui aussi aux thèses de Jean-Jacques Servan-Schreiber, « *le marché international* », « *la concurrence* », ou « *le Marché Commun* », tous « *obligent à changer* » indique Daniel [Froissart\_38-40]. Les directions doivent procéder au « *changement* » car, de par leur « *état d'esprit* », « *les cadres iront vers les meilleures méthodes de management* » [Froissart\_40-42]. Avant tout « *parler de management et de compétition* », ce n'est pas « *baisser les coûts* », mais « *être rentable* ». Se référant à Peter Drucker (1954) et à « *l'exemple américain* », Paul Lambert affirme que ce « *changement* » est profitable à tous, car les salaires sont souvent « *trois fois supérieurs* » dans les pays développés [Lambert\_1]. La France doit rattraper ce « *retard* » qu'est sa « *sous productivité* » [Lambert\_14] dont les causes sont connues : « *la sclérose* », le « *passéisme* » et le « *mandarinat d'école* »

[-]  
Culture  
française

[+]  
Organisation

[Lambert\_15-16]. Le « *salarié* » contemporain est cet « *homme en friche* », dans un « *univers en mutation* », qui doit élever sa « *compétence* » [Vatier\_4-6]. Cette dernière est « *triple* » : « *l'évolution de son milieu (scientifique)* », « *l'évolution personnelle (connaissance)* », et « *l'évolution de ses responsabilités* » [Vatier\_7]. En traduisant le terme « *management* » par « *ménagement* », Paul Lambert insiste sur l'attention à la conversion des individus à « *l'international* » ; il plaide pour la « *productivité* », pour les « *{objectifs}* », et pour la « *{formation} continue* ». Il veut modifier « *la pratique des entreprises* » [Lambert\_2-7], c'est-à-dire aux « *principales doctrines* », citant Taylor, Fayol, ou Peter Drucker. Si ces enseignements se développent en Europe, il « *s'agit d'acter le retard* » de l'industrie, malgré de nombreuses « *missions de productivité* » aux Etats-Unis [Hugonnier\_2]. Les formes de ce management, ce sont les politiques d'entreprise, l'autoformation, et l'effort individuel permanent pour les continuer [Hugonnier\_2-3], c'est-à-dire « *former les chefs* ». Apprendre les « *doctrines* » du « *management* » ne suffit pas : il faut agir sur son environnement par une « *{stratégie}* » dans un premier temps, et dans un second temps réfléchir si les solutions managériales suffisent, d'où le débat sur le « *{gouvernement d'entreprise}* ».

[+]  
Productivité

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {stratégie} et du {management} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                                | OPPOSANT          | ADJUVANT            | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|--|-------------------|---------------------|---|
| <i>{Stratégie}</i><br><b>BONNE GESTION</b> | Commandement      | Analyse stratégique | La stratégie permet une bonne gestion avec des grilles d'analyse se substituant au commandement |
| <i>{Management}</i><br><b>MORALE</b>       | Communisme        | Modernité           | La morale du management est celle de la modernité face à la bureaucratie communiste             |
| <b>GESTION</b>                             | Culture française | Productivité        | La gestion permet la productivité, elle exige un changement par rapport à la culture française  |

Tableau - IV. 1. 4. 3. 3. c.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants [-])

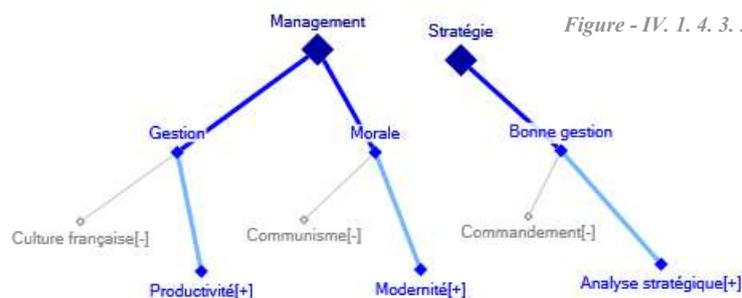
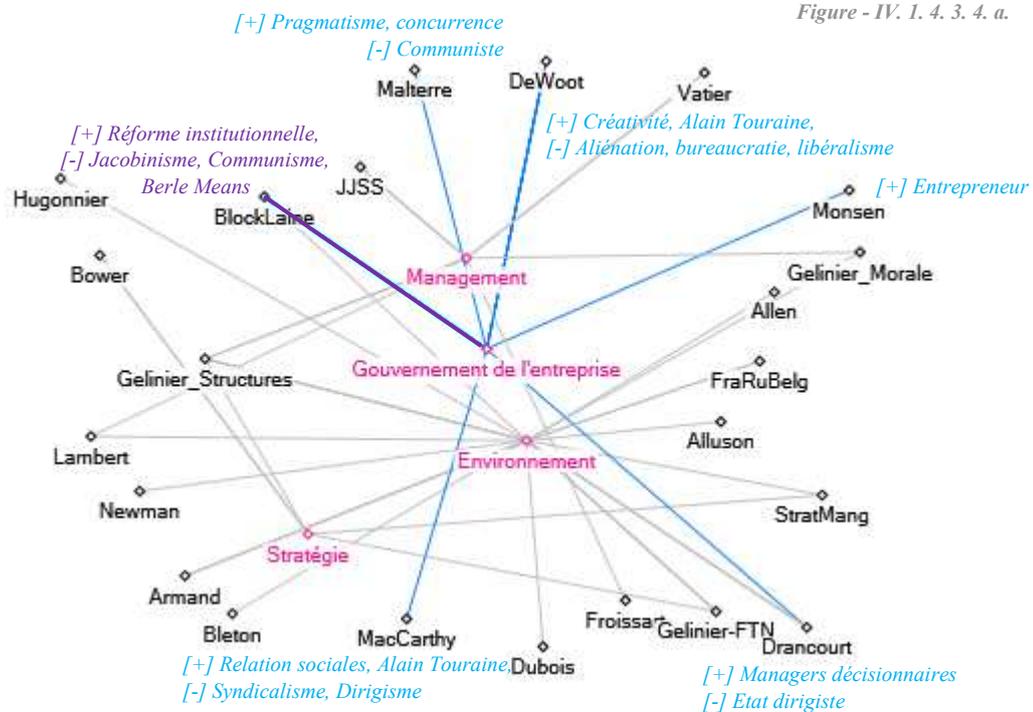


Figure - IV. 1. 4. 3. 3. d.



#### IV. 1. 4. 3. 4. Topique du {Gouvernement d'entreprise}

Outre l'analyse de la {stratégie}, l'entreprise et sa direction doivent maîtriser leur {environnement}. Il faut intervenir aussi sur le levier institutionnel, avec des propositions innovantes.



#### Le {gouvernement d'entreprise} comme 'réforme institutionnelle'

Le débat sur le {gouvernement d'entreprise} est présenté comme la résultante « d'idées en l'air », nécessitant un « nouveau cadre institutionnel », au nom de la « démocratie » [Blochlaine\_1-2]. Il est issu des « contradictions » de {l'environnement} de l'entreprise, à savoir son capital dispersé et la « séparation » entre le travail et le capital produisant un « mandat contradictoire » tant pour les « salariés » que les « actionnaires » [Blochlaine\_3-4]. Le « socialisme » est rejeté [Blochlaine\_5] tout autant que le « communisme » pour leur {planification} « centralisée », le seul moyen d'enrayer la « tension » avec le personnel serait une « réforme institutionnelle » pour « changer le syndicalisme », comme « aux Etats-Unis », précise Blochlaine\_6-7]. C'est sur la définition de cette « réforme » que les thèses vont s'affronter. François Bloch-Lainé, membre du « Plan », propose de créer des « statuts » : un « statut du capital », contraignant les « types de fonds » et le « financement des activités de l'entreprise » et leur apportant « stabilité » et « droits de vote » [Blochlaine\_39-42] ; un « statut juridique » concernant la « gouvernance de l'entreprise » et un « conseil de surveillance » redoublant le conseil de direction « élu » [Blochlaine\_43-46] ; un « Etat partenaire », contre les tentations d'« l'Etatisme » ou d'« Etat jacobin », qui

[+] Juridique

[+] étatsisme

introduirait une nouvelle notion de « *la responsabilité de l'entreprise* » [Blochlainé\_47-56], avec une « *magistrature économique et sociale* » pour régler les autres sortes de « *tensions* ».

### **Le {gouvernement d'entreprise} comme 'réforme d'entreprise'**

[+]  
Organisation

[+]  
Relations  
sociales

La première réponse alternative vient de Dugué Mac Carthy. Il se réfère nommément à François Bloch-Lainé et affirme son point de vue. Sa proposition consiste à mêler « *pouvoir économique et démocratie* », elle ne peut s'exécuter que dans le cadre des « *relations du travail* », au plus près du travail [MacCarthy\_1-3]. Le salarié « *appartient à plusieurs types de relations de groupe* », dans la « *complexité* » de la vie humaine, entre « *autorité* » et « *coopérations* » [MacCarthy\_4-5]. La « *démocratisation* » n'est pas seulement une question {*d'organisation*}, elle est aussi une « *politique* » et une « *technique* ». L'histoire des « *rappports entre les employeurs et salariés* » est le fruit de combats et de « *réforme* » [MacCarthy\_6-9]. Parmi elles, il y a le « *syndicalisme* », l'Eglise (avec le « *Rerum novarum* ») et l'Etat (avec le « *Code du travail* » et « *la Sécurité Sociale* ») et son « *dirigisme* » [MacCarthy\_10-11]. Aujourd'hui, « *l'engagement* », la « *mobilisation* » et les liens avec « *la fonction patronale* » doivent être repensés dans un « *sens positif du conflit* », comme le fait « *le sociologue Alain Touraine* ». Un propos développé chez Philippe De Woot, se fixant comme « *objectif* » le fait « *d'harmoniser l'efficacité humaine du travail de l'homme* » ; il le synthétise, « *en reprenant les critiques faites au travail* » (i.e. marxistes) et recherche une « *doctrine de l'entreprise réconciliée* » [DeWoot\_1]. Rejetant les « *passions politiques* » [DeWoot\_2-4], il explicite cette « *entreprise remise en question* », notamment ses problèmes de « *capitalisation* », de « *{participation}* » et « *d'intérêt général* » [DeWoot\_5]. Pour lui, le « *débat sur l'entreprise* » s'articule sur une « *idéologie patronale* » restant sur la « *défensive* » et « *conservatrice* » du « *libre-échange* » ; loin du discours des « *néo-libéraux* », qui ne « *[prennent] pas en compte l'entreprise* » dans leur discours de « *l'ordre spontané* ». Le débat est donc surtout porté par les « *humanistes* » et leur ambition de {*participation*} et les « *professionnels* », voulant la réduire à une simple « *amélioration de la situation présente* », une forme de {*communication*} pour réaliser le « *discours dirigeant* » [DeWoot\_6-13]. Pour Philippe De Woot, il faut donc se demander : « *qu'est-ce que l'entreprise ?* » pour en redéfinir le contenu en associant « *concurrence* » à « *progrès* », « *technologies* », « *créativité* », « *recherche et développement* » et « *d'entrepreneur* » [DeWoot\_14-19]. La « *réforme* » se retrouvera dans une nouvelle « *doctrine de l'entreprise* » et de son « *pouvoir* », celui des « *consciencs ouvrières* », rejetant le « *soi* » et la définition de la « *direction de la société industrielle* » vers « *le progrès* » [DeWoot\_26-27]. Cette définition de l'entreprise suppose donc le « *partage* » avec le plus grand nombre du « *pouvoir* » et de ses grandes orientations, au travers des thématiques de « *l'organisation* », de « *la répartition des pouvoirs* » et des solutions quant à la « *société industrielle* » souhaitée [DeWoot\_28-30]. Un point de vue jugé « *utopiste* ». Si le dirigeant syndical des cadres, André Malterre, dit qu'il est urgent de répondre à l'attente d'une

[+]  
Communisme

« réforme de l'entreprise », qui ne soit pas « utopiste » mais « pragmatique » [Malterre\_1-2]. L'entreprise doit retrouver son aspect « collectif », elle a une réelle « attente de progrès », qui doit se retrouver sous la forme d'une « participation » respectant la « propriété privée » et la « concurrence », sous la menace de « l'Etat » et des « communistes » [Malterre\_3-5]. Reprenant les travaux de Berle et Means, [Monsen\_1-3] affirme que le premier des périls est de voir la « fonction d'entrepreneur » des dirigeants « institutionnalisée dans la bureaucratie ». Il s'agit de redimensionner « la puissance de l'Etat », la France est déjà dans une « économie concertée », avec le « Plan » visant à déterminer « l'Etat industriel » [Drancourt\_11-14]. S'il y a bien un « enjeu », il est de convertir la « bonne bourgeoisie », « colbertiste », à une « doctrine » davantage « de gestion », menée par des « hommes de l'économie nouvelle » [Drancourt\_15-16]. Il faut accompagner cette « mutation », car « l'enjeu » est que l'Etat « ne perde par la main » dans le « nouveau monde industriel moderne » [Drancourt\_36-38].

\_\_\_ Synthèse de la topique du {gouvernement d'entreprise} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE              | OPPOSANT   | ADJUVANT     | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|--------------------------|------------|--------------|--|
| REFORME INSTITUTIONNELLE | Etatisme   | Juridique    | Le gouvernement d'entreprise est une réforme institutionnelle avec un statut du personnel  |
| REFORME D'ENTREPRISE     | Communisme | Organisation | Le gouvernement d'entreprise doit être également une pratique de l'organisation différente |

Tableau - IV. 1. 4. 3. 4. a.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

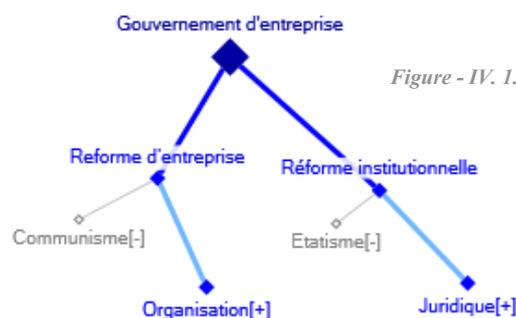


Figure - IV. 1. 4. 3. 4. c.

#### IV. 1. 4. 4. ANALYSE DE LA VISIBILITE COMME « MESURE » – le quadrillage des discours

Nous représentons les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de la mesure*. Nous identifierons seulement deux *topiques* : la {*sélection du personnel*} et le {*contrôle*}. Pour ce faire, nous disposons les auteurs et les livres qui évoquent ces thématiques que nous avons codés un à un. Comme nous l'avons établi dans l'introduction, deux grands champs d'études qui jalonnent les *sciences du management* vont tenter de de réincarner la *visibilité de la mesure*. En effet, le taylorisme avait été mis à mal de

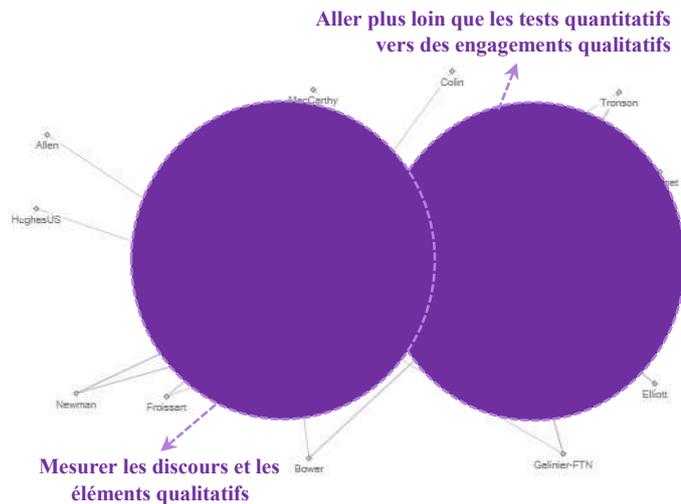


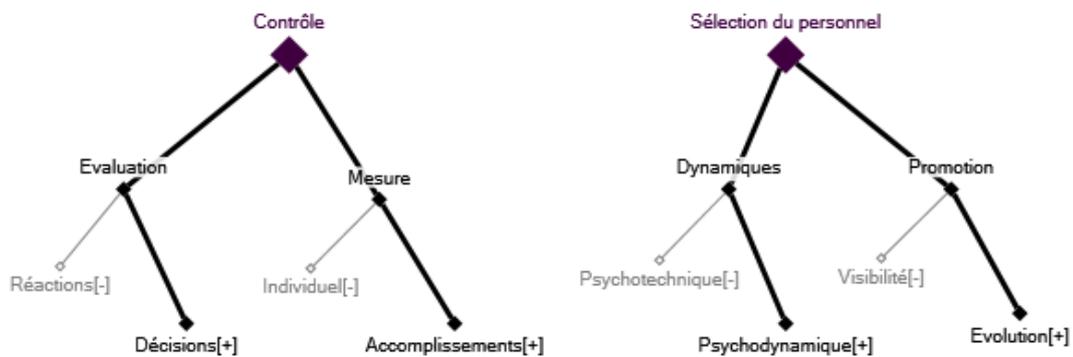
Figure - IV. 1. 4. 4. a.

longue date, et ce discrédit généralisé est lisible dans notre corpus de discours managérial des années 1960 : la quasi-totalité des ouvrages fondent leur argumentation (le propos de leur thèse) sur le *dépassement* du taylorisme. Mais ce qui est discrédité dans le taylorisme, ce n'est pas la *mesure* en elle-même ; c'est *l'objet mesuré* : l'acte de travail parcellaire. Déjà, la « *managerial sociology* » d'Elton Mayo et les « *hawthorne experiments* » ne faisaient que *mesurer*, mais l'objet de leur mesure était les groupes de travail et non plus les gestes. Très clairement, c'est cette *psychotechnique* qui a été poussée à son paroxysme durant les années 1940 et 1950 ; désormais, elle fait l'objet d'une critique virulente. En effet, ces techniques veulent *tout mesurer* : le poste de travail, les rotations de postes, les attitudes, la personnalité ; on administre alors des questionnaires, des tests, des évaluations. Mais toutes ces *mesures*, qui ne disent généralement pas leur nom, deviennent elles-mêmes en tension du fait du déploiement des *sciences des décisions*. La distinction chez Herbert Simon des « *Facts and Values in Decision-Making* » (*chapitre IV.1.3*), stipule de formaliser et de mesurer des éléments non seulement quantitatifs, mais aussi qualitatifs. Dès lors, des méthodologies nouvelles, dites « *psychosociales* » fleurissent chez les ingénieurs-conseils et dans les discours managériaux. Elles traduisent une continuité avec l'exhortation à la « *participation* » et la « *motivation* » des salariés. Même qualitatives, ces nouvelles techniques d'évaluation devront être mesurées et

mesurables. De même, les méthodes et des méthodologies du « *management by objectives* » insisteront pour fournir des matrices et des formulaires d'évaluation des *objectifs*, qui engendreront des promotions, des formations ou des sanctions. On le sait, le mot « *control* » en anglais est trompeur pour un lecteur. Il ne faut pas le voir comme un dispositif de surveillance, mais davantage dans la capacité, pour le manager et le supérieur, de « *maîtriser* » l'ensemble des processus clefs du « *management by objectives* ». A vouloir faire disparaître le *contrôle* des gestes, le management s'oblige à *maîtriser* l'ensemble des mouvements d'ensemble, comme le collectif est l'ensemble des actes individuels, il aura tendance à rechercher des *mesures* de chacun d'eux. La boucle est bouclée.

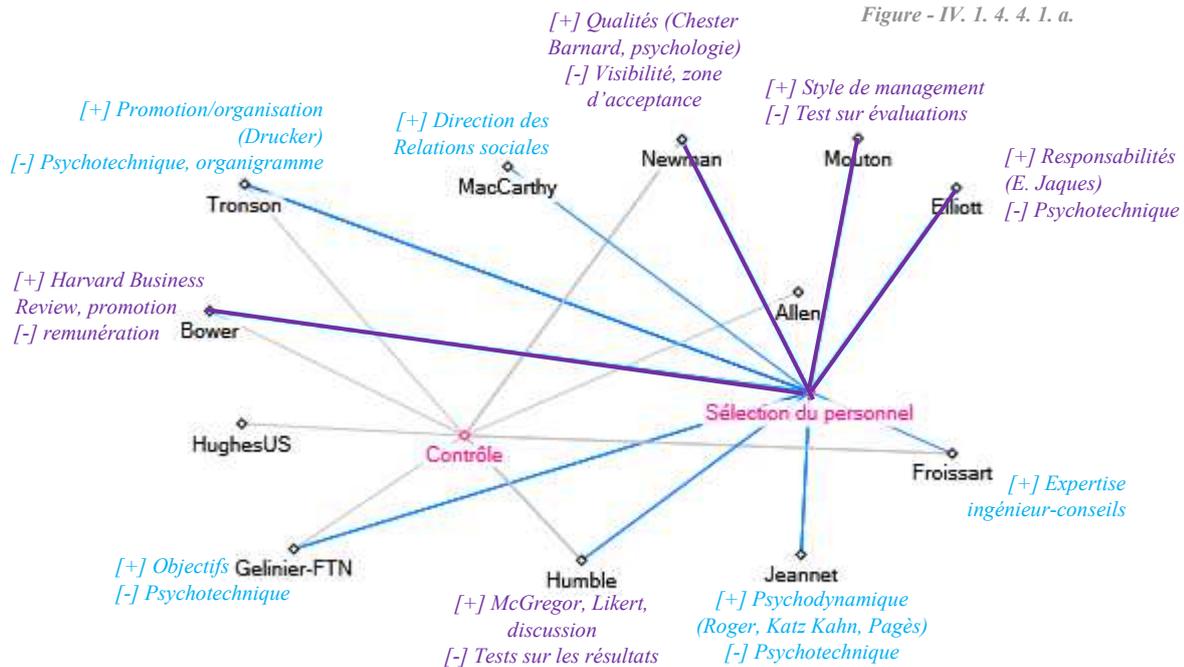
*Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des deux topiques de notre « visibilité de la mesure » :*

Figure - IV. 1. 4. 4. b.



#### IV. 1. 4. 4. 1. Topique de la {Sélection du personnel}

Après avoir affirmé que la {planification} devait être soumise à la {délégation} d'un nombre toujours plus grand de « managers » et s'être soucié de leur {intégration} aux {objectifs} de l'organisation, à la {stratégie}, notamment grâce à la {formation} et au {management}, il faut aborder la {sélection du personnel} de l'encadrement.



#### La {sélection du personnel} comme 'promotion'

[ - ]  
Visibilité

[Newman\_71] évoque ces causes, l'« *increasing size of administrative units* », faisant que les « *employees are becoming less trackable* » et, selon le concept de Chester Barnard, « *their zone of acceptance has narrowed* ». Leur travail devient alors « *intangible* » et « *difficult to see* ». Pour ce faire, [Newman\_72] suggère de se doter de nouveaux outils : l'« *organizational analysis* » pour se référer à la « *formal organizational* » ; il faut l'améliorer avec une analyse des « *man specifications* », celles attendues par l'organisation (« *performance requirement* »), comme celles propres à l'individu (« *personal qualities* », William H. Newman se réfère de nouveau à Chester Barnard, 1937), en faisant des « *check list* » de ces « *qualities* », en réalité jamais assez exhaustives. Ainsi, la {sélection du personnel} est une question toujours reposée, une multitude de méthodologies s'agréant au fil du développement des sciences de gestion : le « *group judgement* » pour pallier les jugements discrétionnaires, le « *periodic appraisal* » pour maintenir la {motivation}, l'« *evaluation of qualities* » pour apprécier l'initiative, le « *trial on a series of job* » pour favoriser l'apprentissage, et enfin les « *psychological tests* » pour disposer de mesures

[+]  
Evolution

quantitatives [Newman\_73]. Pour tous ces protocoles de « mesures », il n'y a pas beaucoup d'autres incitations que la « promotion » et la « compensation » [Newman\_74]. Les travaux de la *Harvard Business Review* soulignent d'ailleurs l'importance de la « promotion » pour la meilleure des « sélections du personnel » dirigeant [Bower\_38]. Il faut prévoir le « besoin » de ressources dirigeantes sur le long terme, et déterminer des programmes en termes d'« evolution » [Bower\_39]. Cette prévision et cette mesure doivent pourtant prendre en compte l'« external market » de « managers », selon les principes de la concurrence [Bower\_40]. Cette prévision doit être faite par des « professionals » [Bower\_41], et même porter sur la « promotion ». Les « études » (*Harvard, psychologie*) prouvent qu'à un certain niveau de responsabilité, la « compensation » est importante, il faut parfois subordonner la dureté du travail à l'espoir d'une « promotion » ultérieure [Bower\_44]. Tout comme [Humble\_28-29] fait de la rémunération une question subordonnée au « development ». En effet, devenue un des éléments clefs de la « motivation » des « managers », la « promotion » doit se fonder sur une « performance review » [Humble\_20]. A ce titre, le consultant expert en « management by objectives » distingue la « performance » de la « potential review ». Se référant à Douglas Mc Gregor, les évaluations peuvent aussi être « uncomfortables », les cadres allant au-delà des attentes de l'organisation [Humble\_21]. Il faut donc favoriser la « discussion », insister sur les « actions of improvements », développer le « learning » à partir du « coaching » et du « counselling », soit tous les éléments permettant un optimum de « participation » (Douglas Mc Gregor, 1960) et la « will to reach » (Rensis Likert, 1967) [Humble\_22]. Il faut interroger ce qui fait la « career accomplishment », insistent les consultants Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton. Il s'agit de la résultante de facteurs (« education », « motivation », « politics », « luck », mais aussi un « managerial style ») mis en équation avec la « promotional policy » ou les critères de « « managerial achievement » » [Mouton\_17]. Le tout aboutit à un « quotient », permettant de factoriser des « keys management orientation », à partir d'une analyse quantitative du « management style » selon différentes variables (« hierachy », « décision », ...). La promesse serait de pouvoir appréhender les différences de « management style » selon une évaluation de chacune des organisations et de leurs dirigeants [Mouton\_19]. Ainsi, le but d'analyser les modes d'analyse, c'est l'« organization development » elle-même [Mouton\_20]. C'est-à-dire de partir des « issues » au niveau « individual », d'objectiver les « grids » pour les résoudre, pour les comparer et les améliorer [Mouton\_21]. Ce travail d'« organization development » doit être opéré à la « verticale », mais aussi « horizontale » des organisations. Il faut « setting operational improvment goals » et « implementing » ces « planned changes » [Mouton\_22].

[<sup>-</sup>]  
Organi-  
gramme

La littérature française est bien plus dense. Elle incorpore tout le corpus de l'*industrial psychology*, puis sa critique que nous venons d'évoquer. Ce besoin d'étendre les techniques de {délégation} par l'inculcation de méthodes de {sélection du personnel} est visible d'abord dans les écrits d'Octave Gelinier. Ainsi, sa « *définition des responsabilités* » ne suffit pas à « *l'organigramme* » [Gelinier-FTN\_112]. Celui-ci a bien des « {objectifs} » et des « *limites* » à ses « *compétences* », mais sans se réduire à des « *tâches* », comme l'affirmait la « *psychotechnique* » [Gelinier-FTN\_113-117]. En effet, la « *gestion des cadres* » est beaucoup plus « *complexe* ». Il faut donc aller plus loin : savoir « *prévoir les aptitudes* » et les « *capacités* » sur le long terme ; disposer « *d'objectifs d'avancement* » et autres « *grilles d'analyse spécifiques* » pour « *chaque poste* » ; évaluer « *la {motivation}* », les « *potentiels* », et le « *perfectionnement* » des cadres, rendre « *objectives* », malgré la diversité des attentes et des points de vue, les « *rémunérations* », les « *performances* » et les « *sanctions* » [Gelinier-FTN\_132-138]. Ces méthodes « *d'appréciation des hommes* », comme le formule l'universitaire Jean Tronson, doivent distinguer les « *activités* » et les « *attitudes* » [Tronson\_1], les « *classifier* », et les « *factoriser* » dans les matrices organisationnelles [Tronson\_2-6]. Mais ce « *merit ranking* » rencontre toujours le questionnement de l'« *objectivité* » de sa mesure [Tronson\_9-10]. Ces « *fiches d'appréciation* » ne sont pas « *vraisemblables* », et ne correspondent pas à « *l'action de l'entreprise réelle* » [Froissart\_31]. La raison est leur manque de « {délégation} » et « *d'indépendance* » de l'ensemble de l'entreprise, conformément aux travaux de Peter Drucker [Froissart\_32-35]. Ainsi, sous le titre « *Techniques modernes de choix des hommes* », l'Association Nationale des Directeurs des Chefs de Personnels (ANDCP) tente de faire l'inventaire de ces « *techniques modernes* ». Selon eux le « *patrimoine humain* » qui définit l'entreprise impose de prêter attention aux « *choix des hommes* », qui est une « *responsabilité* » [Elliot\_1]. Il faut « *connaître les individus* », avec une « *science du travail* », se référant à Descartes, « *l'étude de l'homme se fait par les tests* » ; il faut ainsi « *analyser le travail* », les « *tâches* » par des « *observations du travail* » ; enfin, il faut « *ajuster aux besoins de l'entreprise les ressources des hommes* », par le biais de la « {formation} » et de « {l'organisation} » [Elliot\_2]. Parmi ces « *tests* », [Jeannet\_1] explique pourquoi il faut « *repenser la psychologie industrielle* », dont la « *problématique* » a été posée par « *Taylor et le taylorisme* » [Jeannet\_2] et dépasse celle d'Alfred Binet et la « *psychologie française* » [Eliot\_3]. Ainsi, « *l'examen psychologique* » [Jeannet\_4] s'est imposé pour mesurer « *l'efficacité* » du « *choix de l'employeur* », c'est-à-dire son « *risque* » et son « *influence* » sur la production. Maurice [Jeannet\_3] admet que cette « *série de tests manque de repères* » et de « *méthodes* » pour être « *solide* » [Jeannet\_5] du fait de la « *complexité* » et de la « *multiplicité* » des variables étudiées [Jeannet\_6]. Il dresse le constat des méthodes existant et de leurs performances : « *l'évaluation intuitive* », ou « *subjective* »

[<sup>-</sup>]  
Psychotech  
nique



[Eliot\_4], est critiquée pour son manque de « *neutralité* » [Jeannet\_7-8] ; « *l'entretien d'embauche* » n'est pas assez « *structuré* », « *l'affection* » l'emportant trop souvent [Jeannet\_9] ; la « *graphologie* » est trop souvent isolée [Eliot\_5]. L'ambition est de « *professionnaliser* » les « *procédures* » et « *l'appréciation du personnel* » par des « *examens psychotechniques* » [Eliot\_6-7]. La psychologie industrielle se veut une « *science* » : une « *mesure de l'observation* », pour rendre visibles le travail et le poste de travail [Jeannet\_10-11] ; cette « *science* » s'est constituée par des « *tests* » devant être « *fidèles* ». Dans la recherche de la « *mesure de l'intelligence* », une nouvelle notion apparaît : « *la personnalité* », qui est elle-même débattue [Jeannet\_12-14]. Plus généralement, il y a un « *problème de manque de connaissances* » [Jeannet\_15]. Une « *critique générale* » est adressée par les psychologues Daniel Katz et Robert Kahn (1966). Ces auteurs disent que la psychologie méconnaît les questions d'« *intégration* » du travailleur dans son « *groupe de travail* » et dans le « *collectif* » ; selon Douglas McGregor (1960), il lui faut également un cadre plus « *global* » [Eliot\_9-11]. Pour sortir de ce « *cadre rationaliste* », et en finir avec la « *contestation* » perpétuelle de la « *validité* » des tests [Jeannet\_21-22], « *l'intervention d'un psychologue* » permet de se situer à l'interférence entre le candidat et l'employeur, par le biais d'un « *compte rendu* » de leurs interactions [Jeannet\_22-25]. Cette pratique, se référant aux travaux de Kurt Lewin (1947), Carl Roger ou Max Pagès (1968), vise à rendre « *autonomes* » les acteurs, à l'aide d'un « *facilitateur* » pour optimiser les « *communications* » [Jeannet\_36-41]. Ce rôle de « *conseiller extérieur* » peut améliorer le jugement sur la « *sélection du personnel* » [Froissart\_36-37]. Pour autant, cette amélioration de la démarche de « *sélection de personnel* » a « *un coût* » et nécessite un apprentissage. Ces pratiques visent à objectiver un « *fondement subjectif* » de l'exercice de « *sélection du personnel* » [Jeannet\_45-48]. A l'échelle d'une entreprise, Eliot Jacques a mené des « *transformations* » et des « *échelles de responsabilité* » à partir de ces méthodes « *d'intervention participative* » [Eliot\_10-13]. Le plus simple pour l'entreprise reste de le faire elle-même. Dugué Mac Carthy définit ainsi sa mission : il faut « *connaître le besoin* » des employés, à la fois dans un « *questionnement quantitatif* » et « *qualitatif* » avant les processus de « *sélection du personnel* ». La « *fonction humaine* » de l'entreprise vise à la « *qualité du personnel* » ainsi qu'à son « *amélioration* » [MacCarthy\_18-22]. C'est-à-dire connaître et améliorer depuis « *l'embauche* », « *l'encadrement* », jusqu'aux « *politiques de rémunération* » [MacCarthy\_43-47]. Cette continuité du passé jusqu'au futur, est exigée du fait que « *l'appréciation* » est toujours tournée vers le futur : « *en vue de la promotion* » [Tronson\_19] ; ainsi la « *notation* » est un « *processus de décision* » permettant de « *donner une mesure à la notion de 'potentiel'* » [Tronson\_20]. Reste à définir les « *critères de promotion* » engendrant une « *classification des hommes* » [Tronson\_21-22]. Effectués de manière « *permanente* » [Tronson\_23], les plans « *d'appréciation* » sont liés à ceux de « *formation* » ; les critères de « *sélection du personnel* » permettent d'aller « *un cran plus loin* » dans la « *planification* » de l'entreprise

[Tronson\_23-26] : ils « remplacent » les départs et les mouvements, laissent espérer des « plans de carrière », et sont liés au « plan de développement » de l'entreprise [Tronson\_27-29].

\_\_\_ *Synthèse de la topique de la {sélection du personnel}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT        | ADJUVANT         | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|-------------|-----------------|------------------|--|
| PROMOTION   | Visibilité      | Evolution        | La sélection du personnel et leur promotion permet à chacun de croire à sa promotion |
| DYNAMIQUES  | Psychotechnique | Psycho-dynamique | La sélection du personnel est le premier acte de la dynamique de l'entreprise        |

Tableau - IV. 1. 4. 4. 1. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

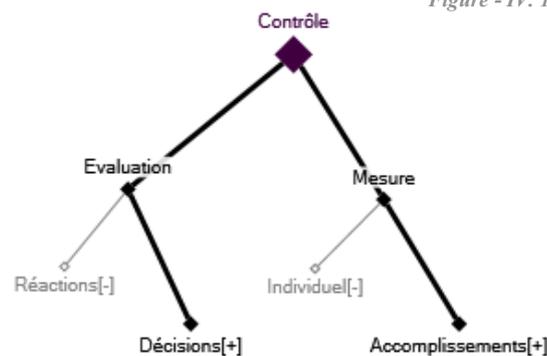
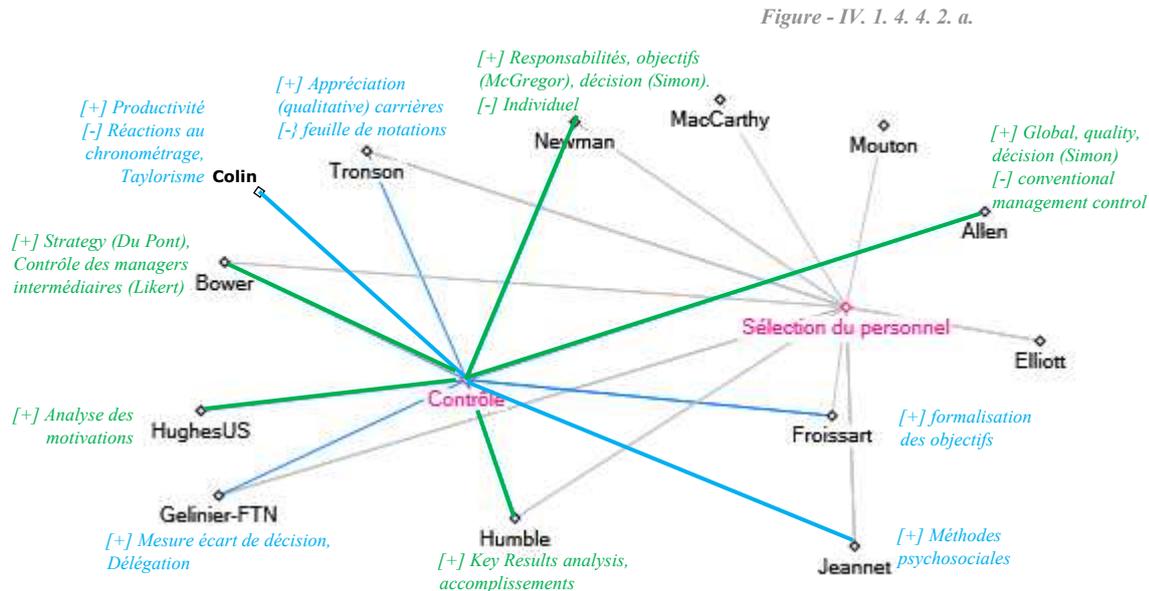


Figure - IV. 1. 4. 4. 1. c.

#### IV. 1. 4. 4. 2. Topique du {Contrôle}

Une fois la {planification} améliorée par la {décentralisation}, la {délégation} de ses {objectifs} et la {sélection du personnel} permettant son évaluation permanente, la littérature anglo-saxonne insiste sur la notion de {contrôle}. Traduire ce terme n'est pas aisé.



#### Le {contrôle} à la recherche de la 'mesure'

[-]  
Individuel

L'universitaire William H. Newman définit le contrôle dans son dernier chapitre : « *Controlling* », avec le sous-titre « *Essential step* ». Comme chez Henri Fayol, il s'agit de la dernière « *function* », celle qui « *relies other phrases of administration* ». Sa mise en œuvre requiert des « *setting standard* », des « *check points* », des « *reportings on performance* », et des « *corrective actions* » [Newman\_89-91]. Le dispositif repose sur « *l'individual responsibility* », l'« *observation personally* », et le « *control by exception* » de chacun des membres de {l'organisation} ainsi que sur leur {motivation} [Newman\_92-93]. Le « *control process* » a pour but de prendre des {décisions} ; celles-ci se matérialisent avant tout dans le « *budgetary control* » que sont le « *most effective tool of administration* » et des « *statement plan for the futur* » [Newman\_97\_99]. Pour mettre en place la « *all-over control structure* », il faut que ces {décisions} soient fondées sur des faits, adaptés à des comportements et des situations différentes [Newman\_100]. Un autre terme, celui de « *management controlling* » est utilisé avec la définition suivante : « *the work a manager performs to assess and regulate work in progress and completed* » ; concrètement, il s'agit d'établir des « *standards* », des activités de « *measuring* » (les informations), d'« *evaluating* » (les avancements), ou de « *correcting* » (les actions) [Allen\_73-77]. Afin

d'en finir avec le « *conventional management control* », ces activités doivent être répétées pour toutes les activités : en observant le « *global* », en combinant des « *personnal inspections* » des « *controls by exception* » ; en privilégiant la « *quality* » sur la « *quantity* » [Allen\_74-75]. Le {*contrôle*} est sur le court terme et la {*planification*} sur la durée ; les deux dispositifs reposent sur la {*délégation*} et la notion de « *responsability* » [Bower\_45-47]. Se référant à Du Pont de Nemours, Marwin Bower affirme que cette distinction entre « *strategy* » et « *policy* », renforce le rôle de {*contrôle*} des encadrants intermédiaires (en référence aux travaux de Likert) [Bower\_48-49]. Ce cycle est décrit plus en détails par John Humble, consultant expert en « *management by objectives* » : il s'agit d'aller du « *search for improvements* », aux « *policies* », jusqu'à la dernière étape, « *control and information* » [Humble\_14]. Ce qui est attendu du terme « *setting objectives* », c'est autant « *l'information* » que son « *control* » [Humble\_15] ; le « *functional staff* » a pour mission de développer et d'améliorer en permanence l'établissement de ces {*objectifs*} [Humble\_16], notamment par des « *key indicators* » et des « *measures* » [Humble\_17]. Pour cela, l'étape du « *setting objectives* », voulant à l'origine dépasser les règles traditionnelles de {*planification*}, ne prend sens que par l'exercice indispensable des « *key results analysis* ». Ces derniers prennent la forme d'une matrice : pour chaque type de salariés, chacun devra rendre visibles ses « *key tasks* », ses « *performance standards* », ses « *control datas* », et ses « *suggestion for improvements* » [Humble\_18-19]. L'élément clef du dispositif est de ce fait « *l'information* ». Prenant l'exemple des travaux d'Eliot Jaques et de sa Glacier Company, il insiste sur la nécessité du {*contrôle*}, il faut que les {*objectifs*} soient sus et respectés dans la totalité de {*l'organisation*} réduite à une chaîne informationnelle [Humble\_30-32]. Point sur lequel le consultant Charles L. Hughes insiste : rendre visibles les « *competency* », les « *results* » et les « *aptitudes* » de chacun [HughesUS\_20]. Le « *motivation system* » ne se borne pas à donner des moyens aux individus, mais il « *stimulate* » leur « *achievement* » en le rendant visible aux yeux de tous [HughesUS\_21]. Il faut transiger sur les « *concerns for production* ». Une tradition trop présente depuis le « *scientific management* » a voulu trop en faire avec le « *concern for people* » et les « *social relation studies* », disent les consultants Robert Blake et Jane Srygley Mouton [Mouton\_1-3]. Face à ce « *managers dilemma* » récurrent, il faut objectiver les « *management style* », et les adapter au mieux à chacune des situations différentes, à partir d'une « *managerial grid* » qu'ils proposent [Mouton\_4-8].

[<sup>-</sup>]  
accomplisse  
ments

### Le {*contrôle*} comme '*évaluation*'

Dans la littérature française, la notion de {*contrôle*} est évoquée de manière opérationnelle. Lorsque Octave Gelinier utilise le terme de « *contrôle* », il s'agit du « *chiffrage des {objectifs} et des programmes* », des « *mesures et des écarts de réalisation* », tout comme « *des mesures correctives* » [Gelinier-FTN\_64-66]. Ainsi, la « *validité des orientations* » et

[+]  
Décisions

les « *responsabilités* » se matérialisent à partir des exercices de chiffrage : « *le compte d'exploitation* » [Gelinier-FTN\_67], les « *budgets* » [Gelinier-FTN\_68], le « *bilan* », avec son « *actif* » et son « *passif* », soit toutes les descriptions « *statiques* » et « *dynamiques* » [Gelinier-FTN\_21-25]. Mais ces chiffres et chiffrages sont épars, il faut « *faire le lien* » entre ces « *politiques* », ces « *objectifs* », ces « *programmes* » et ces « *budgets* » : là est le {*contrôle*}, affirme [Gelinier\_FTN\_70]. Et celui-ci est du ressort du « *patron* » et de « *son état-major* », mais aussi de la « {*participation*} *collective* » [Gelinier-FTN\_71] ; il doit être borné dans le temps [Gelinier-FTN\_72], dans des « *instances de {décision}* » [Gelinier-FTN\_73-74] avec tous les « *cadres* » [Gelinier-FTN\_75]. En effet, une partie du {*contrôle*} dépend de sa {*délégation*} aux « *cadres* », exigeant d'eux un « *effort de formalisation* » des {*objectifs*}, des « *responsabilités* » et des « *résultats* » [Froissart\_23-25]. Ce {*contrôle*} « *au plus près* » est l'envers de la « *confiance* », dont dépend son « *renouvellement* » précise le consultant [Froissart\_7-8]. Mais les « *résultats de l'entreprise* » ne permettent pas de « *contrôler* » tous les travaux des « *cadres* », c'est pourquoi leur « *travail* » est également mesuré. La principale unité de mesure est leur « *productivité* », c'est-à-dire un « *ratio de travail* » [Colin\_28], même si ce « *chronométrage* » n'est souvent pas très « *réaliste* » [Colin\_27]. Le « *choix des méthodes* » étant trop souvent emprunté à ceux des « *exécutants* », mesurer le travail des « *ingénieurs* » court le risque de « *susciter des réactions négatives* » [Colin\_25-26]. Les mesures de « *productivité* » se réfèrent trop au taylorisme et aux travaux de Frank et Lilian Gilbreth, reposant sur « *l'analyse du temps* » et de sa « *décomposition* » qui ne correspond pas forcément avec le travail de « *l'encadrant* » [Colin\_20-24]. En effet, les « *appréciations de carrière* » sont plutôt des « *feuilles de notes* » qui influent sur les « *rémunérations* » et les « *promotions* ». Elles contiennent « *l'appréciation de la fonction* », mais aussi « *sa connaissance du métier* » et d'autres dimensions liées à son « *intelligence en situation* » [Tronson\_15-17]. Ces « *feuilles de notation* » sont surtout « *décriées* » pour leur « *manque de neutralité* » ; elles exigent donc une « *formation des notateurs* » tout comme un {*contrôle*} des notations [Tronson\_18]. De toute façon, il faut « *assumer* », nous dit l'expert Maurice Jeannet, le « *fondement subjectif* » de tout jugement « *d'évaluation* » ; les « *techniques psychosociales* » le prouvent, elles nécessitent « *du temps* », « *des moyens* » et des « *méthodes* », car il s'agit de « *relations humaines* » et de leur « *nature* », qu'il s'agit de caractériser et d'évaluer [Jeannet\_45-48].

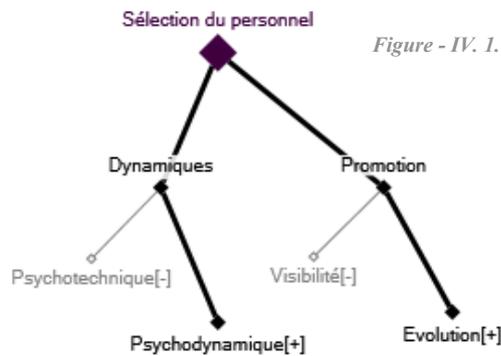
[-]  
Réactions

\_\_\_ Synthèse de la topique du {contrôle} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT   | ADJUVANT         | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|-------------|------------|------------------|--|
| MESURE      | Individuel | Accomplissements | Face à la difficulté de mesures individuelles, il faut contrôler les objectifs atteints  |
| EVALUATION  | Réactions  | Décisions        | Evaluer des cadres suscite des réactions, alors qu'il vaut mieux contrôler les décisions |

*Tableau - IV. 1. 4. 4. 2. b.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**



*Figure - IV. 1. 4. 4. 2. c.*

### IV. 1. 5. Voies de passages (entre les « visibilités »)

Après avoir décrit l'intégralité des *topiques* des quatre types de « visibilité » de la littérature managériale des années 1960, nous allons synthétiser leur *structuration* (entre ces types de « visibilités ») et leur *transformation* (jusqu'aux années 1960). Cette représentation a pour but une *cartographie sémantique* du « discours managérial » de cette époque.

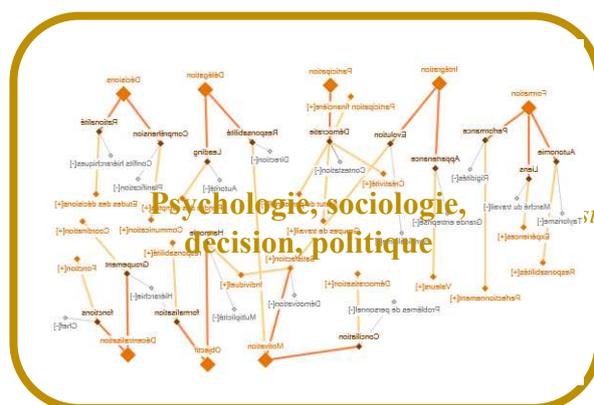
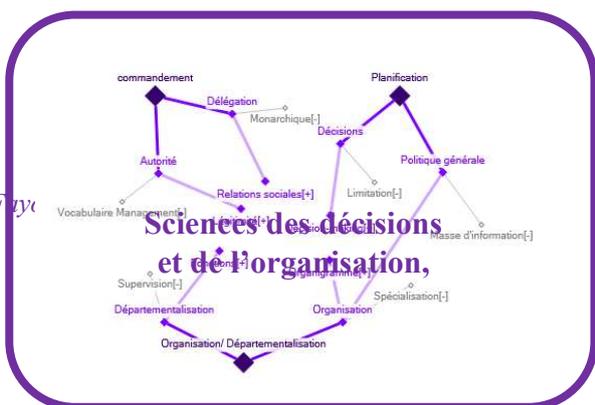
#### IV. 1. 5. 1. Synthèse de la structuration des « visibilités »

Ci-dessous, les dispositifs (sciences, techniques, pratiques, énoncés) qui structurent chacune des visibilités de la littérature managériale ; suivi (tableau suivant) de la synthèse de leurs *opposants* et *adjuvants*, forgeant les *topiques* que nous avons détaillées.

Figure - IV. 1. 5. 1.

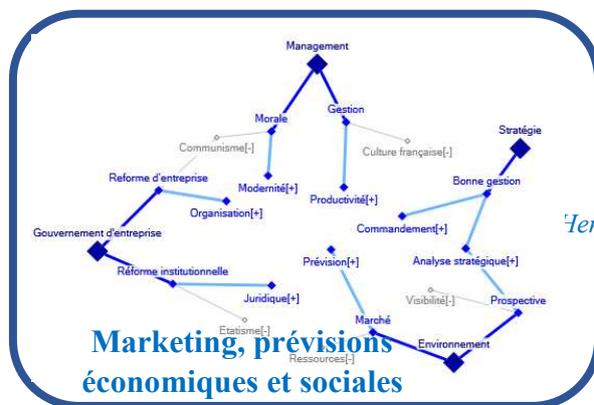
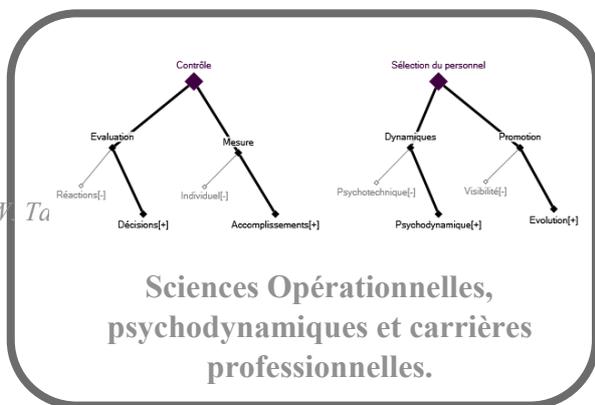
#### VISIBILITE SYNOPTIQUE

#### VISIBILITE DE LA DELEGATION



#### VISIBILITE DE LA MESURE

#### VISIBILITE DE LA COMMERCIALISATION



# Synoptique

Topiques

# Délégation

Topiques

-  
*Trop de planification, de hiérarchies, de chefs aux modes de commandement traditionnel*  
*Trop de contestations, de conflits, de problèmes de personnel*  
*Un marché du travail trop rigide et des postes trop tayloriste*

**Décentralisation**  
**Décision**  
**Délégation**  
**Objectif**  
**Motivation**  
**Participation**  
**Intégration**  
**Formation**

+  
*Techniques managériales de responsabilité (General Electric) ; de communication (General Motors) ; psychodynamiques, créativité, formation (IBM)*  
*En France : groupe de travail, participation, formation, sociologie*

# Mesure

Topiques

-  
*La psychotechnique qui cherche à mesurer l'homme ne regarde pas assez le travail dans son ensemble et sa dimension sociale*  
*Trop de contrôles sont faits sur les personnes, sur des mesures individuelles*

**Sélection du personnel**

**Contrôle**

+  
*Les nouvelles techniques de psychodynamiques*  
*L'encadrement de la promotion et des carrières*  
*Mesurer davantage les réalisations (≠ les gestes de travail) et les décisions*

# Commercialisation

Topiques

-  
*Le besoin de visibilité sur le marché et les ressources à mobiliser ;*  
*Besoin de se distinguer du communisme, de la gestion de l'État, tout comme sa culture technocratique française*

**Environnement**  
**Stratégie**  
**Management**  
**Gouvernement d'entreprise**

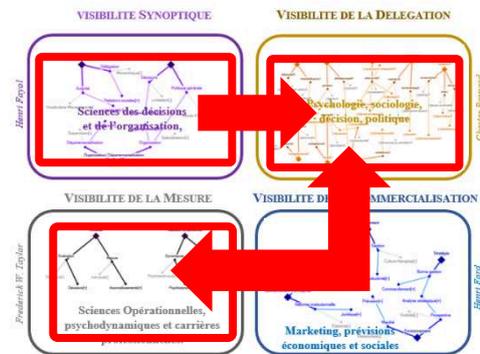
+  
*Techniques d'analyse stratégiques, prospectives, prévision (Sloan)*  
*Ce management est une « bonne gestion » (Etats-Unis) est une « morale » (France), gage de modernité, de productivité, impliquant des réformes juridiques de participation*



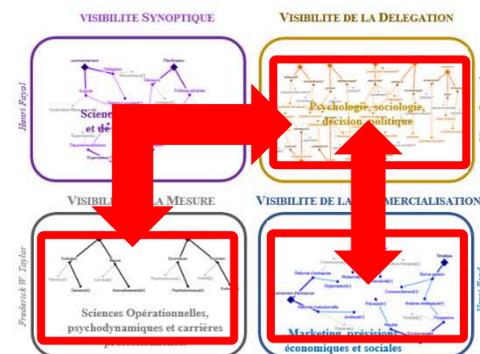
#### IV. 1. 5. 2. Synthèse de la transformation des « *visibilités* »

Pour conclure cette analyse, nous présentons ci-dessous trois types de transformation et d'actualisation des types de « *visibilité* » (confirmant les développements de notre *chapitre IV. 1. 3.*) :

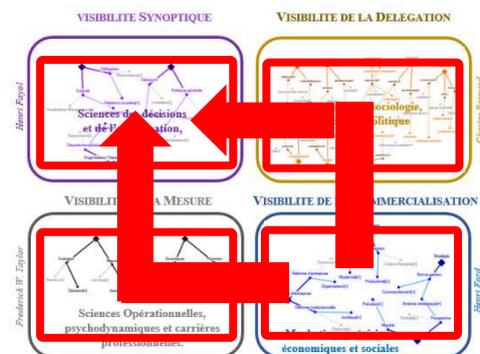
1. Améliorer la {*planification*} signifie mobiliser les **sciences de l'organisation** comme un système de {*décisions*} ; le modèle devient donc celui de **l'entreprise décentralisée**, dans laquelle la {*délégation*} donne des responsabilités plus grandes à son management intermédiaire ; pour ce faire, le travail doit être moins spécifié et sa mesure (formulée sous la forme **d'objectifs**) nécessite, en contrepartie, de nouveaux outils pour découper le travail (des éléments quantitatifs, mais aussi qualitatifs) qui devront être **contrôlés** par le top management.



2. **Améliorer la planification** par la {*délégation*} et par le **management par {objectifs}** tend à diminuer la sensation de commandement de la direction générale, compensé par un commandement plus subtil, allant chercher dans les sentiments humains (**psychologiques et sociaux**) d'autres formes de contrôles. Parmi eux, le management, sa formation et tous les dispositifs techniques extérieurs à l'entreprise (**prospective, marketing, stratégie**) permettront d'exercer ce contrôle, et renouvelleront les techniques de contrôle sur des éléments plus qualitatifs.



3. Les **discours de l'extérieur de l'entreprise** (dont « *l'analyse stratégique* » est l'optimum) a des répercussions sur tout le **management délégué** (définition des objectifs, formation, motivation), tout autant que sur les **critères de promotion et de contrôle**. Il a forcément une incidence sur la 'structure' de l'organisation et la représentation de **la vue globale de l'entreprise**. Il est, pour cela, un atout très puissant pour les directions générales qui veulent reprendre le pouvoir sur l'ensemble de l'organisation au management délégué.







## IV. 2. Décrire la littérature managériale des années 1990

Notre *herméneutique* du corpus de textes managériaux des années 1990 sera introduite, dans ce premier chapitre, par trois prérequis méthodologiques d'ordre épistémologique. Premièrement, il nous faut situer le *contexte* d'ordre *historique* d'énonciation ; pour ce faire, nous distinguons le contexte américano-japonais de l'énonciation et l'évolution du discours managérial vers les « *publicistes* » (en anglais 'guru'), pour poser le cadre typiquement français d'énonciation de ce discours managérial sur les « *cercles de qualité* ». Dans un deuxième temps, nous décrirons les énonciateurs eux-mêmes, c'est-à-dire *d'où parlent* (leurs « *champs* » respectifs) les auteurs, leurs entrecroisements, leurs différents types de discours afin de comprendre leurs intentions et la destination de leurs énonciations. Enfin, avant de passer à notre analyse, il nous faut revenir brièvement sur la construction et la transformation de notre typologie des quatre *types de visibilité* ; nous le ferons aussi pour situer les ouvrages majeurs des sciences de management qui, des années 1960 à 1990, ont transformé leur signification.

### IV. 2. 1. Le *contexte historique* de l'énonciation

Comprendre le *contexte de l'énonciation* des discours managériaux des années 1990 est indispensable et devrait faire l'objet de plusieurs thèses. Nous synthétiserons notre propos, mais sans en minimiser l'importance. Il nous faut donner des éléments d'explication sur le contenu de notre corpus : pourquoi apparaissent systématiquement des références au « *modèle japonais* » de management ? Dans un second temps, nous parlerons des « *nouveaux publicistes* », et en quoi ces nouveaux auteurs de « *bestseller* » deviennent la figure principale du « *discours managérial* ». Enfin, nous verrons comment cette « *ideology* » (selon William M. Tsutsui, 2001) a été traduite de manière opportuniste par une nouvelle frange du patronat en France, notamment par les « *cercles de qualité* ».

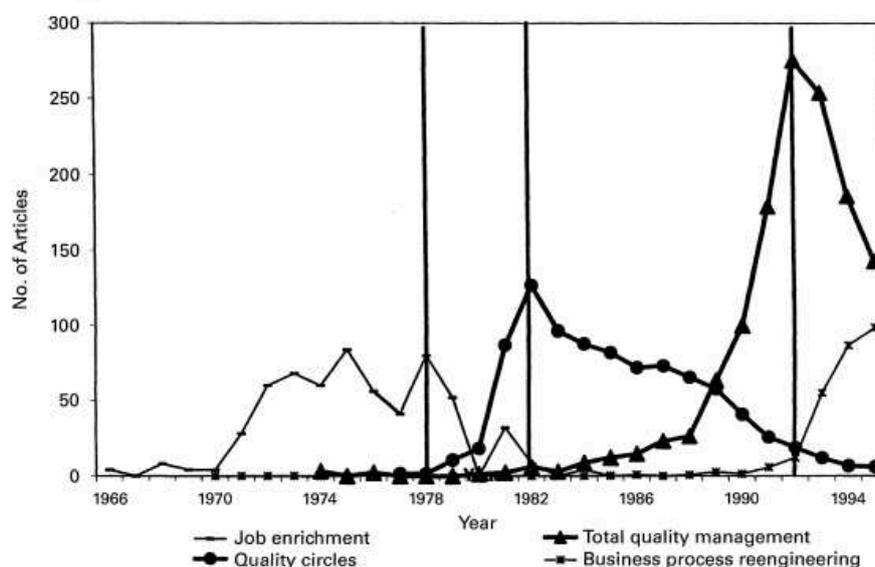
#### IV. 2. 1. 1. « *Japanese Taylorism* » : la peur des Etats-Unis devant la montée du Japon

Tom Forrester (1987) dans son ouvrage « *High Tech society* » dresse le bilan du « *Japan's productivity challenge to America and Europe* », du début des années 1970, alors que le modèle de la *mass production* arrivait à ses limites. Alfred Chandler (2009) a montré comment la « *learning base* » du Japon a été construite au sortir de 1945 par les grandes entreprises « américaines ». Mais il est vrai aussi qu'une certaine « *Fear of Japan* », selon les termes de Tom Forrester (1987), s'installa dans une économie américaine tournant au ralenti. Ainsi peut-on constater l'abondance d'une littérature, tel le manuel « *Japanese Manufacturing*

*Techniques* » de Richard J. Schonberger (1982) représentatif de cette urgence d'adaptation à la « *factory-of-the-future* ». On tenta d'expliquer ce « *japanese miracle* », selon le mot de Chalmers Johnson (1982) durant tout le début des années 1980 ; ce qui prend la forme d'une analyse comparative chez William Ouchi (1981) et sa « *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* » ou, avec Richard Tanner Pascale et Anthony G. Athos (1981), un catalogue de recommandations dans « *The Art of Japanese Management: Implications for American Executives* ». Enfin, des ouvrages critiques, comme ceux de Jared Taylor (1983) dans « *Shadows of the Rising Sun* », remarqué pour son sous-titre « *A Critical View of Japanese Miracle* » : il s'agit de lutter contre l'emprise éditoriale du « *Japanese Model* », tel qu'il s'écrit le plus souvent désormais. Mais avant de montrer comment l'ouvrage « *In Search for Excellence* » (Peters, Waterman, 1982) est une reprise en main du discours américain sur le « *discours managérial* », il faut prendre en compte le *discours hégémonique* de ce modèle japonais traduit par « *Total Quality* ».

Premièrement, les travaux d'Eric Abrahamson, notamment celui coécrit avec Gregory Fairchild (1999), utilisent l'analogie commerciale et étudie les processus de « *management fashion* ». Ainsi, on peut se rendre compte de la croissance de littérature (quelque peu moutonnaire donc), dans le début des années 1980, sur les « *quality circles* ». Ces thématiques deviendront ensuite des slogans managériaux américains, avec les concepts de « *Total Quality Management* », puis de « *business Process Reengineering* » dans les années 1990.

Figure 3. Adjusted number of job enrichment, quality circles, total quality management, and business process reengineering articles.



Deuxièmement, l'ouvrage capital de William M. Tsutsui (2001), intitulé « *Manufacturing ideology: Scientific management in twentieth-century Japan* » permet de reconstituer la longue généalogie du « *taylorism transformed* », selon le terme de Stephen Waring (1994) dans le cadre très particulier du Japon depuis l'entre-deux guerres jusqu'à l'après-guerre. Il met en relief comment le « *lean management* » s'est imposé pour apaiser les tensions sociales nées de ce « *taylorisme* » japonais, tout en en perpétuant son héritage.

#### **IV. 2. 1. 2. Le phénomène des gourous, le management et les nouveaux publicistes**

Dans notre corpus, le « *japanese management* » sera un référent notionnel acquis, alors que le corps du discours portera sur la *déconstruction* de la notion même d'*entreprise*. Cette dernière correspond à une réaction à ces références d'outre-Pacifique : elle prend corps dans le « *Reaganomics* », dont l'ouvrage des ex-consultants de McKinsey, Tom Peters et Robert H. Waterman (1982), « *In Search For Excellence* », est un élément notable, surtout en raison de son sous-titre, « *Lessons from America's best-run companies* ». Il faut donc distinguer le contexte *idéologique*, son contenu, de celui, *structurel*, du discours managérial.

- ✓ ***Un contexte économique-politique.*** Avant tout, il faut resituer cet ouvrage parmi tant d'autres dressant froidement le constat de la « *Deindustrialization of America* », comme l'ont montré les économistes Barry Bluestone et Benet Harrison (1982) ; Robert B. Reich et I.C. Magaziner identifient le « *decline and rise of the American economy* » (1983) ; Michaël et Susan Wächter tentaient de voir les zones de reconversions industrielles (1981) ; dans la *Harvard Business Review*, il est écrit comment dépasser l'ère de l'industrie manufacturière (Abernathy, Clark, Kantrow, 1983), celle trop dirigiste et en déclin (Bennett, Cooper, 1982) ; enfin, l'avenir est à l'internationalisation (Zysman, Tyson, 1984), à la concurrence et au « *fair* » et au « *free market* ». Et ce, même dans les rangs démocrates, avec Robert B. Reich (1983). Dans un de ses principaux ouvrages, « *The Next American Frontier* », il oppose la première ère du télégraphe et du « *taylorisme* » à celle des *managers* jusqu'aux années 1970, tous deux opposés à une troisième nouvelle ère qui fustige toutes les corporations (tant syndicales qu'institutionnelles). Robert B. Reich veut des rapports sociaux plus souples et plus sûrs (le propos est similaire chez les idéologues phares du Parti Démocrate de l'époque (Bowles, Gordon, Weisskopf, 1983)).
- ✓ ***Un ouvrage au succès polémique.*** En dehors du moment idéologique de ce *bestseller* « *In Search For Excellence* » (1982), l'ouvrage de Tom Peters et Robert H. Waterman se caractérise par son contenu. Ce terme de *bestseller* n'est pas dû uniquement à ses trois millions d'ouvrages vendus et aux milliers d'articles dans la presse managériale. Cet ouvrage a été très critiqué par les universitaires, qui sont « *not enthralled* », selon les termes

des historiens Daniel A. Wren et Arthur G. Bedeian (2009, p. 420). Daniel R. Carroll dénonce, par exemple, une méthodologie très critiquable, de plus, selon Michael A. Hitt et R. Duane Ireland, les résultats contredisent les thèses ; ou encore, selon une étude *a posteriori* menée par Kenneth E. Aupperle, William Acar, et David E. Booth, les entreprises « excellentes » eurent pour destin la faillite. Enfin, si les critiques sont « legion » (selon Daniel A. Wren et Arthur G. Bedeian, 2009), Tom Peters lui-même « confess », avoir recouru à des « faked data » (Peters, 2001), propos qu'il a tenté ensuite de corriger dans *BusinessWeek* sans se dédire véritablement. Au final, l'universitaire Daniel Collins (2007) retrace l'aventure de ce récit transformé en *bestseller*, puis en référence incontournable du management, dans « *Narrating the management Guru. In Search of Tom Peters* ». Cette question est reprise par l'universitaire suédois Staffan Furusten (1999) - l'étude des « *Popular Management Book* » - sous la forme : « *how they are made and what they mean for organisations* ». C'est aussi notre interrogation.

- ✓ **Une mutation structurelle du discours sur le management.** Comme le notent les historiens de la pensée du « management » Daniel A. Wren et Arthur G. Bedeian dans leur somme « *The Evolution of Management Thought* » (2009), si la qualité de l'ouvrage est inversement proportionnelle à sa rigueur académique, « *In Search For Excellence* » n'est que le symptôme structurel d'une mutation du « discours managérial ». En effet, c'est dans cette décennie que l'« *American Assembly of Collegiate Schools of Business* » (AACSB International) a financé un long rapport sur l'enseignement du « management » et les liens entre les « practitioners » et les « academics ». Il est conseillé à tous les enseignements de disposer d'une « *sharpened and broadened perspective of real world work experience* » (Porter, McKibbin, 1988, p.132). Cette recommandation est née du constat que les « *key managers and executives pay little or no attention to [business school] research or its findings* » (Porter, McKibbin, 1988, p.170). Le fait est que Peter Drucker symbolise cet écart et ce débat permanent est symptomatique. Il est l'auteur de l'ouvrage le plus retentissant, et s'intitulant non pas la « science », mais bien « *the practice of management* » en 1954. Comme le note le chercheur Shaker A. Zahra (2003), Peter Drucker possède une capacité à discuter autant avec les praticiens qu'avec les universitaires. Il théorise dès les années 1950 une définition du *management* et des *managers* visant à remplacer le traditionnel « *command and control* » par les « *objectives* » et le « *self control* » (Drucker, 1954). Cette valorisation incessante de la « *practice* » va jusqu'à une certaine dévalorisation des savoirs académiques. Notamment lorsqu'il affirme : « *Specialization is becoming an obstacle to the acquisition of knowledge and an even greater barrier to making it effective* ». Ce qu'il reproche avant tout, c'est que : « *Academia defines knowledge as what gets printed. But surely this is not knowledge; it is raw data. Knowledge is information that changes something or somebody—either by becoming grounds for action or by making an individual (or an institution) capable of different and more effective action.... Who or what is to blame* ».

*for the obscurantism of the learned is beside the point* ». Le point de rupture est ce qu'il définit comme la « *post industrial society* », où le travail principal des *managers* est de traiter les informations. Ainsi se produit la substitution où: « *What matters is that the learning of the academic specialist is rapidly ceasing to be 'knowledge.'* It is at best *'erudition'* and at its more common worst mere *'data'* » (Drucker, 1989, pp. 251-252).

Plus généralement, il faut constater que Peter Drucker incarne paradoxalement l'archétype du « *guru* » (bien qu'il ait accepté le terme de « *charlatan* », Drucker, 1997). Cette nouvelle figure émerge, à mi-chemin entre le praticien, le savant ou même le « *publiciste* » (Hindle, 2008). Son sens est proche de celui d'« *Öffentlichkeit* », explicité par Jurgen Habermas (1978), héritier de la tradition kantienne, dans son ouvrage « *L'espace public* ». En effet, le terme de « *guru* » n'a pas d'origine précise ; il a été employé le plus souvent par la presse financière, notamment le *BusinessWeek*<sup>180</sup>, et est repris par de nombreux autres organes de presse : dont *Forbes*, *The Economist* ou la *Harvard Business Review*. Le fait que ce terme fait polémique auprès des auteurs les plus célèbres des « *sciences of management* » (Hamel, Breen, 2013, p. 4 ; Jackson, 2001 ; Huczynski, 2012), est un signe du nouveau débat structurel entre la *théorie* et la *pratique* dans ce champ disciplinaire.

#### **IV. 2. 1. 3. La traduction française : les missions de l'ARCEP au Japon et les cercles de qualité**

De son côté, le *discours managérial* francophone, nous l'avions vu, est durant les années 1960 très largement influencé par l'implantation de la DPO (« *direction par objectifs* »), enseignée aux élites francophones après-guerre, depuis les « *missions de productivité* » aux Etats-Unis. Ensuite, comme le dépeint Philippe Bernoux, « *il s'est agi [jusqu'aux années 1990] de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches, des groupes autonomes, de l'analyse socio-technique, de la démocratie industrielle, de l'organisation-développement (O.D.), des cercles de progrès, des groupes d'expression et, dernier né, des cercles de qualité* ». Le sociologue termine par un constat un peu amer : « *au total, en vingt ans, au moins huit modèles assez sensiblement différents ont été produits. Ils ont toujours été initiés par les directions ou le management, souvent avec enthousiasme. Or, ce qui frappe, c'est l'absence de réflexion critique sur ces modèles et ces expérimentations* »<sup>2</sup>. L'implantation en France des « *cercles de qualité* »

---

<sup>1</sup> Définition de « *business guru* » de l'anglais dans le « *Oxford dictionary* ». [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com). Consulté le 2016-05-11.

<sup>2</sup> Philippe Bemoux. (1988). *Pour une lecture du changement dans l'entreprise : de l'effet de mode à l'analyse rationnelle* document de recherche non publié cité par : François Chevalier (1989), *L'histoire véritable des cercles de qualité – cinq ans d'enquête*, Faculté des Sciences Politiques, Paris, thèse sous la direction de Georges Trepo, Président du Jury : Michel Crozier.



relève de la recherche continue de nouvelles organisations du travail à l'étranger, principalement aux Etats-Unis. Dans les années 1970, l'UIMM (*Union des Industries Métallurgiques et Minières*) publie des travaux et des fascicules (CEREQ, 1977, Trepo, 1980). Les *cercles de qualité* doivent leur existence à ces revues, ouvrages de management, périodiques d'actualité économique, mais aussi aux récits de la grande presse, ouvrant toujours plus leurs colonnes à la description de situations et de méthodes de travail. L'accent est mis sur la transformation du contenu du travail, la responsabilisation des opérateurs et la meilleure efficacité économique et sociale. Pour ce faire, l'AFCERQ (*Association pour les Cercles de Qualité*) est créée en 1981 par une fraction des milieux patronaux. George Archier en est président, Hervé Serieyx (1984) le vice-président. Ils vont écrire leur *bestseller* « *L'entreprise du 3<sup>ème</sup> type* », récompensé par le *Prix Harvard-L'Expansion* et le *Prix de la Fondation HEC* en 1984. Hervé Serieyx (1982) avait d'ailleurs publié ses thèses dans un ouvrage intitulé « *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise* » ; le délégué national de l'AFCERQ, Gilbert Raveleau (1982) publiera « *Les cercles de qualité français* » et le délégué pour l'Alsace de l'AFCERQ, Jean Hebrard, avec Ronald Kregoski, Beverly Scott (1982), publiera un manuel intitulé « *Comment lancer et animer des cercles de qualité* ». Cette stratégie éditoriale dense fera l'objet de présentation et de publicisation lors de colloques nationaux organisés encore une fois par l'AFCERQ avec souvent plusieurs centaines de personnes (jusqu'à 700 par colloque) ; à titre d'exemple, la Convention Nationale des cercles de qualité, organisée en 1987 à Villepinte, rassemblait plus de 12.000 personnes ; l'AFCERQ avance le chiffre de 40 000 cercles en France fin 1987. L'année où le dirigeant historique de Danone et du nouveau patronat français, Antoine Riboud (1987), publie un livre qui fera date sur la participation des salariés : « *Modernisation mode d'emploi* » (à l'origine, un rapport au premier ministre Jacques Chirac).

Ce contexte historique va nous permettre de comprendre et d'interpréter le sens de notre corpus de littérature managériale des années 1990 que nous allons présenter ci-après.

## IV. 2. 2. DESCRIPTION DES AUTEURS, DES OUVRAGES ET LEURS INTENTIONS

Le corpus de littérature managériale des années 1990 (*détaillé en annexe*) n'a pas été choisi ; il est l'exacte reprise de celui utilisé par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (1999, pp. 648-650). Il nous paraît *important* de présenter, synthétiquement, ces auteurs. Nous voudrions montrer que la description de leurs statuts, leurs intentions et leurs intérêts, est indispensable à *l'intention* de leur énonciation<sup>3</sup>. Comme dans le chapitre précédent, nous insistons sur l'importance de la prise en compte du *contexte* des discours. Nous présenterons séparément, en deux parties, les ouvrages anglo-saxons et ceux de langue française.

### IV. 2. 2. 1. Les consultants anglo-saxons, les nouveaux publicistes

Le choix des auteurs anglo-saxons diffère sensiblement de la période précédente, du fait que leurs attaches universitaires sont beaucoup plus ténues. Ce sont des auteurs pour le « *grand public* » ; le terme « *bestseller* » renvoie à une onction particulière, fruit à la fois de la presse spécialisée, du chiffre d'affaires de l'industrie du consulting et du nombre d'exemplaires de livres thématiques vendus. Dans le corpus de littérature managériale figurent les deux auteurs de « *In Search For Excellence* », vendu à plus de trois millions d'exemplaires depuis 1982, et référence incontournable des écrits de cette époque. Tom Peters\* prolonge ses thèses ultérieures, avec son livre « *Liberation Management* » au sous-titre important « *Necessary Dissorganization for the Nanosecond Nineties* ». Véritable plaidoyer « *libertarien* », ce livre prolonge ses thèses sur le « *chaos management* », il est distingué par le *Financial Times*. Son contenu est constitué sans véritables références universitaires, mais il est composé d'articles de la presse financière, d'ouvrages généraux et d'anecdotes provenant de sa société de consulting. Son ex co-auteur, Robert H. Waterman\* est l'auteur de « *The Renewal Factor* », ce livre se réfère à la littérature de « *management* », avec beaucoup d'anecdotes et de citations tirées de la presse économique qui fournissent le contenu. Lui aussi a fondé sa propre société de consulting éponyme, après le succès de son livre de 1982. Les deux co-auteurs du slogan « *reengineering* », Michael M. Hammer et James A. Champy\*, ont également écrit un « *bestseller* », vendu à plus de 2,5 millions d'exemplaires ; ce succès doit beaucoup à un subtil mélange entre une offre commerciale (chez CSC et pour leur propre profit) et les articles dans

---

<sup>3</sup> En annexe, nous disposons la liste des ouvrages sélectionnés. Nous noterons d'un «\*» les auteurs référencés ultérieurement dans notre texte.

la presse spécialisée (*The Economist*, la *Harvard Business Review*, etc...). Il s'agit du même positionnement chez Daniel Quinn Mills\* dans « *Rebirth the Corporation* », où l'objet est autant d'alimenter ses cours à la *Harvard Business School* que de vendre ses solutions de consulting. Les consultants Don Tapscott et Art Gaston\* sont moins ambigus : leur livre « *Paradigm Shift : the new promise of information technology* » est l'explicitation de l'offre de leur entreprise de consulting *DMR*. Les quatre premiers auteurs représentent la doctrine majeure de la littérature managériale anglophone de leur époque. Notamment, nous le verrons, ils proposent les voies pour *déconstruire* l'entreprise et sa notion même. Rosabeth Moss Kanter\* est une auteure de *bestsellers* et une consultante. Elle fut « *editor in chief* » à la *Harvard Business Review*, tout en étant issue d'une formation littéraire et sociologique. Son livre « *When the Giants Learn to Dance* », est bien un « *Guide (...) for Changing Strategies* », comme le dit son sous-titre. Cet ouvrage est plus contrasté et dialectique sur l'évolution du management. Elle mobilise beaucoup de références à la presse spécialisée, mais aussi à des universitaires. D'un profil similaire, Alvin Toffler\* est prospectiviste et sociologue. Son livre « *Powershift* » mélange toutes les sources d'information dans une langue touffue et parfois hermétique. Enfin, Bob Aubrey est le plus français des Américains, avec des textes le plus souvent non traduits en anglais ; d'ailleurs son propos revient le plus souvent à retraduire des idées anglo-saxonnes (tel Gary Becker, 1985 ; Peter Senge, 1990) en français, en décalant la signification des termes, tel « *l'apprentissage* » devenu le « *learning* » par exemple.

#### **IV. 2. 2. 2. La traduction ambiguë de la littérature managériale francophone**

L'édition et le « *discours managérial* » francophone n'échappent pas à la prégnance de la forme symbolique du *bestseller*. Non seulement les auteurs francophones se réfèrent systématiquement aux ouvrages anglophones précités, avec les mêmes interrogations sur leur mode de sélection. Mais ils reproduisent cette logique du *bestseller*, cette fois sous une forme francophone : en particulier le livre « *L'entreprise du 3<sup>ème</sup> type* » (1984), traduit dans cinq langues et vendu à plus de 200 000 exemplaires. Ses deux auteurs sont présents dans notre corpus : Hervé Serieyx\*, avec « *Le Big Bang des organisations* », contestant les thèses de « *dissorganization* » de Tom Peters et Robert H. Waterman, mais suggérant les mêmes conclusions de « *libération* » de l'action individuelle ; son co-auteur, Georges Archier, dresse avec Olivier Elissalt et Alain Setton\* l'inventaire de l'application des « *méthodes qualité* », professées comme doctrine dans son « *bestseller* ». Leur point commun est d'abord de retranscrire des ouvrages de vulgarisation et d'application des travaux d'étude et de traduction de « *l'école japonaise* », menés par l'institut patronal de l'ARCEP. Lorsqu'ils fustigent

l'obsolescence supposé du « *management* », ils visent en réalité les théories américaines des années 1970-1980, portées en leur temps par les « *missions de productivité* » (dont nous avons étudié le corpus). De même, face aux références managériales américaines usées, s'impose une *valorisation* permanente, non seulement, de leurs références japonaises, mais aussi de « *l'école de Paolo Alto* ». À l'aide de cette rhétorique, les deux ouvrages de la consultante Isabelle Orgogozo\*, dont l'un écrit avec Hervé Serieyx, complètent la vulgarisation des travaux de l'ARCEP ; il s'agit de substituer les préceptes japonais et californiens à toutes les réalités (administrations, entreprises). L'appui des ouvrages sociologiques de Michel Crozier\* renforce cette synthèse et ce renouveau de cette pensée, sous l'égide de l'institution patronale réformatrice du « *Groupe Innovation* ». Michel Crozier écrira d'ailleurs avec Hervé Serieyx « *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle* ». Le sociologue reprendra les principales thèses de son ouvrage précédent : « *L'entreprise à l'écoute* ». Son sous-titre « *Apprendre le management post-industriel* » se réfère d'ailleurs aux thèses de Peter Drucker et à celles de Rosabeth Moss Kanter (*Harvard Business Review*). Ces ouvrages contrastent avec celui d'Annick Renaud-Coulon\* et son « *entreprise sur mesure* », préfacé par la figure tutélaire du CNPF, Jean Gandois ; tout comme celui de Claude Pierre Vincent\*, « *Des systèmes et des hommes* », préfacé par Jean Dubois du patronal IFG-Management. Le « *renouveau du management* » revendiqué se fait toujours par l'importation timide des idées de Mintzberg, de la « *qualité* » et des théories « *systémistes* ». Il s'agit d'une concurrence larvée des instances patronales. Dans cet espace discursif, le discours managérial en français, utilisé le plus souvent par des consultants agissant pour leur compte, va s'homogénéiser par ce double mouvement : une critique de l'ensemble du « *management* » américain d'après-guerre, tenu pour obsolète, et une réappropriation des concepts contemporains. Ainsi, on peut dire de même du livre d'Hubert Landier\* « *Vers l'entreprise intelligente* », reprenant les grands thèmes de l'« *entreprise polycellulaire* », qui se réappropriait la notion de « *cluster* » de Daniel Quinn Mills (1991) et Peter Drucker (1994). De même, se référant aux travaux d'Hubert Landier, Jean Bonis\* écrit le « *Management comme direction d'acteurs* » ; pareillement, en ajoutant les conceptions de « *leadership* » de Warren Bennis et Burt Nanus (1985), la consultante Mereym le Saget\* y formule son « *Manager intuitif* ». Viennent ensuite les ouvrages de vulgarisation de ces acquis : un management où le *manager* n'est plus qu'un *leader*. Ce dernier a la rude tâche d'être libre, car il est seul pour *mobiliser* son équipe ; il a le devoir *contrôler* sans cesse ses collaborateurs, jusqu'à interioriser leurs contraintes. François Mingotaud\* écrit « *la fonction d'encadrement* », Philippe Ramon\*, « *le management opérationnel* » : mais en réalité, leur objet est de substituer à ces termes usagés la définition managériale contemporaine du « *leader* ». De même chez

Lionel Bellenger\* dans « *Être pro* », cet ouvrage est moins un « *guide pratique* » qu'une manière de signifier que le manager lui-même, dans son travail, est soumis à ses propres contraintes gestionnaires. Le discours managérial français se spécialise ensuite. Chacun des consultants bâtit son « *offre* ». Denis Ettighoffer\* vend son conseil en NTIC, Vincent Lenhardt\* pour le conseil en changement, de même Philippe Cruellas\* trace le nouveau sillon du conseil en *coaching*. Ensuite, à la frontière entre l'offre de consulting et le savoir de *science de gestion* (nous avons déjà vu la porosité de cette frontière), il y a tous les auteurs que l'on peut appeler des « *spécialistes* ». Ainsi, certes Claude Sicard\* vend une offre de consulting, mais il dresse l'état de l'art en *stratégie* ; certes, Claude Pierre Vincent\* fait des séances de formation, mais il dresse l'état de « *l'analyse système* » ; certes, Christophe Midler\* travaille dans l'industrie, mais il a écrit des ouvrages novateurs en « *management de projet* », de même pour Christian Doyon\* avec son « *intrapreneur* ». Ensuite, il y a les universitaires écrivant dans des revues plus spécialisées, tels Dimitri Veiss\*, Pierre Morin\* sur les *relations de travail*, Xavier Baron\*, Dino Gstaldi\*, ou Bruno Lemaire\* sur la gestion des salariés et les nouvelles organisations horizontales.

Nous devons comprendre les mécanismes de cette *transformation* des représentations des idées de l'idéologie managériale, avant d'analyser notre corpus de texte. Il nous faut donc évoquer les principaux ouvrages de référence auxquels les auteurs étudiés ne cessent de se référer. Ceux-ci qui ont transformé la pensée managériale des années 1960 jusqu'au début 1990.

#### IV. 2. 3. REFERENCES DES TRANSFORMATIONS DES TYPES DE VISIBILITE

Avant notre analyse du corpus de textes de littérature managériale des années 1990, nous devons évoquer, trop brièvement certes, les ouvrages principaux qui transforment les quatre *types de visibilité* décrits dans le chapitre consacré à la littérature managériale des années 1960<sup>4</sup>.

##### ✓ *Visibilité de la commercialisation*

Planification  
stratégique  
d'une  
entreprise

Matrices  
stratégiques  
d'une  
business unit

Théories  
du chaos

Nous avons analysé les écrits d'Henri Ford, dont le basculement des sciences de production vers celles de *commercialisation*. Nous avons aussi interprété les travaux de Peter Drucker, jusqu'à « *The practice of management* » (1954) comme le contempteur des modèles d'entreprise du type la *General Motor* de Sloan (1964) et ses innovations en *Marketing* ; de même Alfred Chandler et son *opus magnum* « *Strategy and Structure* » (1962) sera le pionnier d'une nouvelle discipline : l'analyse stratégique. Désormais la *vision du marché* est prédominante pour définir le management des entreprises ; s'en suivent les matrices d'Igor Ansoff (1965), de *McKinsey*, du *BCG* ou d'*Arthur D. Little*. Avant que Michaël Porter (1985) ne révolutionne l'analyse stratégique, un événement économique bouleverse les écrits managériaux : l'irruption du Japon et la peur généralisée dans la littérature anglophone d'une perte de compétitivité irrémédiable. C'est ainsi qu'on doit s'interpréter, au début des années 1980, le succès inouï de l'ouvrage de Tom Peters et Robert H. Waterman (1982) « *In Search for Excellence* » (détaillé *infra* en *visibilité synoptique*). Les Etats-Unis de Ronald Reagan et sa politique d'ouverture de l'économie sont illustrés dans cette littérature managériale. L'ouvrage de Tom Peters « *Thriving on Chaos* » (1987) rencontre le succès en raison de son interprétation de la « *Chaos Theory* » (à la fois scientifique, biologique et culturelle ; Levy, 1994). Elle vient en écho d'une vision du changement permanent du *marché*. Cette vision porte son empreinte sur l'élaboration de toutes les stratégies. De plus, les ouvrages de Michaël Porter (1985) tentent de définir les « *Competitive Advantages* » à l'échelle de l'entreprise, de la nation, puis du *marché* global.

##### ✓ *Visibilité synoptique*

Organisation  
multi-  
divisionnelle

Nous l'avons dit, ce terme traduit le contenu des sciences de « *l'administration* », issues des travaux d'Henri Fayol (1916) et retraduites par les *textbooks* des consultants anglophones Luther Gulick et Lyndall Urwick (1947), puis dans un second temps dans les *bestsellers* de Harold Koontz et Cyril O'Donnell (1955), ou ceux de George R. Terry (1956) et le fameux POSDCORB. Ces modèles contestés prolongent le modèle de *l'entreprise multidivisionnelle*, permettant la *décentralisation* décrite par Ralph Cordiner (1956 ;

<sup>4</sup> Rappelons tout de même les différents types de visibilité : 1° la *visibilité de la mesure*, suite aux travaux de Frederick W. Taylor et ses continuateurs ; 2° la *visibilité synoptique*, décrivant l'héritage conceptuel de Fayol pour les sciences d'administration, traduit ensuite en « management science » ; la *visibilité de la délégation*, créditant l'œuvre de Chester Barnard et ses lecteurs imprégnés de la toute nouvelle science sociale ; 4° enfin, la *visibilité* inhérente aux sciences de la *commercialisation* dont Henri Ford représente l'héritage le plus précieux à l'orée de la mass production. Nous avons décrit comment celles-ci se sont transformées dans les années 1960', nous décrirons à présent comment elles se déforment durant les années 1990.

Théorie de la  
contingence

Théorie des  
décisions

Reagan /  
Libertariens

Adhocratie

*General Electric*) ou Alfred Sloan (1964 : *General Motors*). Ces discours d'entrepreneurs inspireront les théorisations de Peter Drucker (1954) et Alfred D. Chandler (1962) jusqu'à ce que ce *modèle* soit attaqué de toutes parts. En effet, la remontée de l'information dans sa holding est déployée de manière exacerbée par McNamara chez Ford (cf la *visibilité de la mesure* infra ; Byrne, 1993) et par les dérives de la nouvelle discipline des « *Operations Research* ». De plus, l'organisation est soumise à l'emprise toujours plus grande des matrices de *stratégie* des cabinets de consulting. Ainsi, les travaux de Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, avec la *Contingence Theory* (« *Differentiation and Integration in Complex Organizations* » et ses travaux de « *design* », 1967, 1970, 1974) sont en symbiose avec ce mouvement. Ils ne redéfinissent l'organisation que par son seul environnement. En parallèle, les théories de l'« *Organization* » et le livre éponyme de James March et Herbert Simon (1958) ne voient l'organisation que par l'étude de ses « *decision-makings* ». Cette vision (sous l'influence de la *visibilité de la mesure, infra*), sera promue par la revue « *Administrative Science Quarterly* » (pour une critique : Astley, 1985). C'est seulement à la frontière de toutes ces influences, à la fois *politiques*, de *marketing* et *décisionnelles*, que le succès de l'ouvrage « *In Search for Excellence* » (1982) peut se comprendre. Sa thèse principale qui vise à faire voler en éclat la notion même d'« *organization* ». Ce sera *in fine* la thèse principale des écrits de Tom Peters, assumant (cf [*Peters\_36*]) parfaitement son idéologie libertarienne venue du philosophe Friedrich Hayek (son ouvrage « *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism* » ; 1988). Cette idéologie rejette l'idée même de « *modèle* » d'organisation, en accord avec la « *Contingency Theory* », dont l'auteur le plus célèbre est Henri Mintzberg (1979). Celui-ci s'est rendu célèbre par l'ouvrage : « *The Nature of Managerial Work* » (1975), déconstruisant l'idée de planification rationnelle, à travers l'étude quotidienne et ethnographique du travail du manager. Ensuite, ses travaux sur le « *structuring of organization* » popularisent le terme d'« *adhocratie* » (Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 1976). Au final, ce terme est polysémique : s'il instaure l'exigence du métier d'*organisateur*, par nature contingent, il vide ce terme de toute essence l'idée d'*organisation*, et la soumet à une adaptation incessante aux *marchés*. Il s'agit donc d'une vision ultralibérale. De sorte que le renouveau de l'« *organization* » ne se retrouve qu'aux intersections des imperfections du marché : comme la théorie néo-institutionnelle, et l'ouvrage « *Market and Hierarchy* » d'Oliver E. Williamson (1975) le reconstruisent dans les deux dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle. Il n'en reste pas moins que la « *hierarchy* », assimilée à l'« *organization* », est une sorte de défaut de l'horizontalité générale des « *relations* ». Émerge alors la notion de « *réseau* », et son « *changement* », devient son ordre permanent. En effet, ces deux notions sont les seuls compromis possibles, sous l'influence d'une part de l'ordre du « *chaos* », issu de ses conditions de marché, d'autre part du seul ordre possible, celui des « *processus* » (et de sa méthode, le « *reengineering* ») et des « *projets* », qui sont les deux nouvelles formes de *mesure* possibles et audibles de l'activité, c'est-à-dire des relations.

## ✓ *Visibilité de la délégation*

Les travaux de Chester Barnard (1938) et ses « *lectures* » à la *Harvard Business School* (retranscrites ensuite) ont inspiré ceux d'Herbert Simon (1958). Ils ne voient, tous les deux, que des « *decision-making* », qu'une « *psychology of administration decisions* », ou que des théories de la « *communication* ». Chester Barnard affirmera son admiration pour les modèles mathématiques développés à la suite de ses propres travaux Wolf, Barnard, 1968). Ils feront émerger ainsi une nouvelle ère de la *visibilité de la mesure*. Mais Chester Barnard est aussi l'un des fondateurs des théories du « *leadership* » (Barnard, Thompson, 2003). Il a surtout influencé les auteurs de la « *humanistic psychology* », dont les figures principales furent Abraham Maslow (& al, 1970), David McClelland, (1967) tout comme le « *human management* » de Douglas Mc Gregor, en suggérant un « *management by integration and self control* » (1960, 1967). Beaucoup d'auteurs se sont référés à Douglas McGregor sans pour autant approfondir concrètement sa thématique du « *managerial climate* ». Les travaux de Frederick Herzberg (1971) sur le « *job enlargement* » et surtout sur la « *Work and the Nature of Man* » amorcent une réflexion plus large sur le « *leadership* » et l'évolution du travail. Il plaidera pour une conception des « *management sciences* » plus largement enseignées comme des « *humanities* » (1980). Parallèlement, le Japon devient une menace économique sérieuse pour les Etats-Unis ; William Ouchi (1981) est le plus célèbre auteur comparatiste des deux « *cultures* » managériales avec sa « *Z Theory* », impliquant une remise en cause du « *rationalisme* » américain sans frein. Nous l'avons dit, Edwards Deming (1986) et ses « *14 principles* » représentent le symbole de cette « *Japanese Management Thought* », sacralisant les notions de « *purpose* », de « *trust* », de « *improve constantly* », de « *leadership for change* » et de la « *total quality* ». On a trop souvent interprété comme pensée « *humanist* » alors qu'elle n'est que le contre-feu d'un intense « *japanese taylorism* » (Tsutsui, 2001). Malgré les quiproquos dans la compréhension de la philologie du « *discours managérial* », il n'en reste pas moins que Peter Drucker écrivait « *Managing for results* » dans les années 1960 ; trente ans plus tard, en 1993, son ouvrage s'intitule « *Post-Capitalist Society* » ; il fait dès lors du « *knowledge* » et du « *leadership* » le fondement de la direction des entreprises contemporaines. Ainsi, la littérature managériale ne cesse pas de disserter sur le « *leadership* » et le « *relationship* » ; elle fait de « *l'organisation behavior* », parfois de l'étude du « *leadership* » en tant que tel, l'un des champs les plus importants de la discipline du « *management* ». Ainsi, Warren Bennis et Burt Nanus (1985) imposent les termes-clefs de ce nouveau champ d'étude dans « *Leaders: The Strategies for Taking Charge* ». Ils décrivent les nouveaux enjeux que sont la « *vision* », la « *communication* », la « *trust* », et le « *selfmanagement* » (i.e., leurs quatre « *strategies* » identifiées). Avoir du « *leadership* » est désormais nécessaire à un manager qui veut agir dans le « *chaos* » généralisé du *grand marché*, rendant inéluctable la conception d'une entreprise « *hierarchy-less* » (Peters, 1990), réductible à ses seuls « *networks* » de « *relations* ».

*Humanistic  
management*

*Management  
Japonais*

*Théories du  
leadership*



## ✓ *Visibilité de la mesure*

Dans les années 1990, cela fait près de 80 ans que la littérature managériale ne cesse de critiquer, de manière quasi pavlovienne, le « *taylorisme* ». Questionner cette étrange permanence rhétorique est indispensable pour appréhender l'existence de la *visibilité de la mesure*. Nous l'avons déjà vu, c'est en fustigeant le taylorisme que la « *managerial sociology* » d'Elton Mayo étudie et mesure les relations sociales dans les ateliers ; Rensis Likert (1967) invente l'étalon statistique du « *management participatif* ». Nous l'avons dit, Herbert Simon (1965) veut modéliser l'économie et la psychologie d'une « *decision-making* » au sein d'une organisation. Depuis les années 1960, l'ex-secrétaire au ministère de la défense de John Kennedy et Loyd Johnson, Robert McNamara, travaille à la Ford Motors Company. Il a tenté de mathématiser à l'extrême toutes les « *decisions* » (Byrnes, 1993), tant budgétaires qu'opérationnelles, au nom d'une science, l'« *Operational Research* » (Beer, 1967). Mais cette sous-discipline ne résiste pas non plus aux critiques toujours plus fortes de la *visibilité du marché*. Le développement des « *matrices stratégiques* » connaît une sérieuse contrainte : l'adaptation et la flexibilité sans fin aux vicissitudes de l'économie et de la concurrence. La planification toujours plus fine des algorithmes ne résiste pas à cette nouvelle injonction, du moins formellement. Peters et Waterman (1982) insistent sur la critique du chapitre 2, intitulé « *The Rational Model* », dont tout leur ouvrage est une critique de la *mesure* (notamment avec l'aide de Steinbruner, 1974). En effet, une certaine *visibilité de la mesure* sera critiquée ouvertement par la « *Japanese Management Thought* », dont l'Américain Edwards Deming (1984) est l'une des figures de proue. Avec les « *14 principes* » de son manifeste « *Out of the Crisis* », il semble condamner une certaine *visibilité de la mesure* « *taylorienne* » ; pourtant, la philosophie générale du credo de l'« *improve constantly* » est elle-même issue d'un large mouvement de « *japanese taylorism* » (Tsutsui, 2001). En effet, le « *toyotism* » de Taiichi Ōno (1988) consiste essentiellement à réaliser cette *entreprise-sur-mesure*, à l'aide d'une batterie sans fin d'indicateurs et de chiffres ; de même, les modélisations chez Kaoru Ishikawa (1990) consistent à formaliser toutes les décisions et à dresser des « *arbres* » de la connaissance. Cette emprise de la science managériale japonaise explique le retour de la doctrine américaine à la *visibilité de la mesure*. Le succès du *reengineering* (Hammer, Champy, 1993) peut s'analyser aussi comme une reprise en main de l'idéologie du discours managérial aux États-Unis.

Decisions  
making

Operational  
Research

Toyotisme

*Enfin, ci-dessous sont représentés les principaux auteurs et ouvrages managériaux des années 1960 et début 1990 qui sont les références les plus fréquentes de notre corpus d'analyse. Nous souhaitons ainsi comprendre l'actualisation des types de visibilité que nous avons préalablement définis, ainsi que leur évolution depuis les analyses du corpus des années 1960.*

## *Reproduction et transformation des quatre types de visibilité*

### Synoptique

- **Henri Fayol** [Science biologiques militaires / Organigramme / Fonctions]
- **Années 1960** [Planification / Commandement / Organisation]

| -  | Topiques                                      | +   |
|--|---|---|
| <p><i>Doutes sur le recherche opérationnelle (décisions)</i></p> <p><i>Critiques du modèle américain (Reagan, libertariens)</i></p> <p><i>Critiques de l'entreprise multidivisionnelle</i></p> | <p><b>Réseau</b></p> <p><b>Changement</b></p> | <p><b>Marché vs hiérarchie</b><br/><i>(Peters, T. J., Waterman, 1982 ; Williamson, 1975)</i></p> <p><b>Théorie de la contingence / Adhocratie</b><br/><i>(Lawrence, Lorsch 1974, Mintzberg, 1979)</i></p> |

### Délégation

- **Chester Barnard** [Sciences sociales / Organisation / Communication]
- **Années 1960** [Décentralisation / Objectifs / Motivation / Formation]

| -   | Topiques  | +   |
|---|---|---|
| <p><i>Critique des théories la décision</i></p> <p><i>Critique des théories de la motivation</i></p> <p><i>Critique des théories du contrôle (États-Unis)</i></p> | <p><b>L'apprentissage</b></p> <p><b>Mobilisation</b></p> <p><b>Leadership</b></p> | <p><b>Management japonais</b><br/><i>(Ouchi, 1981)</i></p> <p><b>Théorie humaniste, puis du leadership</b><br/><i>(Herzberg, 1971; Bennis, Nanus, 1985)</i></p> |

### Mesure

- **Frederick W. Taylor** [Sciences de l'ingénieur / Behaviorisme]
- **Années 1960** [Sélection du personnel / Contrôle]

| -  | Topiques  | +   |
|--|---|---|
| <p><i>Doutes sur le recherche opérationnelle (décisions)</i></p> <p><i>Critiques du taylorisme</i></p> <p><i>Critique de la planification en général</i></p> | <p><b>Processus</b></p> <p><b>Projet</b></p> <p><b>Qualité</b></p> <p><b>Coaching</b></p> | <p><b>Le « reengineering »</b><br/><i>(Hammer, Champy, 1993)</i></p> <p><b>Les méthodes qualités</b><br/><i>(Ishikawa, 1990 ; Deming, 1986)</i></p> |

### Commercialisation

- **Henri Ford** [Marketing / Mass Production / Lignes de services]
- **Années 1960** [Environnement / Stratégie / Management]

| -  | Topiques  | +  |
|--|---|--|
| <p><i>Planification des entreprises</i></p> <p><i>Hiérarchies</i></p> <p><i>Déclin des États-Unis au profit du Japon</i></p> | <p><b>Mondialisation</b></p> <p><b>Savoir, Complexité, Culture</b></p> <p><b>Management</b></p> | <p><b>Matrices stratégiques</b><br/><i>(Porter, 1985)</i></p> <p><b>Théories du chaos et du savoir</b><br/><i>(Peters, 1987 ; Drucker, 1994)</i></p> |

#### IV. 2. 4. ÉTUDES DES TYPES DE VISIBILITE ET ACTUALISATION DE LEURS ENONCES

Ci-dessous, seront étudiées toutes les *topiques* de l'ensemble des 38 ouvrages que nous avons analysés. Ce qui représente plus de 12 000 pages de discours managériaux, pour les synthétiser en 951 énoncés et codifier chacun d'entre eux selon des *topiques* <sup>5</sup>.

##### IV. 2. 4. 1. Visibilité « Commercialisation » – L'inéluctable transformation

Nous représentons ici tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité* de la *commercialisation*. À savoir : la {*mondialisation*} ; nous traiterons conjointement la {*culture*}, la {*complexité*}, la {*société du savoir*} et la notion de {*management*}.

Traiter en premier cette *visibilité*, c'est considérer que la grande majorité des ouvrages de notre corpus débutent leur propos et leur mode de *justification* par une injonction le plus souvent explicite : « *repenser* » « *le management* ».

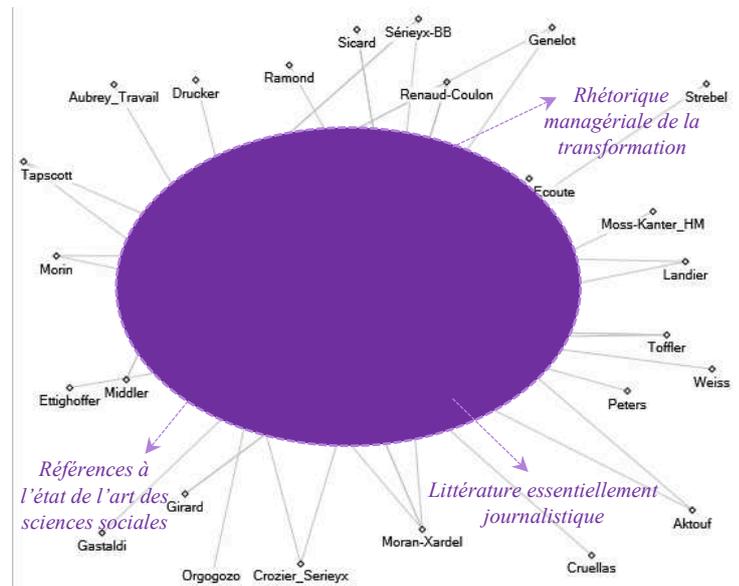


Figure - IV. 2. 4. 1. a.

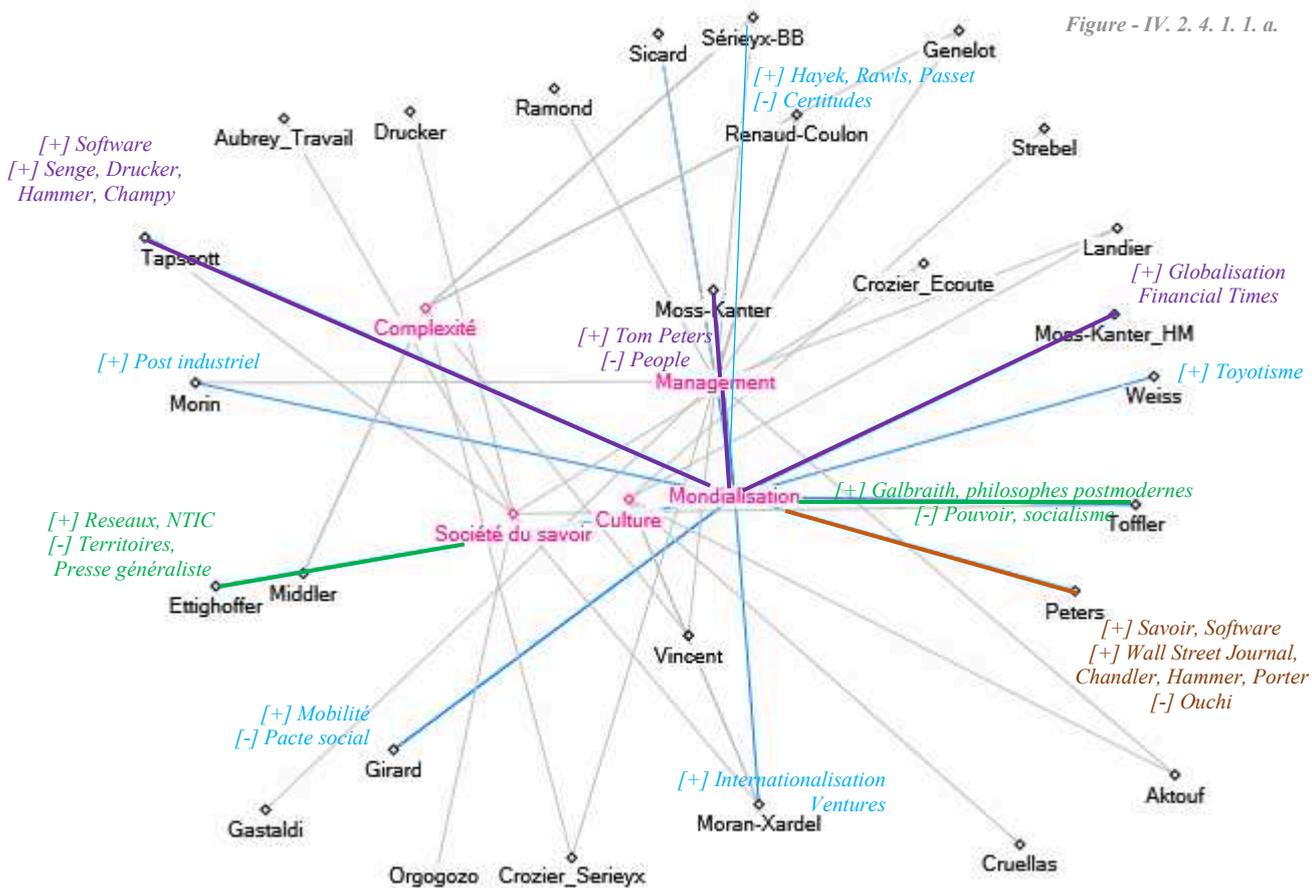
Il nous fallait donc, d'abord, déconstruire la nature de cette injonction. Le « *management* » est ainsi remis en cause, dans sa forme actuelle, par une sorte de force extérieure. Nous choisissons le terme de « *mondialisation* ». Même s'il n'existe pas en anglais, il faut un mot pour traduire ces injonctions réelles ou ressenties par des auteurs de *bestsellers*, dont les références sont pour la plupart « *journalistiques* ». Ils font le récit d'une concurrence économique devenue « *globale* », d'une rupture technologique transformant l'entreprise en un vaste échange de communications, sur le modèle de l'industrie du logiciel. Ces éléments discursifs s'autoalimentent avec les discours plus 'scientifiques' de la complexité, de l'interculturel, et du développement du savoir. Enfin, on

<sup>5</sup> Pour simplifier la visualisation de ce travail analytique, nous recensons schématiquement, pour chacune de ces *topiques*, les auteurs, les énoncés, et en quoi leurs propos renforcent (selon le schéma actantiel de Greimas : ex '[+]', adjuvant) ou ils mettent en question (ex : '[-]', opposant) les énoncés initiaux. Ces tensions permettent, en effet, aux énonciateurs de passer d'une *topique* vers une autre et de déporter le débat ou la controverse discursive vers une autre *topique*, voire un autre type de visibilité.



#### IV. 2. 4. 1. 1. Topique de la {Mondialisation}

Dans le corpus étudié, la notion de {mondialisation} est première, une sorte d'incipit obligé expliquant le besoin d'un nouveau *récit de l'entreprise*. Que veut dire ce terme de {mondialisation} ? Il n'existe pas dans la littérature anglo-saxonne (i.e. « globalization »). En français, ce terme signifie l'omnipotence d'un « grand marché », la rupture technologique informationnelle. Ainsi, ce terme déconstruit la notion « d'entreprise » et le remplace par des flux de communication et la métaphore de l'industrie logicielle.



Dans les discours francophones, le terme de {mondialisation} est un synonyme du terme « transformations ». Et nous le verrons, il justifie cette exigence de {changement} comme la légitimation d'un nouvel ordre immanent.

#### La {mondialisation} comme 'competition'

[+] Globalisation  
Financial Times

Dès le début du « bestseller » de littérature managériale de Rosabeth Moss Kanter, on remarque le procédé rhétorique consistant à dresser le tableau d'une économie mondiale à partir du symbole des « Olympics » : c'est-à-dire à la fois une « global competition » infinie, mais surtout un « challenge » permanent. Cette métaphore traduit une injonction nouvelle et

vite omniprésente : « *getting the shape for the contest* ». Dans ce monde du « *market* » généralisé, s'il y a une multiplication des « *opportunity* », il y a de nouvelles « *constraints* » de la compétition « *global* ». Les entreprises doivent capter cette « *activity proliferation* », faisant émerger un nouveau phénomène : les « *ressources constraints* » et leurs « *impacts on people* » [Moss-Kanter\_HM\_1]. Le débat porte sur ce que Rosabeth Moss Kanter appelle le « *great corporate balancing act* » à accomplir : c'est-à-dire les conséquences de l'adaptation de l'entreprise à cette {*mondialisation*}, faisant émerger un « *rise of the post-entrepreneurial model* » [Moss-Kanter\_HM\_2]. La référence principale de Rosabeth Moss Kanter reste l'ouvrage indépassable « *Search for Excellence* » de Robert H. Waterman et Tom Peters. Ce dernier poursuit en plaçant son livre « *Liberation Management* », sous le signe de la continuité avec ses *best sellers* ; il tente de situer ses ouvrages dans la lignée des travaux d'Alfred D. Chandler et de John Kenneth Galbraith [Peters\_1]. Mais déjà, le sens de son propos se décale subtilement. Tom Peters décrit une « *globalization* » qui ne serait pas seulement « *economically driven* », mais surtout « *brain based* ». Ainsi, cette {*mondialisation*} serait surtout celle du « *shift to [the] soft* » ; plus précisément, elle s'incarnerait à partir de ces « *bonkers organizations* », qui prennent pour « *model* » les « *professional service firms* ». De même, il s'agit, pour les consultants Don Tapscott et Art Caston, d'un « *paradigm shift* » pour lequel la « *software industry* » définit la clef conceptuelle des transformations : une « *strategy* » alignée sur les « *synergies* » ; un « *empowerment* » continuels auprès des « *users* » ; un environnement de « *continuous improvment* » et une « *hierachy canceled* » au profit d'une entreprise recentrée sur son « *business model* » [Tapscott\_9].

[+] Savoir

[+] Software

### La {*mondialisation*} comme '*communication*'

Cette « *software industry* » n'est donc pas simplement une image, c'est une « *industrial revolution* » ; elle n'est pas simplement une « *competition* », mais selon les travaux de Fred Brooks (1988) sur le « *software engineering* », cette industrie est un « *art* » qui porte en elle une « *logic of production* » [Tapscott\_8]. Illustré par Tom Peters, à partir de ces nouvelles capacités de communication, dans cet univers « *globalized* », les seuls référents sont les « *magics numbers* », venus non plus des institutions mais des « *markets* ». Les entreprises n'auraient alors plus de forme, elles devraient muter à l'image des « *carnivals* » [Peters\_2] ; et pour que la métamorphose soit totale, il n'y aurait plus d' « *organizations* », mais que des « *projects* » : c'est à dire des « *open communications* », se chargeant de « *l'integration* », du « *learning* », et du « *leverage* » de cette {*communication*} [Peters\_3]. « *CNN Live* » étant la forme archétypale, à la fois « *real time, as a business* » ; l'opération de substitution est : lorsque tout est « *out of control* », l'important est que tout devienne « *in control* », ce qui n'est plus possible que par le « *self control* » [Peters\_4]. Traduit en langage managérial, il s'agit de généraliser un « *staff leaning* », c'est-à-dire une éternelle « *dissemination* » de

[-] Organisation

[+] Marché

[-]  
hiérarchies

l'« *organization* » sans forme durable ; reprenant les mots de William Taylor (1991) de la *Harvard Business Review*, il ne s'agit pas d'être « *global* », mais de devenir « *a collection of local business* » chacun d'eux devant être « *leveraged [by] the learning* » [Peters\_5]. Tom Peters cite Michaël Hammer (1993) et reprend à son compte le slogan « *Just do It* » : l'image d'un mouvement, d'une « *velocity* », d'une volonté d'« *accompanying [the] relationship revolution* ». Il s'agit d'aller au-delà de la planification, de « *getting beyond the obvious* » et de « *translating 'listening' into strategic advantage* » [Peters\_6] ; au-delà de l'organisation signifie « *cleaning all up* », « *liberate* », « *demolishing functional barriers* », et parfois : « *centralizing (...) to better décentralize* » ; pour aller jusqu'à leur « *reliability* », leur « *soft stuff* », ou leur « *hustle's roots* » [Peters\_7-8]. Car dans ce flot de métaphores, au cœur du propos de Tom Peters, il y a avant tout la volonté explicite de « *deconstructing the corporation* ». En effet, pour Tom Peters, le monde des grandes « *administrations* » et du « *Soviet Union* », subissent un « *crackup* », sous l'effet non seulement des marchés mondiaux, mais surtout de l'abondance contemporaine de l'information. De fait, le « *change* » est continu ; il devient la substance. Il ne faut même plus parler d'« *organizations* », mais de logiques de « *disorganizations* » [Peters\_37]. C'est pourquoi il prône l'« *exaltation of mess* », tout ce qui est « *beyond hierarchies* ». La seule forme qui soit légitime est celle définie par les « *markets* ». Prolongeant son propre travail – « *In Search for Excellence* » – répondant à la « *Z Theory* » (1981), du « *japanese management* », Tom Peters met en garde contre une mauvaise lecture du terme non défini de « *chaos* » comme le fait James Cleick (1988). Il faut « *beware the false prophet of comprehension* ». Tom Peters cite Henri Mintzberg : « *society has become unmanageable as a result of management* ». Ainsi, la seule responsabilité des « *professionals* » est de faire preuve d'« *invention* ». C'est-à-dire d'évoluer en parallèle du « *market* » [Peters\_35]. La seule définition d'une organisation est de pourvoir à ces « *violent market-injection strategies* ». Avec pour cœur de doctrine le libéralisme de F.A. Hayek (1988), Tom Peters affirme « *the mess is the message* ». Il revendique ainsi sa « *joyous anarchy* » et voit chez Michaël Porter (1985) un « *unlikely prince of disorder* ». Il n'y a pas d'autres stratégies que le mimétisme des marchés et rien ne doit leur échapper [Peters\_36].

### La {mondialisation} comme 'information'

[-] pouvoir

Bien plus que l'économie, le déterminisme technologique est au cœur des propos de l'essayiste Ervin Toffler. Parlant de « *area of new powers* », il affirme que ce dernier « *is continuously transformed* ». Jadis « *physical* », la possession de l'économie se trouve désormais dans l'« *information* », le « *knowledge* », et la « *communication* » [Toffler\_1-6]. Si le « *work* » n'est qu'un « *symbol* », c'est pour se remettre en cause : l'adéquation du travail « *intellectual* » et de celui qui ne l'est pas est une rupture, une transformation du « *capitalism* », autant que du « *socialism* » [Toffler\_7-8]. Cette technologie « *transferts*

*power at the world scale* ». Le capital se déplace entre Tokyo, Berlin et Washington, sans « *states* », sans « *democracy* », uniquement parmi les « *gladiators* » mondialisés et les « *mercenaires* » de ces réseaux [Toffler\_31-38]. Il s'agit bien d'une « *war of information* » [Toffler\_9] dont les armes sont les « *networks* », les « *norms* », l'« *intelligence* » pour une « *total war* » qui sera « *global* » [Toffler\_10-14]. La grande majorité de la littérature francophone fonde son argumentation sur le bouleversement dû aux transformations économiques et technologiques, aboutissant à une mondialisation généralisée. Elle serait l'origine de tous les impératifs de mutation. Sérions donc les justifications propres à la {mondialisation}. L'analyste Denis Ettighoffer met en évidence la possibilité du « *travail à distance* », n'épargnant « *aucune activité* » et émergeant grâce aux nouvelles potentialités des « *systèmes d'information* ». Ce « *choc du futur* » et des « *territoires* » doit être appréhendé et « *mesuré* » [Ettighoffer\_1-6]. Le terme d'« *homme-terminal* » désigne un « *déversement* » des anciens vers les nouveaux métiers. Il faut assumer « *déserters les lieux de production traditionnels* », et favoriser « *l'emprise du signe sur la matière* ». Les « *NTIC* » sont donc un « *big bang* » [Ettighoffer\_7-11] et surtout une réalité polymorphe.

[+] réseaux

### La {mondialisation} comme ... terme francophone

C'est à partir de cette pluralité d'interprétations qu'Hervé Sérieyx intitule son *bestseller* « *Le big bang des organisations* ». Ce terme de « *Big bang* » est introduit par une série de « *transformations* » représentant le passage d'une ère à une autre ; ce terme est directement emprunté à l'article de Peter Drucker [Drucker\_7]. Ce dernier extrapole les propos du « *management guru* ». Peter Drucker parle en effet des « *vieilles divisions du travail* » pour conclure sur « *l'explosion des certitudes* », la « *fin des idéologies manichéennes* », celles du « *collectivisme miné* » et du « *libéralisme miné* », se référant à F. Hayek (1988), John Rawls (1987), ou même René Passet (1979) [Sérieyx-BB\_1-4]. Enfin, Hervé Sérieyx utilise le mot « *symbiose* » pour de tous ces phénomènes : la « *mondialisation de l'économie* » ; elle-même résultant de l'essor des « *communications* », de « *l'internalisation* » des entreprises et donc de leurs « *transformations* » [Sérieyx-BB\_5]. Il faut préciser que ce terme, clôturant la démonstration sémantique, est la conséquence de la « *mondialisation* » elle-même. De manière symétrique, le consultant Moran-Xardel évoque les « *défis* » de l'entreprise « *à l'heure de la mondialisation* » et de « *l'Europe* », i.e. cette « *internationalisation* » [Moran-Xardel\_49-51]. Les entreprises doivent s'adapter aux « *transformations globales* », il faut donc innover des outils managériaux répondant à la question des différences « *culturelles* » de management [Moran-Xardel\_1-2]. Le nombre de « *ventures* » explose, qui sont autant de « *cultures de management* » à adopter et d'« *internalisation* » à opérer ; on retrouve la même opération chez le consultant en stratégie Claude Sicard, à chacune des « *cultures* » doivent se décliner des « *stratégies adaptées* » (ici suédoises et japonaises) [Sicard\_13-15]. L'économiste Pierre Morin utilise le terme d'une triple « *évolution* » : « *économique* », « *technique* » et « *sociologique* » ; « *l'économie est le flux des machines et des hommes* »

[-] certitudes

[-] Mobilité



résultant du « *télétravail* », de l'emploi « *post-industriel* », des évolutions de la famille, du temps partiel et de la féminisation des emplois [Morin\_1-3]. Le professeur de gestion Bernard Girard met en évidence que cette {mondialisation} remet en cause un certain « *pacte social* ». C'est celui de « *l'emploi à vie* », de la « *mobilité* », et l'acceptation du chômage. [Girard\_1-2] ; ainsi que la domination des très grandes entreprises [Girard\_4]. Ce « *juste-à-temps* » représente la figure du « *toyotisme* » et ses dérives reconsidèrent les bases du « *dialogue social* » actuel [Weiss\_5]. En effet, la {mondialisation} signifie également l'internationalisation des entreprises et de leurs modèles.

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {mondialisation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE    | OPPOSANT     | ADJUVANT      | DEPLACEMENT DE L'ENONCE                         |
|----------------|--------------|---------------|---|
| COMPETITION    | Frontières   | Globalisation | L'entreprise est dans la mondialisation         |
| COMMUNICATION  | Organisation | Marché        | L'entreprise est soumise aux marchés mondiaux   |
| INFORMATION    | Pouvoir      | Réseaux       | L'information restructure le pouvoir en réseaux |
| MONDIALISATION | Certitudes   | Mobilité      | La « mondialisation » impose le changement      |

Tableau - IV. 2. 4. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)

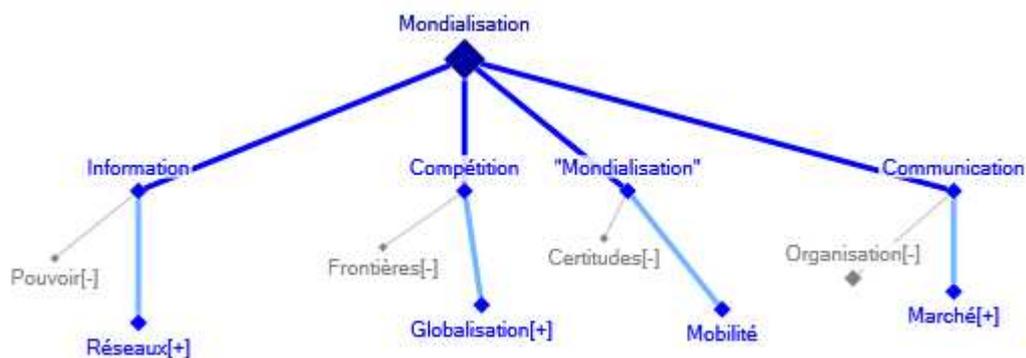
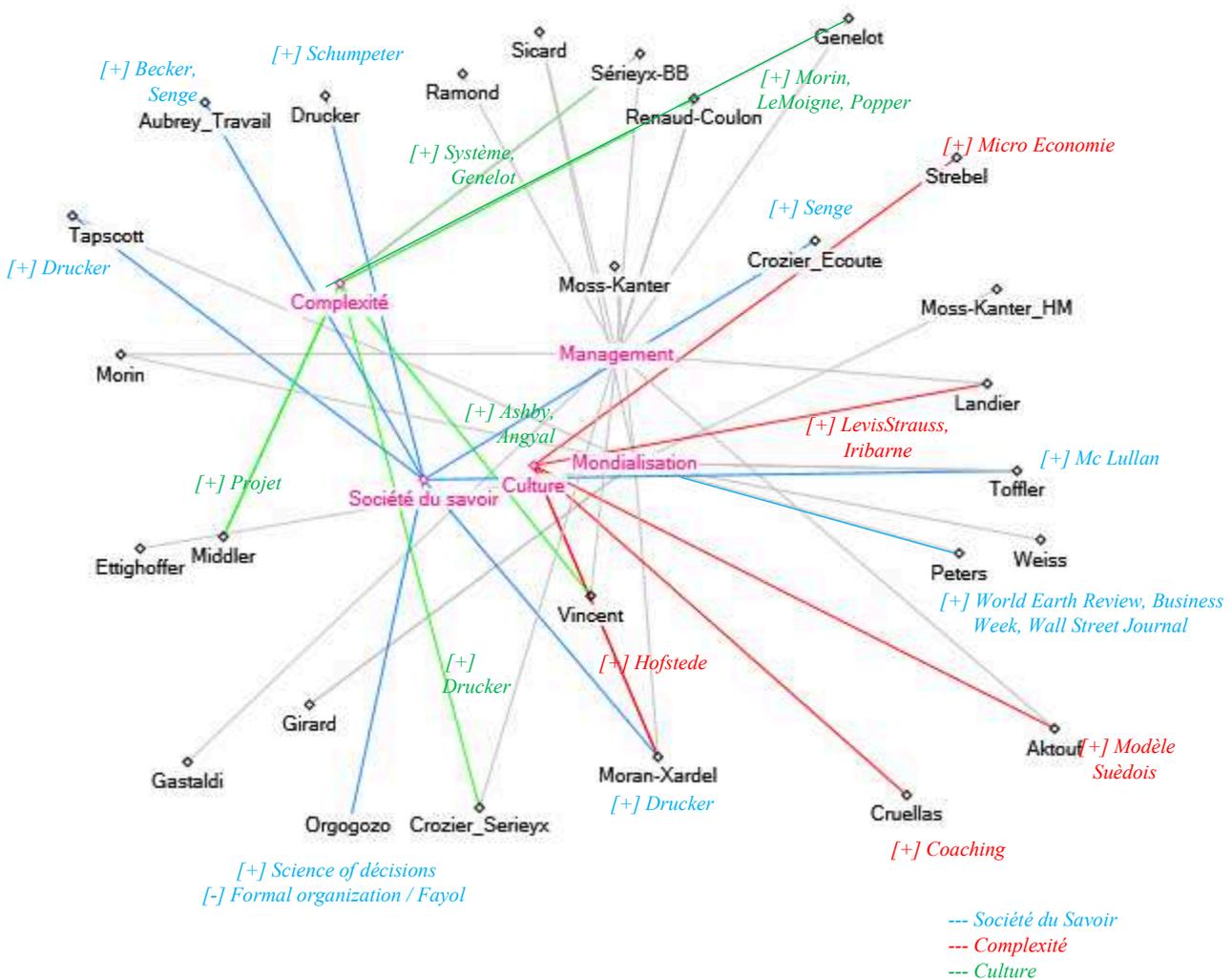


Figure - IV. 2. 4. 1. c.

#### IV. 2. 4. 1. 2. Les topiques {Société du savoir}, {Complexité} et {Culture} interpénétrées

En énumérant les énoncés innervant la topique de {mondialisation} nous voulions montrer l'aspect polysémique de ce terme pourtant clef. Non pour clore l'espace des significations, car les topiques de {Société du savoir}, {Complexité} et {Culture} sont des tentatives pour préciser des « transformations » ou des « évolutions » s'imposant – du dehors – aux entreprises et à leur organisation.

Figure - IV. 2. 4. 2. a.



#### La {société du savoir}

Ce terme a été révélé essentiellement par Peter Drucker, en parlant de « *civilisation disruption* ». Celle-ci a lieu tous les cent ans ; le « *knowledge* » est devenu le moteur principal du « *capitalism* », il provoque dans les entreprises un « *big bang* ». C'est l'avènement d'un monde schumpeterien irrigué par le « *change* » et les « *social*

[ - ]  
Hiérarchie

*innovations* » [Drucker\_1-2]. Avec la même figure de style, Alvin Toffler parle de « *new power and policies* », dérivés des nouveaux moyens de télécommunications transnationales : avec pour conséquence le « *power transferred* », la « *hierarchy bypassed* », l'information devenant l'objet de « *meta-tactic* », de « *spy* », et de toutes les « *strategies* » de « *agenda setting* » [Toffler\_21-26]. Ainsi, le prisme du « *multicanal society* » permet de penser un monde « *global* », où l'opinion se forge et où la consommation s'étend « *globally* », sous l'emprise de ces « *new barons* », cette « *mediadiffusion* » et cette « *subversion* » des « *screens* » sur l'ordre ancien « *local* » [Toffler\_21-30]. Pour Tom Peters ce constat sociologique a des conséquences managériales. Il faut « *think horizontally rather than vertically* »; en effet, les « *information systems* », engendreraient le « *collapsing (of) the thinking process* ». On peut affirmer : « *Information is everything* »; cette abondance informationnelle a pour conséquence de « *dividing the market into finer and finer targets* », il s'agit du « *move from the brain process to the corporation* », rendant « *all of the economics information processing* », à la poursuite de la « *locomotive of the Information Age* » [Peters\_10]. A l'aide de nombreuses citations allant de *World Earth Review*, *Business Week*, jusqu'au *Wall Street Journal*, Tom Peters résume son propos : « *Network collaboration = competitive Advantage* ». Ce qui lui permet d'affirmer que cette « *information technology* » est l'« *organizing* ». Pour Tom Peters, nous sommes entrés dans une « *knowledge-based society* » où seuls les « *expert networks* » pourront créer l'« *electronic societal and organizational dimension* » de ce nouveau monde qu'il décrit, grâce aux « *networks* », comme « *beyond the hierarchy* » [Peters\_11]. L'outil technique est très important, les technologies sont désormais des « *open systems* », qui se distinguent des « *Big systems* ». Les technologies sont « *open* » : elles sont à la fois « *decentralized* », « *normalized* » avec une « *value added* » auprès de chacune de ses unités ; chaque « *data processing* » est à la fois unique et dépendant [Tapscott\_7]. Alors se fonde une « *nouvelle société* », plus proche de « *l'individu* ». L'essayiste Bob Aubrey tente d'en dresser un modèle à partir de « *l'entreprise de soi* » [Aubrey\_Travail\_1]. Face aux périls du chômage, de la concurrence asiatique, chacun a accès au « *learning* » (traduit en français par « *apprentissage* »), qui devient une « *key strategy* ». Chaque « *apprentissage* » est désormais une « *value of society development* » [Aubrey\_Travail\_2-4]. Le savoir se forge grâce aux pratiques d'« *integration* » de tous les savoirs, et tout particulièrement sur les « *shared values* », ou la « *cultural diversity* » [Aubrey\_Travail\_5-6]. Ces thèmes sont développés ensuite par la littérature managériale francophone. On peut lire chez Michel Crozier qu'il faut faire « *bouger* » les entreprises et les « *business school* » sur les « *manières d'apprendre* » [Crozier\_Ecoute\_4]. De même, pour la consultante proche de l'ARCEP, Isabelle Orgogozo, il est important d'avoir une « *nouvelle représentation du monde* », au-delà des « *outils du management* » [Orgogozo\_1-2]. Pour « *passer de l'entreprise hiérarchique à celle du pouvoir* », il faut entériner la « *révolution de l'information* ». Il faut ainsi concevoir l'« *évolution des formes de pouvoir* » [Orgogozo\_3-4]. Le propos est

[ + ]  
Ouverture

similaire à celui de Peter Drucker, affirmant que « *la révolution du management* » vient de son « *éducation* ». Il faut concevoir comme clef la capacité de comprendre la « *culture* » de l'autre, surtout dans le nouveau contexte international [Moran-Xardel\_3].

## La {culture}

La première étape pour appréhender les impératifs de la {mondialisation} consiste à développer l'« *apprentissage interculturel* » [Moran-Xardel\_4]. Il n'est pas seulement un « *savoir* » mais une « *sensibilité* » liée à la « *personne* » ; il vise à appréhender les situations de {complexité} [Moran-Xardel\_4] afin que le manager soit « *agent du changement* » [Moran-Xardel\_5-6]. Selon les travaux de Rosabeth Moss Kanter (1990), publiés dans la *Harvard Business Review* et aux théories de Geert Hofstede (1994), la {mondialisation} ce sont ces « *frontières du monde des affaires* », où le « *management* » doit s'adapter à toutes les {cultures} [Moran-Xardel\_7]. Il faut apprendre autrui en distinguant ses « *variables culturelles* » (« *communication* », « *valeurs* », « *habitudes* », « *normes* ») dans le travail et en dehors [Moran-Xardel\_40]. Pour les sérier, les « *approches par système* » sont des « *outils fondamentaux de l'analyse culturelle* » [Moran-Xardel\_41-42]. Ainsi, il faut amoindrir le « *choc culturel* », créer un « *espace de transition* » entre les règles sues et celles à apprendre ; c'est un nouveau champ d'étude pour les sciences de gestion [Moran-Xardel\_43]. En effet, la {culture} n'est pas dans la {mondialisation} un simple sous-champ d'étude ni un domaine de savoirs spécifiques. Le théoricien Augustin Landier lui consacre un chapitre entier car il y voit, comme Claude Levi-Strauss (1967), une « *signification pleine* » : celle, nous verrons ultérieurement pourquoi, permettant de répondre à l'exigence de {changement} [Landier\_18]. Selon Hubert Landier, analyser la {culture} c'est « *se soucier du rapport entre les hommes* », redéfinir constamment ses « *repères spatiaux* » [Landier\_19]. De nombreux travaux contemporains corroborent ce jugement. Les consultants et chercheurs Daniel Bollinger et Geert Hofstede (1987), tout comme Philippe d'Iribarne (1986) questionnent les rapports humains au travers des « *différences culturelles* ». Ils veulent « *faire de l'entreprise ce lieu du mélange et de la diversité* » [Landier\_20]. En priorité par « *l'apprentissage* », les techniques de « *coaching* » ont l'idée de tracer des cultures au sein de l'organisation, de distinguer leur « *identité* » et de mettre en place des dispositifs de régulation et leurs « *incertitudes* » ; les praticiens ou le consultant permettent d'en « *prendre conscience* » et de dépasser ces obstacles [Cruellas\_17-20]. L'ambition est de caractériser, pour les faire évoluer, ces sortes de « *contrats individuels* » qui ne relèvent ni de l'économie ni de l'organisationnel [Strebel\_1-2]. Ensuite, les « *réflexions* » d'une « *éthique appliquée à l'entreprise* » au sein d'une ère « *culturelle* » [Landier\_21], nationale ou religieuse, ne sont pas de simples constats. L'identification, la comparaison des formes de {management} sont également des « *pistes pour l'action et la réflexion* » [Landier\_23]. Objet de toutes les convoitises, le management

[-] Frontières

[+] Relations  
sociales

[-] Différences

au Japon est très largement examiné [Landier\_22] & [Aktouf\_21], comme le sont la Corée du Sud, l'Allemagne ou la Suède [Aktouf\_22-24].

### La {complexité}

Après l'examen des topiques de la {société de savoir} et la {culture}, une tierce « transformation » est explicitée dans le corpus de littérature managériale. Ainsi, la notion de {complexité} apparaît comme une clef de lecture des mutations de ce capitalisme mondialisé et informationnel. Avec Egard Morin (1990), Le Moigne, ou Karl Popper, l'attention est portée sur les sciences, les « technologies de l'information », et cet ensemble que recouvre le terme de « mondialisation », répondant au constat généralisé de « l'ingouvernabilité » ou de « l'imprévisibilité » structurelle des entreprises [Genelot\_3-5]. Face à une « incertitude » qui se fait norme pour les managers, il ne peut y avoir, désormais, que des « visions inachevées » ou « incomplètes », et des « interactions enchevêtrées » [Genelot\_6]. La traditionnelle visibilité du travail managérial est obérée par un nouveau phénomène, la « complexité », imposant de « développer des capacités de représentation » au-delà des outils classiques de l'entreprise (« organigramme », « stratégie », ou « contrôle de gestion ») [Genelot\_7]. Ce travail « cognitif » implique de comprendre et de maîtriser le « paradigme systémique » et de passer d'une « structuration hiérarchisée » à la « représentation des sens de l'intention » [Genelot\_8]. L'analyse système » devient une « référence » pour l'Institut Français de Gestion, sous la plume de Jean-Paul Dubois [Vincent\_1]. Elle traduit un « mal être » des managers, celui du « passage du dire au faire » [Vincent\_1]. Le problème de la {complexité} est d'être, avant tout, un « discours théorique ». À l'aide des travaux d'Angyal (1941), Hall & Fagen (1956), Ashby (1956) et Von Bertalanffy (1969), l'« introduction » et l'« application en entreprise » de cette {complexité} reposent sur l'importation de concepts (« feedbacks », « sous-système ») qui sont des opérations délicates. Penser l'entreprise comme un « système ouvert » ne va pas de soi [Vincent\_3-6]. Acquérir les bases de cette « pensée complexe » est indispensable au management contemporain, affirme le théoricien et essayiste Hervé Sérieyx, se référant au livre déjà cité de Dominique Genelot : « L'entreprise ». Cette entreprise doit en effet être perçue à l'image de la « société », c'est-à-dire dans sa {complexité}. Aux schémas traditionnels de « l'organisation » doivent se substituer les termes nouveaux d' « auto-organisation », « projet » ou de « l'entreprise anthropocène » [Sérieyx-BB\_12-13]. Le management, selon cet auteur, y trouve « son sens ». Un renouveau du « management » est revendiqué par des auteurs tels que Jacques Chaize, Isabelle Orgozogo, Michel Godet (1985), ou Meryem Le Saget. Tous évoquent les formes nouvelles d'un « manager intuitif », défini comme celui ayant l'habileté à influencer « réseaux » [Sérieyx-BB\_14]. Hervé Sérieyx poursuit son propos dans un livre rédigé avec Michel Crozier ; la légitimité du sociologue lui permet d'y plaider que « les idées de demain » (i.e. le « management ») devront répondre à des situations où « tout est devenu imprévisible et incontrôlable »,

[-] Préviation

[+] Systèmes

comparant l'ancienne pensée managériale à, selon l'expression de Peter Drucker, un « *boulet accroché aux pieds* » [Crozier\_Serieyx\_6-7]. Il s'agit aussi d'une « *rupture avec le cartésianisme* », prévient le théoricien de gestion Christophe Midler persuadé de la nécessité d'un renouveau du « *management* » par la {*complexité*}. Christophe Midler note que, désormais, « *les ordres d'en haut* » peuvent être « *contestés* » par « *les structures projet* » [Midler\_4]. Prenant l'exemple de la Twingo, il montre une des formes de la {*complexité*}, c'est-à-dire, « *en quoi les logiques s'opposent* » sans cesse [Midler\_1] ; la « *rationalité* » étant ici, « *toujours à l'intersection* » entre les « *métiers* » et les « *visions intégrées* » ou « *horizontales* » des « *projets* » [Midler\_2-3].

\_\_\_ *Synthèse des topiques de la {savoir}, de la {complexité} et de la {culture}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE | OPPOSANT     | ADJUVANT           | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|-------------|--------------|--------------------|--|
| SAVOIR      | Hierarchies  | Ouverture          | L'entreprise du savoir a besoin d'ouverture  |
| CULTURE     | Organisation | Relations sociales | Il faut apprendre les relations sociales pour développer des organisations internationales   |
| COMPLEXITE  | Prévision    | Système            | Il faut aller au-delà du rationalisme qui forgeait jusqu'alors le management des entreprises |

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

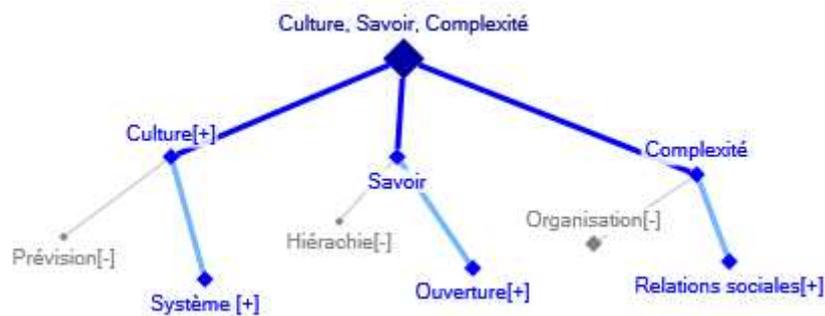
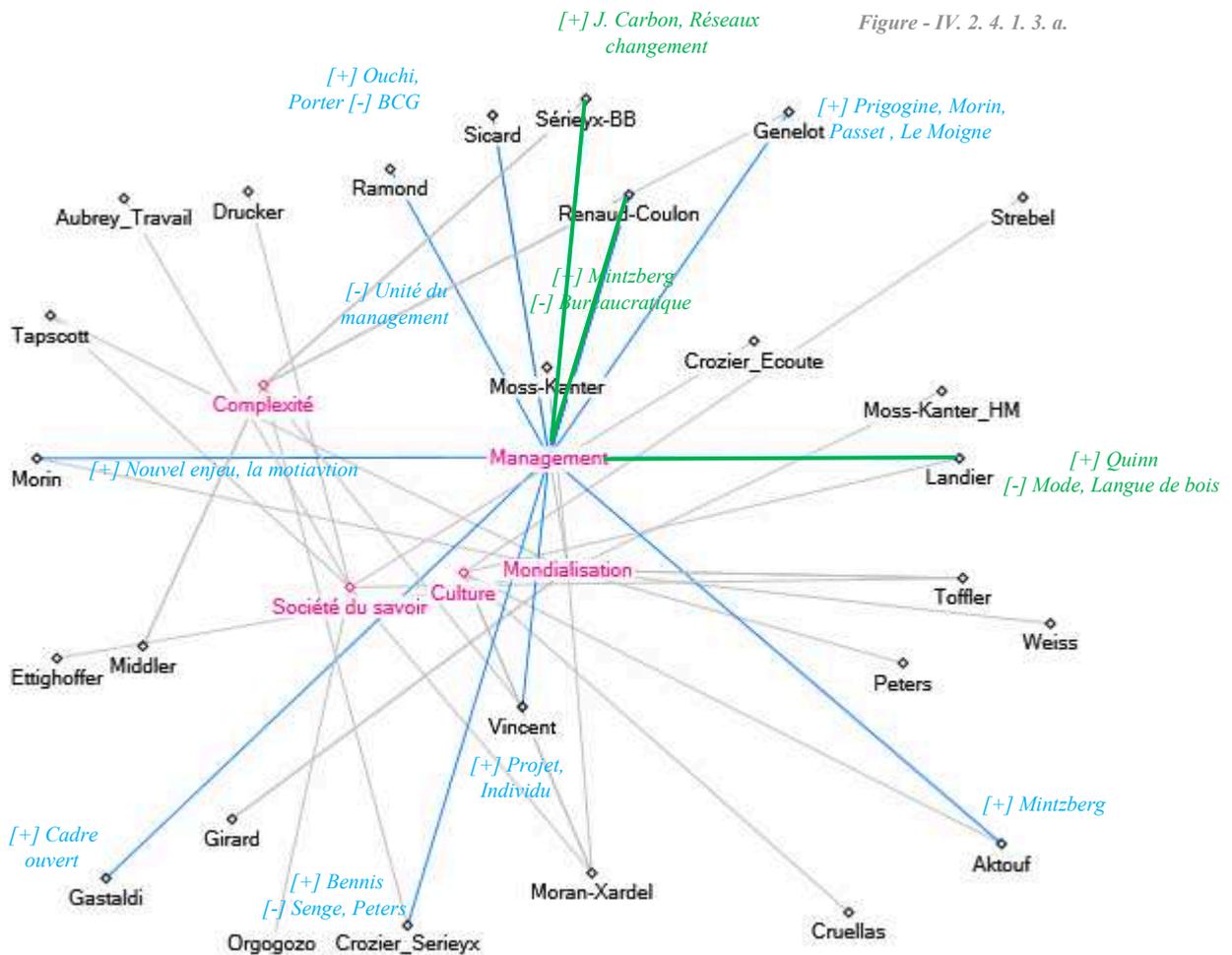


Figure - IV. 2. 4. 2. c.

#### IV. 2. 4. 1. 3. Topique du {Management}

La littérature managériale francophone, après avoir identifié et analysé trois aspects – la {société des savoirs}, la {culture} et la {complexité} – de la {mondialisation} de l'entreprise, tente d'en finir avec l'*ordre ancien*, en s'attaquant directement au {management}.



Ce dépassement est promu par Henri Mintzberg, qui fustige ce « *management* » devenu « *ingérable à cause du management* » [Aktouf\_1]. Sa critique consiste à considérer le « *management traditionnel* » comme un *tout*. C'est-à-dire structuré autour de la « *main invisible* » de Smith, et sa « *division du travail* », jusqu'au « *taylorisme* », au « *fayolisme* » et à toutes les conceptions de « *l'organisation de la bureaucratie idéale* ». Toutes ces traditions de sciences de gestion promeuvent avant tout la « *rationalité* » [Aktouf\_2-5]. Nous observons deux formes de critiques :

- **Les 'effets de mode'**. Chez la plupart des auteurs se retrouve la rhétorique d'un « *nouveau* » {management}. Ainsi de nombreux chapitres déploient une critique de ces anciennes conceptions. Augustin Landier, le premier, affirme le besoin de « *rompre avec une certaine vision de l'entreprise* » [Landier\_1], celle des « *effets de mode en*

[+]  
Changement

management », cette « langue de bois », cette « novlangue » ne pouvant que « susciter des désillusions », un « trop plein » de « galeries marchandes » ; le « management » devenant une « idéologie », interprétée « dans son sens marxiste », à laquelle s'oppose « le réel », le « changement permanent », et son « entreprise 'polycellulaire' » [Landier\_2-4]. Même s'il est critiqué par Augustin Landier, Hervé Sérieyx adopte aussi la posture critique de la « littérature » de {management} allant jusqu'à la *Harvard Business Review*. Ces « vieux outils » ne sauraient plus « saisir la réalité » d'une entreprise constituée de « réseaux » (Jan Carbon), d'« information » (Arvin Toffler), de « partenariat » (Rosabeth Moss Kanter) ou de « sens » du « changement » (Isabelle Orgogozo, Meryem Le Saget) [Sérieyx-BB\_8]. Ces nouveaux termes devraient s'imposer face aux anciennes réalités « bureaucratiques » : l'Etat, l'administration, les collectivités territoriales doivent les adopter [Sérieyx-BB\_9-10]. Se référant à une étude de la « *Revue Management* », il affirme que dans l'entreprise le « syndicalisme est contesté », tout comme « la lutte des classes », pour faire émerger les plus « réformistes » [Sérieyx-BB\_11]. L'essayiste Annick Renaud-Coulon affirme qu'il y a « trop d'idées » dans le « management » pour pouvoir « s'y retrouver » [Renaud-Coulon\_3]. Tous relèvent la fin du modèle de « l'entreprise bureaucratique », de moins en moins « adaptée » [Renaud-Coulon\_1-2] ; il faudrait « revisiter son grenier », aller au-delà du « taylorisme », des « relations humaines », des « objectifs », de la « participation » ou de « l'environnement » [Renaud-Coulon\_4].

[-]  
Bureaucratique

- **Fondé sur les 'résultats'**. Au-delà des « modes » et des « recettes » de son époque (celles de Tom Peters & Robert H. Waterman, des cercles de qualité jusqu'au *reengineering*), seule l'approche d'Henry Mintzberg avec ses « typologies » a grâce à ses yeux [Renaud-Coulon\_5-7]. Il faut « remettre les modèles en perspective » : ne pas faire du {management} une « science », mais « accepter la complexité » ; il convient de « penser » des organisations non à partir de « modèles », mais à l'aide de leurs « résultats » [Renaud-Coulon\_5-7]. Rejetant une forme qui serait prédéterminée à l'avance, Hervé Sérieyx et Michel Crozier affirment qu'il faut « réinventer l'organisation » [Crozier\_Serieyx\_4]. Michel Crozier et Hervé Sérieyx opposent « les formules », les « conceptions anciennes » (Tom Peters, Peters Senge, bien que contemporains, sont également des figures d'opposition), à la « réalité », au « nouveau management » [Crozier\_Serieyx\_1-3] et à une « entreprise intelligente » issue du « Big Bang » (selon le terme à la fois de Peter Drucker et de Hervé Sérieyx). Il s'agit de la « transformation de pouvoir » de « l'information » et du nouveau « leadership » selon les travaux de Warren Bennis et Burt Nanus [Crozier\_Serieyx\_5]. Les notions « d'entreprise », de « projet » doivent « se réconcilier » avec « l'individu » [Vincent\_5]. Il faut aller au-delà du « taylorisme » et du « management » tel qu'il est, l'adjuvant discursif sera constitué par les auteurs de la {complexité}, tels qu'Ilya Prigogine, Edgar Morin, René Passet et Jean Louis Le Moigne [Genelot\_1]. Il faut faire de l'entreprise un « cadre ouvert », dont les cadres adoptent un « style » proche de la « mentalité progressiste » [Gastaldi\_1-2]. La

[-] Réinventer



« *motivation au travail* » est le nouvel enjeu des « *évolutions de l'emploi* » [Morin\_4] et reformule une certaine « *unité du management* » qu'il faut dépasser [Ramond\_1]. En étudiant la « *nature des relations au travail* », le discours substitue la quantité à la qualité, permettant la valorisation de l'efficacité d'un individu « *plus autonome* » et inséré dans « *un système en réseau* » de « *partenariat* » [Sicard\_1]. Enumérant les parcours de grands entrepreneurs, tels Louis Renault, André Citroën, Marcel Boussac, ou Jean-Claude Decaux, leur succès est analysé moins du fait d'une « *stratégie géniale* » qu'à des « *intuitions* » mises en pratique : ce nouveau terme auquel Harold Leavitt tente de donner une réelle dimension gestionnaire [Sicard\_2-3]. Il faut remettre en cause, dit-il, les représentations classiques de l'organisation et ses « *méthodes de planification d'entreprise* », les anciennes « *matrices* » (BCG, Arthur D. Little, ...). Toutes seraient de côté au profit d'une « *stratégie en temps réelle* » (celle de William Ouchi ou les « *sociologiques* ») et d'une « *gestion stratégique* » (Michaël Porter) [Sicard\_4], consacrant ce management « *au cœur du réseau* », « *intuitif* », « *mobile* » et que nous discuterons dans les topiques du {réseau} et du {changement}.

[ - ] unité

\_\_\_ *Synthèse des topiques de la {savoir}, de la {complexité} et de la {culture}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE    | OPPOSANT            | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|----------------|---------------------|------------|---|
| EFFETS DE MODE | Bureaucratique      | Changement | L'entreprise est un perpétuel changement sans modèle idéal        |
| RESULTATS      | Unité du management | Réinventer | L'entreprise doit se réinventer en permanence selon ses résultats |

Tableau - IV. 2. 4. 1. 3. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

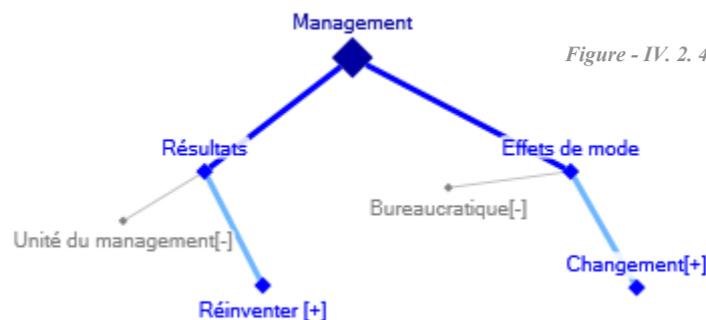


Figure - IV. 2. 4. 1. 3. c.

#### IV. 2. 4. 2. Analyse de la visibilité synoptique – De l’indéfinissable réseau au permanent changement

Nous représentons ici tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de délégation*. Nous n’analyserons que deux topiques, celle des {réseaux} et celle du {changement}. Cette première topique des {réseaux} est une zone de consensus assez floue. Elle transforme la *visibilité synoptique* issue des organigrammes et des organisations hiérarchiques du début 20<sup>ème</sup> siècle.

Les organigrammes et les fonctions furent critiquées, nous l’avons vu, dans les années 1960, du fait du besoin d’amélioration de la planification et des techniques de *délégation*. Or, dans les années 1990, nous l’avons vu, la *visibilité* définissant l’entreprise de par ses conditions de *marché* a fortement critiqué l’existence même d’une

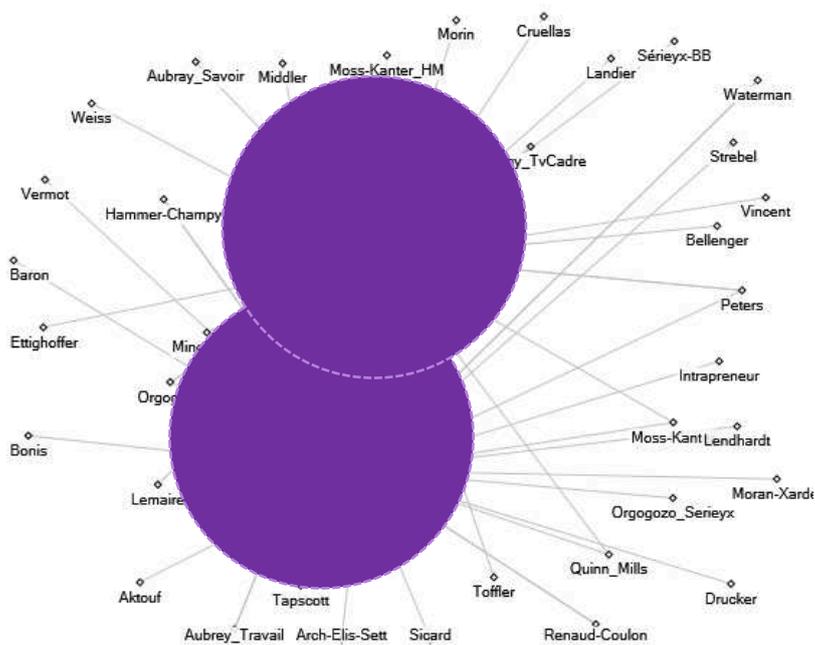


Figure - IV. 2. 4. 2. a.

hiérarchie, d’une organisation, ou de l’entreprise. L’objet de cette topique du {réseau} est de réifier cette *organisation* à partir d’une nouvelle terminologie et d’une nouvelle sémantique.

La topique du « *réseau* » a une pluralité d’inférences. Premièrement, elle est définie par son adhérence à la notion de *marché* (« *business* »). L’économie est à l’image de la *théorie du chaos*, ne cessant de se mouvoir et exigeant une continuelle adaptation. L’industrie de la *mode* ou l’industrie *logicielle* sont vues comme des modèles universels par certains auteurs. La deuxième inférence est le *maillage* : reprenant l’idée des filets, il s’agit d’insister sur la dimension de l’activité de travail, le fait que celle-ci ne cesse de se mélanger en diverses coopérations non formalisables. Comme si, au final, les hiérarchies devenaient plus un obstacle qu’un levier, les nouvelles technologies de l’information démultipliant les coopérations possibles et s’affranchissant des territoires. La troisième inférence poursuit cette trame technologique, faisant de la *connexion* une image des relations labiles, flexibles et éphémères.

Pour cela, nous avons utilisé le terme d'*indéfinissable* pour ce {réseau}, se caractérisant par son incapacité à en tenir une structure fixe. La conséquence est une deuxième topique du {*changement*}, appelée ainsi car elle n'est plus un fait, mais un état. Dire que le {*changement*} est l'organisation signifie vouloir suivre les mutations infinies du *marché*. Or, face à l'incertitude permanente, certains songent à définir des quelques points d'accroches, telle la notion de *processus* ; mais le {*changement*} se définit face à la *complexité* par l'adaptation aux *cultures*, ou peut se définir par cette tâche, certes contre-nature, la transformation des grandes organisations en *entrepreneuriat* permanent.

Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des deux topiques de notre « visibilité synoptique » :

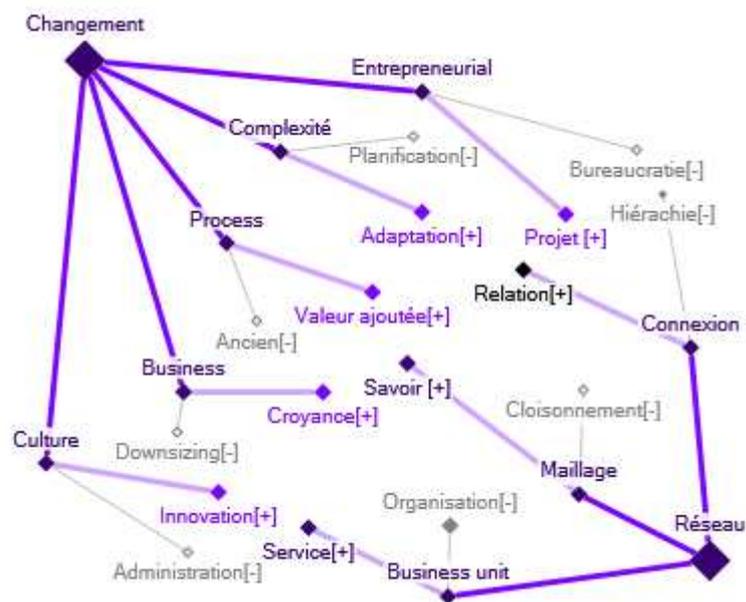


Figure - IV. 2. 4. 2. b.



transformation de l'information (avec le terme de « *maillage* »), ou de la relation (« *connexion* ») sous l'effet applanissant des nouvelles technologies de l'information. Cette polysémie doit être prise en compte pour comprendre son efficacité.

### Le {réseau} comme '*business unit*'

[+] service  
[-] Organisation

Pour Tom Peters, dire que l'« *organization* » est remplacée par des « *basic organizational business blocks* », c'est se référer aux travaux sur le « *reengineering* » de Michaël Hammer et James Champy [Peters\_22]. Certes, il utilise l'image des « *electronic organizations* », mais en se reposant sur des « *network experts* ». Le principe de l'« *organization* » est déconstruit pour constituer des « *self-contained work teams* », avec leurs « *clusters* », qui sont des « *alternative to hierarchy* ». Ils émergent en étant dimensionnés sur les « *market-scale units* », le tout repose sur leur élément fondamental, le « *trust* », pour composer une « *network corporation* » [Peters\_22]. Ce terme de « *network* » tente de congédier la « *vertical integration* », sous l'emprise des technologies de l'information et de la biologie. Ce terme renvoie à l'équation suivante « *new size = network size* ». Relisant les travaux d'Alfred Chandler, Tom Peters note que les entreprises n'ont jamais été constituées que d'information et d'approvisionnement sécurisé ; de nos jours, ce sont les « *network* », leurs « *partnerships* » et leur « *flexibility* », les mieux à même de générer le « *scale* » optimal et le « *way of subcontracting* » [Peters\_23]. Dans ce monde des « *networks* », sont privilégiés les « *full service operations* », l'élimination des « *staff* » pour des « *talented networks* », et les « *process* » où chacun est membre d'un « *world* », d'une « *soul* » qui est le « *supersub* » de chacun [Peters\_24]. L'objectif de cette rhétorique est de davantage « *marketizing the firm* » ; c'est-à-dire de transformer la notion d'« *organization* » au seul étalon que serait le « *market* » [Peter\_25]. Dans un même mouvement, il s'agit de délaissier les questions de « *power* », pour leur substituer les termes de « *collaboration* » et de « *partnership* » [Peters\_26]. Sachant que ce « *network model* » est difficile à se représenter, Tom Peters utilise une analogie avec la physique quantique, l'antiréalisme et les travaux de Karl Weick. Tom Peters plaide ainsi pour la « *necessary disorganization* », il s'agit d'un processus mental dont l'image serait les « *networks* » et la « *connectedness* » [Peter\_27-28]. Selon lui, une « *new sociology of going horizontal* » est nécessaire, permettant de « *acquiring (a) peripheral vision* » et de continuellement « *learning to learn* » [Peters\_33] ; c'est une « *mindfull organization* » où le « *trust* » est généralisé et où règnent les paradoxaux « *autocratic delegators* » [Peters\_34]. Harold Leavitt, Ylya Prigogine, et Kenneth Galbraith peuvent se lire de concert, selon Tom Peters, pour justifier ce long chemin aboutissant à la quête du « *beyond hierarchy* » [Peters\_35] et du « *deconstructing the corporation* » [Peters\_36]. En effet, cette même « *hierarchy* » n'est plus l'élément constitutif du « *power principle* » des entreprises dans la « *post entrepreneurial corporation* » [Moss-Kanter\_HM\_3]. Désormais pour Tom Peters, les « *networks* », les zones de « *cross*

[+] Cluster

*functions* » sont la source de toute « *motivation* » pour chaque employé ; tout doit désormais être « *negociated* », « *promoted* » ; chacun doit maîtriser son calendrier, son savoir et sa réputation [Moss-Kanter\_HM\_4]. L'entreprise est donc un univers fait d'« *insecurity* » et du « *flexibility* ». Il n'y a plus que du « *leadership* », de la « *competency* » et du « *network* » [Moss-Kanter\_HM\_5]. Le nouveau « *power* » se situe bien au cœur des « *network relations* » : c'est voir l'entreprise comme une chaîne continue de « *partnerships* » [Moss-Kanter\_7]. Le manager doit disposer de cette force de « *cutting (the) channels* » pour créer des « *new business streams* » ; il doit savoir aller plus loin, en « *swimming in newstreams* », supposant de « *mastering (the) innovation dilemmas* » et de promouvoir sa « *managerial vision* » [Moss-Kanter\_8-9]. Pour cette nouvelle réalité, il faut une approche alternative de l'entreprise, et changer le rapport de l'organisation quant à la « *hierarchy* ». Ce point de vue est partagé par le professeur de Harvard, Daniel Quinn Mills, en ajoutant le terme de « *cluster organization* ». Sa théorie vise à renouveler les discours du management sur la critique des organisations sous forme de « *pyramid* ». Il se réfère aux travaux, notamment, de Douglas McGregor et sa « *X theory* » [Quinn\_Mills\_2]. Ainsi, aplanir les hiérarchies signifie accentuer la communication, la vision, changer le type de « *leadership* » selon les thèses de Harold J. Leavitt et Thomas L. Whisler [Quinn\_Mills\_9-11]. Il s'agirait d'une quatrième forme d'organisation, précédée des « *crowds* », des « *pyramids* » et des « *matrix* » [Quinn\_Mills\_12]. Se pose alors la question de leur représentation, de savoir comment rompre avec les simples ronds et cercles, pour des anneaux et cercles concentriques [Quinn\_Mills\_13] ; se pose aussi la question des « *middle managers* » et de l'incidence de l'« *information technology* » [Quinn\_Mills\_14]. En prenant l'exemple de l'entreprise *Du Pont de Nemours*, les « *cluster organizations* » bouleversent le « *leadership* », pour davantage de « *democracy* » au niveau des décisions de l'entreprise [Quinn\_Mills\_15]. L'essayiste Arvin Toffler évoque une « *decolonisation* » de l'entreprise, liée à la prégnance des relations entre le « *power* » et le « *knowledge* » qui s'émiette du fait de la « *technology* » [Toffler\_15-17]. Le travail étant « *autonomized* », le pouvoir en « *mosaic* », la richesse se retrouve au sein des « *relations* » [Toffler\_18-20].

[+] savoir

### **Le {réseau} comme 'maillage'**

La plus fidèle traduction française de la topique des {réseaux} est sans doute celle de Bob Aubrey avec le terme « *mailler* ». Plusieurs signifiants s'y entremêlent : la pratique de la « *technologie* », celle du « *savoir* » et des interrelations d'entreprises ; mais il s'agit avant tout d'une « *pratique* », du « *travail* », et d'une « *nouvelle révolution (...) neuronale* » [Aubray\_Savoir\_30-32]. Cette notion est associée à la « *disparition* » annoncée de la catégorie institutionnelle française de « *cadre* » (le terme « *non-cadre* » ne voulant plus rien dire) [Aubray\_TvCadre\_1-2]. Du fait du « *défi technologique* » ou des grandes fusions-acquisitions, « *l'apprentissage* » sera la compétence clef d'après les études du MITI ; le modèle du « *réseau* » provient directement de la représentation à l'œuvre dans les études de

circulation des connaissances [Aubray\_Savoir\_34-35]. Dans son ouvrage suivant, il explicite ce que revêt cette « *métamorphose du travail* » : le rapprochement des mots « *travail* », « *emploi* » et « *labour* » [Aubrey\_Travail\_7] ; l'économique rejoint la pratique qui est la mnésique. Reprenant une ancienne conception antique du « *bien vivre* » (identifiée par Michel Foucault, précise-t-il), Bob Aubrey se réfère principalement aux conceptions de Gary Becker qui reprend la notion de « *capital humain* » [Aubrey\_Travail\_8-10]. Ce concept traduit un autre « *maillage* » : l'humain réductible au capital, tout comme le capital est fongible dans l'humain. L'individu devant s'adapter à chaque étape de sa vie, ce « *développement* » qui était « *assisté* » doit désormais être « *autogéré* » ; Abraham Maslow, Hervé Sérieyx, Hubert Landier ont tous voulu démontrer ce que Peter Senge a nommé la « *fifth discipline* », traduit en français par « *l'apprentissage* » [Aubrey\_Travail\_11-14]. Passant des « *fonctions* » aux « *communautés* », du « *travail* » à « *l'employabilité* », la totalité du travail et des pratiques du manager serait « *réorganisée* » avec pour métaphore le « *réseau* ». Selon lui, désormais les « *relations formelles* » seront moins importantes que les « *réseaux de développement* » dans lesquels le salarié se situe [Aubrey\_Travail\_15-18]. Le terme « *maillage* » fait référence au « *réseau* », il en est de même pour le professeur Hubert Landier, expliquant ce basculement par la « *pratique* ». Celle-ci fonde le terme de « *management en réseau* » : ce terme seul permet de comprendre cette « *entreprise intelligente* », en une métaphore de la « *cellule vivante* » [Landier\_9-10]. Les sciences du système de Ludwig von Bertalanffy avaient déjà remis les conceptions « *tayloriennes* » et « *fayoliennes* » ; ensuite, « *l'École de Paolo Alto* » a démontré l'importance de la coopération, de la communication et de la confiance dans la pratique du travail. Ainsi, un « *nouveau management* » tend à décrire ces « *nouveaux comportements* » dont la représentation est le « *réseau* ». De ce fait, il n'y a plus par essence d'« *organisation définitive* », elle est toujours introuvable [Landier\_11]. De ce fait, il n'y a plus que des « *obstacles* », (que nous verrons dans la topique du {*changement*}). C'est-à-dire les « *difficultés* » de se mouvoir dans une « *compétition perpétuelle* », de dépasser le « *cloisonnement des temps* » et « *l'inertie des comportements* » [Landier\_12-13]. À cette forme du « *réseau* » décrite chez Hubert Landier, Isabelle Orgogozo explique le « *passage inévitable* » de la « *forme d'organisation pyramidale* » se transformant en « *réseau* » [Orgogozo\_18]. Selon elle, cette « *évolution* » est justifiée par une sémantique empruntée autant aux « *sciences de l'information* » (l'entreprise « *neuronal* » chez Gérard Donnadiou) qu'à la « *biologie* » (l'entreprise « *polycellulaire* » chez Hubert Landier). Isabelle Orgogozo vise la « *détaylorisation* » par la « *révolution de l'information* » et s'établit par « *étape d'évolution* » vers le « *management participatif* », quittant le « *privatif* » pour aller vers le « *créatif* » [Orgogozo\_10-12]. Sont associées au terme de « *réseaux* » les qualités de « *valeur ajoutée* », d'« *autonomie* », d'« *adaptation au changement* », de « *confiance* », d'« *action commune* », et de « *valeurs partagées* » [Orgogozo\_17]. Cette série de « *valeurs* » est assimilable à « *l'entreprise du troisième type* » d'Hervé Sérieyx, à laquelle

[+] relations

se réfèrent Georges Archier, Olivier Elissalt et Alain Setton [Arch-Elis-Sett\_17]. Notons que les termes de « *maillage* » et le « *réseau* » sont venus des instituts patronaux (minoritaires), auxquels se réfèrent ces quatre auteurs [Orgogozo\_18 & Arch-Elis-Sett\_16]. Ces deux notions expriment un « *nouvel état d'esprit* » : « *l'organisation résiliable* », où les « *relations* » sont mises à l'épreuve et expliquées par la psychologie (« *l'Ecole de Paolo Alto* », ou l'école française de Serge Moscovici ou Didier Anzieu) [Cruellas\_21]. Leur « *défi* », ce sera d'établir « *la confiance* » et le « *consensus* » (ces deux dimensions sont mesurées par la sociologie de Michel Crozier) [Cruellas\_22]. Il faut formaliser aussi les « *réalisations* » de ces unités « *polycellulaires* » (Hubert Landier), en lutte avec les contraintes des « *organisations formelles* » [Cruellas\_23]. De plus, il faut, dans ces « *organisations modulaires* », précise le consultant Jean Bonis, savoir « *identifier les contributions* » dans « *l'équipe de travail* » par rapport à « *l'ensemble* » [Bonis\_11-13]. La « *proximité* » et « *l'animation* » sont beaucoup moins « *coûteux* » que la « *hiérarchie* », mais il faut ce « *travail d'identification* » des « *contributions* » des individus plutôt que la direction des « *fonctions* » de l'entreprise [Bonis\_14-15].

### **Le {réseau} comme 'connexion'**

[+] Entreprise

Associant les « *coopérations* », le terme de « *maillage* » permet de décrire un travail par l'image de multiples connections réticulaires. Au premier sens, il s'agit de l'outil informatique, qui remplace peu à peu l'individu. Don Tapsott et Art Gaston ont décrit cette « *Open network corporation* » [Tapscott\_3], synonyme de « *performance* » à l'aide d'une « *integrated organization* ». Il n'y a plus de « *hierarchy* » mais des « *systems* ». Ils doivent être « *integrated* » dans ces sortes « *d'îlots géographiques* » munis de « *chip* », de « *key* », et de « *client* », qui seraient tous « *smart* » grâce au « *data processing* » [Tapscott\_4]. Tout doit être « *linked* », c'est-à-dire les « *clients* », les « *providers* » et les « *ventures* » ; ils doivent être associés non plus par le marché, mais par « *affinity* », afin que le tout fasse une seule et même « *extended corporation* » [Tapscott\_5]. Ainsi, le terme de « *network* » est assimilé au « *smart* », au « *shift* » et au « *maturity* », signifiant la disparition des « *big systems* » et de leur « *hierarchy* ». Au sein cette vision techniciste de l'entreprise, l'individu se voit doté dans la littérature *managériale* des mêmes qualités *connexionnistes*. De même, Hervé Sérieyx évoque ces termes de « *réseaux* » comme des individus « *médiateurs* » de l'organisation « *post taylorienne* ». A la question « *pourquoi les réseaux ?* » il répond : « *révolution* » ; ce terme serait « *à la fois politique, économique, technologique, sociologique* » ; c'est-à-dire un « *monde plus libre* » et plus « *labile* », fondé sur les « *communications* », là où les « *entreprises pyramides (...) deviennent des réseaux* » [Sérieyx-BB\_15]. Une sorte de boucle conversationnelle est de ce fait réalisée. Isabelle Orgogozo se réfère à l'ouvrage d'Hervé Sérieyx, qui lui-même s'y réfère à Isabelle Orgogozo pour définir le basculement du salarié en « *auteur-créateur* ». Selon Hervé Sérieyx, il s'agit d'une « *ouverture* » vers un nouveau « *continent de connaissance* », comme



Jacques Attali l'écrit à propos de la découverte de l'Amérique [Sérieyx-BB\_16-17]. Ces références généralisent ainsi un discours évolutionniste allant de « *la structure hiérarchique* », vers une structure à « *projet* », puis « *matricielle* » puis d'une « *plus grande flexibilité* » qui est celle des « *réseaux* » [Mingotaud\_4]. Les salariés y seraient plus « *autonomes* », « *polyvalents* » et l'« *encadrement plus souple* » [Mingotaud\_5]. Ainsi, le discours managérial consiste donc à « *vivre en réseaux* ». C'est-à-dire agir « *à l'image* » des « *commerciaux* » devant « *sans cesse trouver des nouveaux liens dans l'entreprise* » pour « *interagir* » et « *convaincre* » [Bellenger\_46]. Il faut d'inculquer un « *esprit réseaux* », celui de « *l'entregent* », de la « *capacité sociale* » (selon la définition d'Erwin Goffman) ; de plus, il faut « *savoir montrer ce que l'on veut* » et « *s'introduire partout* » [Bellenger\_47]. Enfin, il faut construire ce « *réseau mode d'emploi* », cet univers où tout « *acte* » est « *connexion* » et savoir « *structurer son monde ainsi* », c'est-à-dire « *de relation à relation* » [Bellenger\_48]. Mais cette « *influence* » dans « *les réseaux* » se confond de plus en plus avec les « *pistons* » [Bellenger\_49], voire les « *lobbies* » [Bellenger\_50] et tous les « *partenariats multiformes* » [Bellenger\_51-52]. Ce qui distingue le management des « *réseaux* » de la « *mafia* » (terme utilisé par Alvin Toffler), c'est l'économie et l'organisation qu'elle génère. Le consultant Denis Ettighoffer évoque le terme de « *Tertius Ordo : le troisième ordre* », c'est-à-dire « *l'emprise du signe* » par « *l'économie* » démultipliée par les « *réseaux de télécommunication* » [Ettighoffer\_21]. Au fond, le changement le plus profond est « *le bureau (mis) en question* », il va se situer « *à domicile* » pour gagner « *en productivité* », vers une « *entreprise virtuelle* » [Ettighoffer\_22-25]. Cette « *révolution copernicienne de l'entreprise* » impose un « *management post-taylorien* » [Ettighoffer\_16-17] et rend possible le « *travail à distance* » et « *les projets collectifs* » encore insuffisamment utilisés [Ettighoffer\_17-18]. Il émerge aussi de « *nouvelles formes d'entreprise et de relations de travail* » au travers de ces « *entreprises réseaux* » qui transforment leur « *autonomie* » [Weiss\_1]. Avec la fin d'un « *management romantique* », il faut une conception « *modeste* » des organisations et trouver les formes adéquates « *au plus près* » [Morin\_5]. En effet, les « *frontières* » sont plus « *mobiles* », c'est-à-dire avec des « *démarcations* » entre le « *dehors* » et le « *dedans* » sont plus « *floues* » et fondées sur « *l'empowerment* » tout comme la « *virtualité* » [Weiss\_2]. L'analyse des « *coopérations* » devient alors « *cruciale* ». Car « *l'adaptation* », les « *partenariats* » et les « *situations* » sont plus « *complexes* » [Weiss\_3]. En effet, la notion de {*complexité*} est liée à celle de « *l'entreprise réseau* », selon Dominique Genelot. Elle est cette faculté de « *disjoindre* », « *joindre* », et d'associer de manière « *dialogique* » les différents « *métasystèmes* » de relations dans l'entreprise [Genelot\_10]. La « *complexité* » est l'art de « *donner du sens* », de transformer pour chacune des « *relations* » une « *information* », en « *communication* » puis en « *connaissance* » [Genelot\_11] dans la « *complexité du management des hommes* » [Genelot\_12]. « *L'individu* » devient ainsi la seule maille pour laquelle l'entreprise devient explicable. C'est la seule « *posture managériale* » qui « *fait sens* » [Vincent\_22]. Il n'y a

[+] relations

plus que son « *adhésion* », son « *effet d'agrégation* », ou sa « *posture managériale* (« *bonne décision* », « *relativisme* » ou « *éthique* ») en l'absence des « *structures* » de l'entreprise. Au final, les relations sont le mode d'explication légitime du « *management* » [Vincent\_22]. Et ce sont « *moins les relations* » et les « *découpages* » que les « *relations non formalisées* », les « *structures contingentes* » et les « *réseaux étoilés* » qui forgent cette nouvelle entreprise sous le signe de la « *complexité* » [Vincent\_23]. Dès lors, le « *management* » est y ainsi une « *introspection* », un « *questionnement* », ou une « *actualisation pratique* », voire un « *dialogue* » et une « *vision* ». En somme, c'est le chemin permanent vers le {*changement*} [Vincent\_24-25].

\_\_\_ *Synthèse de la topique du {réseau}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE          | OPPOSANT      | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|----------------------|---------------|-----------|---|
| <b>BUSINESS UNIT</b> | Organisation  | Service   | L'entreprise est une entité contractuelle de services                                       |
| <b>MAILLAGE</b>      | Cloisonnement | Savoir    | Les relations entreprises doivent être ouvertes dans une logique de savoir                  |
| <b>CONNEXION</b>     | Hierarchie    | Relations | Les rapports ne sont plus hiérarchiques mais réticulaires et ouverts à toutes les relations |

Tableau - IV. 2. 4. 2. 1. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

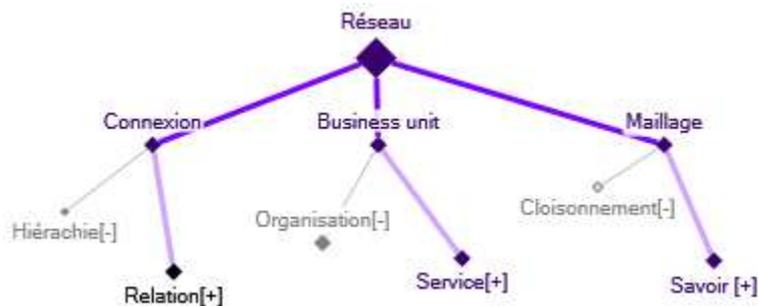


Figure - IV. 2. 4. 2. 1. c.



« complexité », voire de sa « culture ». Nous aboutirons jusqu'au barbarisme du terme « intrapreneur ».

### Le {*changement*} comme '*Business*'

Il n'est pas d'écrit managérial sans constat alarmiste sur le « *business* ». On peut se référer notamment aux écrits de Rosabeth Moss Kanter, où l'univers économique contemporain est celui de l'« *age of unstructured looms* » ; pour le professeur Daniel Quinn Mills, c'est le jeu perpétuel du « *rebirth of the corporation* » ; pour Tom Peters, la seule « *structure* » « *visible* » (se référant ainsi à Alfred D. Chandler) de l'économie contemporaine serait le « *knowledge* » et le « *network* » [Peters\_14-16]. Afin de compléter cette liste on peut lire chez Tom Peters que les seules définitions valables de ces « *new structures* » organisationnelles faisant fi des bureaucraties seraient des « *packages of services* » ou des « *spider's web organisations* » (citant les travaux de James B. Quinn, Penny Paquette, Tomas Doorley) [Peters\_17]. Il est difficile de trouver une substance à cette « *permanent transformation* » [Peters\_19] ; et s'il faut en finir avec cette notion même de « *structure* », la raison en est peut-être que l'essence de l'entreprise existe à partir de ce principe du « *renewal factor* », comme l'affirme le co-auteur du « *bestseller* » « *In Search for Excellence* », Robert H. Waterman. Ce passage de l'« *organization* » à la « *strategy* » stipule de toujours « *learning from the best* », savoir « *surrender the memory* » et dénoncer les « *habit traps* » [Waterman\_1-5]. Il faut repenser des structures dont le « *changement* » serait la « *norm* » [Waterman\_41]. Mais pour être capable de « *deliberate on bureaucracy burning* », il faut disposer de « *stable beliefs* », telles que la « *quality* », les « *clients* » ou les « *values* ». Ainsi se définissent les « *pathfinders* », ceux qui permettront d'établir les « *stable motions* » du « *change* » [Waterman\_42-44]. En effet, comment définit-on une organisation qui ne cesse de se transformer ? Michaël Waterman répond : en réalisant perpétuellement ces « *tiny steps* », en établissant ces « *stable motions* », et en assumant le fait de « *change the people* » par les « *values* » ; pour ce faire, il faut avant tout « *change the leadership* » [Waterman\_45-46]. Reste à savoir ce qu'il faut mettre sous ce substantif de « *change* », qui est de l'ordre de la permanence ? Nous avons évoqué à propos de la topique de la {*mondialisation*}, ce flux d'une compétition sans fin, produisant sa propre essence, à l'image du « *challenge Olympic* », formulé par Rosabeth Moss Kanter. Mais cette dernière va plus loin. Elle fait une distinction entre le flux et l'objectif. D'un côté, il faut « *shuffling and reshuffling the organizational deck to deal a better hand for the company has always been a fact for american life for American business* » [Moss-Kanter\_4]. Mais d'un autre côté, elle oppose les « *cowboys managers* » de la « *positive vision* » aux « *post entrepreneurial*

[ - ]  
Downsizing

[ + ] valeurs

*managers* ». C'est pourquoi Rosabeth Moss Kanter insiste sur ce dernier terme, affirmant que « *restructuring* » se caractérise par l'existence d'un « *balancing act* » [Moss-Kanter\_4], opposant ainsi le « *mindless downsizing* » au « *thoughtful restructuring* ». Il convient d'insister sur le besoin de « *synergies* », de « *leadership* » et de « *value added* » à ce « *change* », en se référant à la métaphore de l'orchestre chez Peter Drucker [Moss-Kanter\_5]. Ainsi le terme « *restructuring* » indique que l'existence d'une « *structure* » est toujours un horizon souhaitable ; si la « *competition* » permanente est nécessaire, elle ne peut pas monopoliser l'essence du « *change* ». Pour savoir trier le mauvais grain de l'ivraie parmi les tenants de ce « *change* », il faut lui substituer le terme d'« *allying* », avec le modèle de la « *joint-venture* » et ses « *partnerships in action* » entre les « *supplier-customer-employee* », c'est-à-dire la seule stabilité dans ce « *restructuring* » permanent, c'est le *business* existant.

### Le {*changement*} de '*process*'

En décalant le regard d'un {*changement*} permanent vers une restructuration permanente, il faut en trouver les bornes mentales et subjectives. Le premier geste est de distinguer le terme de « *downsizing* » et celui de « *restructuring* » [Hammer-Champy\_11]. Les consultants Michael Hammer et James Champy firent fortune, à la fois idéologique et commerciale, avec ce terme de « *reengineering* ». Ils allient subtilement cette dialectique d'une « *organisation* » sans cesse portée vers le {*changement*}. Ainsi, l'état organisationnel n'existerait que sous forme d'instance. Ce serait un « *path of the change* », c'est-à-dire la gestualité consistant à « *tossing aside the old system and starting over* » [Hammer-Champy\_7]. Ce mouvement signifie un « *fundamental rethinking* » et un « *radical design* » de l'entreprise. Sa structure est décrite comme des unités éclatées, conçues en « *process* » ; ce sont des « *businesspeoples* » (comme le disait Tom Peters), mise en série d'une « *collection of activities that takes one or more kinds of input and create an output of value to the customer* » [Hammer-Champy\_8]. Cette « *process orientation* » déplace le regard d'une « *predefined organizational boundaries* », vers le fait de « *looking at an entire process* » [Hammer-Champy\_9-10] ; autrement dit, le « *job evolve from narrow and task-oriented to multidimensional* » ; les « *work units change from functional departments to process team* » ; et le « *people's role change from controlled to empowered work* » [Hammer-Champy\_21-23]. Puisque l'entreprise n'a plus d'unité de représentation fixée, il faut trouver des nouveaux référents pour définir l'action. Ce seront les critères de « *satisfying* », de « *results* » ou de « *values added* » qui sont les seuls éléments tangibles. Dans un même mouvement, les « *managers* » ne sont plus des « *supervisors* » mais les « *coaches* » de ces « *process teams* » [Hammer-Champy\_24-26] ; ils n'ont plus besoin d'ordre, mais seulement d'« *advices* », d'« *assistance* » ou ne s'enquière que des « *problems solved* ». Ce « *restructuring* », pourtant insaisissable ; il cherche ses points

[ - ] Valeur ajoutée

[ - ] Ancien

d'appui parmi les « *values* » et les « *beliefs* » [Hammer-Champy\_27-30]. Ce qui définit principalement la « *post capitalist society* », décrite par le théoricien du management Peter Drucker, c'est une croyance indéfinie au « *knowledge* » et à son « *permanent change* » [Drucker\_12]. La « *competition* » et les « *compensations* » deviennent de plus en plus immatérielles. Il faut, dit-il, « *keeping* », « *rewarding* », et « *satisfying* » les meilleurs employés, de plus en plus difficiles à « *evaluating* » ou à « *managing* » [Drucker\_11]. C'est sur cette brèche théorique que la littérature francophone va s'interroger.

En effet, si le terme de {*changement*} est omniprésent dans la littérature managériale, il est défini dans les écrits en français sous trois autres formes.

### **Le {*changement*} par la '*complexité*'**

La définition de l'entreprise et de son perpétuel {*changement*} se déplace sensiblement dans la littérature francophone autour du thème de « *complexité* ». Au-delà du mouvement permanent du marché, de la compétition, il s'agit d'une difficulté toujours plus grande à saisir ses « *flux* ». Par exemple, chez le consultant et enseignant Jean Bonis, le « *changement* » est bien plus qu'une injonction liée à la compétition économique, c'est le « *défi* » d'incarner un « *nouveau management* » [Bonis\_3]. Avec pour figure d'opposition toujours le « *taylorisme* », la figure de valorisation repose moins sur les « *modes* » contemporaines (tels les « *cercles qualité* ») que sur une « *nouvelle logique de production* » : à savoir « *les flux permanents* » auxquels tentent de répondre les notions de « *juste à temps* » ou d'« *organisation modulaire* » [Bonis\_4-6]. Ces formes ne sont pas « *fixes* », car « *les outils changent tout le temps* » ; le manager doit donc concentrer son attention sur le « *soft* » (« *le caractère humaine* » versus le « *hard* » et les « *techniques* ») [Bonis1-2]. Cet « *autre management* » sera un « *management humain* » car il permettra la « *pratique de la décision collective* » [Bonis\_8-10]. Cette « *ossature du management* » est décrite par le chercheur Omar Atkouf avec les 600 pages d'histoire de la discipline. Ainsi, le chercheur montre comment le modèle de la planification « *fayolienne* » et de son « *PODC* » se transforme en questionnement des « *aléas de la formulation* » de la « *stratégie* » [Atkouf\_6-7]. Les travaux et le succès des écrits managériaux d'Henri Mintzberg répondent à la question lancinante de « *jusqu'où planifier ?* » [Atkouf\_8]. En effet, l'entreprise ne se définit plus que par son {*changement*}. Ce questionnement a déjà été largement évoqué par la notion de {*complexité*} s'inscrivant au cœur des troubles du discours managérial : c'est-à-dire le fait de « *renoncer au plan idéal* », par incapacité « *cognitive* », pour appréhender de manière plus réaliste : « *l'adaptation permanente* », le « *mouvement perpétuel* » et « *l'adaptation et le changement de tous* » [Genelot\_15]. Le terme « *complexe* » s'impose ; il est l'attribut de ce qui « *ne se décrète pas* », cette « *adaptation permanente* », avec seulement des

[ - ]  
Planification

[ + ]  
Adaptation

« *décisions au plus bas* » ; il est l'acte de « *manager* » qui ne veut plus faire que des « *innovations* », comme une sorte « *d'émulsion* » [Genelot\_16], au sein d'un « *système ouvert* » constitué « *d'autonomie* », « *d'adaptation* » et de « *mouvement* » [Genelot\_17].

### Le {*changement*} par la '*culture*'

Même si les « *systèmes ouverts* » peuvent répondre à l'inquiétude d'un {*management*} insaisissable, au-delà des {*processus*} et de la {*complexité*} ; le {*changement*} est décrit comme un passage d'une {*culture*} à une autre. On touche à une dimension plus « *humaine* », plus « *labile* » ; vouloir « *changer* » le « *management* », c'est vouloir rendre ce terme indissociable de celui d'« *innovation* ». La littérature managériale francophone a d'ailleurs tendance à confondre ces termes ayant pour point commun le {*changement*}. Par exemple, lorsque les consultants Hervé Sérieyx et Isabelle Orgogozo étudient « *l'innovation dans la fonction publique* » avec la vision du « *management* » [Orgogozo\_Serieyx\_1-5] ; ils décrivent ceux qui « *innovent* », qui ont du « *leadership* », au-delà de la « *hiérarchie* », avec de « *bonnes pratiques* » et des « *méthodes qualité* » [Orgogozo\_Serieyx\_6-7]. Opposées au « *taylorisme* » [Orgogozo\_Serieyx\_9], les « *formes traditionnelles du pouvoir* » de l'administration sont décrites comme une {*culture*} autre, face aux « *managers* », qui « *veulent le changement* », avec un « *management participatif* », se distinguant des « *replis défensifs* », comme s'il s'agissait de l'essence des « *fonctionnaires* » [Orgogozo\_Serieyx\_5-7]. Le « *fonctionnement administratif* » est assimilé à une culture « *française* », opposée à l'« *asiatique* », abondamment décrite, qu'il faudrait, pour ces deux auteurs, « *adapter* » [Orgogozo\_Serieyx\_8]. Les travaux scientifiques de Daniel Bollinger et Geert Hofstede servent de référence commune aux écrits managériaux. Les relations des deux termes de « *culture* » et de « *management* » sont examinées plus systématiquement dans l'ouvrage de Dominique Xardel et Robert T. Moran. L'analyse du « *facteur* » ou des « *rappports humains* » est, grâce aux travaux de Peter Drucker, au cœur de l'entreprise « *du savoir* » [Moran-Xardel\_30]. Le manager est « *confronté* » et doit « *s'adapter* » aux « *changements culturels* » à accomplir [Moran-Xardel\_31-32]. Les entreprises sont ainsi des « *ensembles de relations* », ayant chacune de multiples « *cultures* » à mettre « *en synergie* » [Moran-Xardel\_33-34] ; la pratique consiste essentiellement à identifier « *les affinités* » à travers les « *valeurs* » et les « *comportements* » des salariés [Moran-Xardel\_33-34]. Au prisme de la « *culture* » et du « *changement* » d'un point de vue *national*, se retrouve la même analyse d'un point de vue *organisationnel* cette fois-ci. Ainsi, le « *team building* » et le « *{coaching}* » sont deux activités identiques pour provoquer un {*changement*} au sein de la « *culture* » d'un groupe de travail [Lenhardt\_1]. « *L'enveloppe culturelle* » caractérise l'accord entre les parties d'un groupe [Lenhardt\_6], dont le {*le changement*} vise à créer les conditions de « *visions partagées* » [Lenhardt\_2] ; le « *{coaching}* » est cet « *accompagnement* » ou cette « *co-construction* » pour résoudre les « *paradoxes du management* » devant à la fois « *maintenir* » et « *dépasser* » la *culture interne* au groupe de

[+]  
Innovation

[+]  
Administration

travail [Lenhardt\_3-5]. La « *métacommunication* » c'est « *communiquer sur la manière de communiquer* » ; si les groupes atteignent une « *autonomie* » par rapport à l' « *identité* » qu'ils se choisissent, ils doivent la dépasser à partir d'un « *sens* » qu'il convient de « *partager* » [Lenhardt\_7-10]. Ainsi se définit le « *changement* » à partir d'un « *consensus* » et d'une « *culture d'entreprise* » qu'il s'agit de « *dépasser* » [Lenhardt\_11-13]. Il s'agit bien de la « *dimension culturelle du management* » qu'il faut, selon Jean Bonis, faire advenir ; le manager est un « *éducateur* », sa mission est de « *restaurer la dimension communautaire* », c'est dire de « *mettre en évidence ce qui unit* » [Bonis\_16]. De ce « *capital culturel* » de l'entreprise, il faut retourner au « *management de petits groupes* ». On revient donc à « *l'apport des groupes participatifs* », à l'image des « *formules voisines* » et « *parfois anciennes* » de la dimension « *communautaire* » [Bonis\_17]. Ce prisme des « *petits groupes* » va élaborer une nouvelle manière de produire {*le changement*} : pour en finir avec les « *bureaucraties* », les « *grands systèmes* » et les « *structures* », il convient désormais de former de « *petits groupes* », par nature « *innovants* ».

### Le {*changement*} par la '*culture entrepreneuriale*'

Nous avons vu que dans un monde régi par la {*complexité*}, une des solutions était la transformation de la {*culture*} dont il restait à trouver une forme adjectivale pour la caractériser. Ainsi, cette topique du {*changement*} trouve son efficacité en remplaçant l'ancien ordre « *bureaucratique* » et « *hiérarchique* » par les outils nouveaux du « *management* » qu'il faut dès lors définir. Le terme « *intrapreneur* » porte en lui cette sémiotique : « *l'entrepreneur dans l'entreprise* » [Intrapreneur\_1], comme un « *dilemme* », une « *tension* » et source de tout {*changement*} [Intrapreneur\_3]. D'un côté le « *taylorisme* », « *la bureaucratie* », et « *l'organisation* » ; de l'autre « *l'entrepreneur* », « *l'innovation* » et « *le conglomérat de réseau* » [Intrapreneur\_2]. Toujours dans l'optique de l'imprégnation du « *soft* » managérial, tel que le formule, nous l'avons vu, Jean Bonis, est recherché ici non pas des « *techniques de gestion* » mais une « *mentalité d'innovateur* » [Intrapreneur\_3-4]. C'est-à-dire « *écouter* », être « *dynamique* », faire preuve de « *leadership* » et de « *créativité* » ; l'objectif étant de « *dépasser l'activité quotidienne* », être dans « *l'expansion* » et rechercher « *l'épanouissement du personnel* » [Intrapreneur\_5-7]. Deux synonymes sont alors employés : ce sont « *l'innovation* » [Intrapreneur\_8] et « *l'évolution* » de l'entreprise [Intrapreneur\_9] ; ces deux valeurs seront la clef de voûte d'un « *nouveau contrat* » de l'entreprise avec ses employés [Strebel\_4]. Celui-ci oblige à « *concentrer les acteurs indispensables* » à la production, tout en réduisant ses « *coûts prohibitifs* » ; d'où l'objectif d'un « *changement organisationnel global* » permanent [Strebel\_3-5]. L'une des formes les plus caractéristiques cette « *tension* » entre la « *structure* » de l'entreprise et le {*changement*} est « *la spécificité de la situation des acteurs de projet* » [Baron\_2]. D'un côté « *l'organisation* » est « *durable* » et permet une « *compétence générique* » ; de l'autre les « *structures projet* » sont « *provisoires* », tout



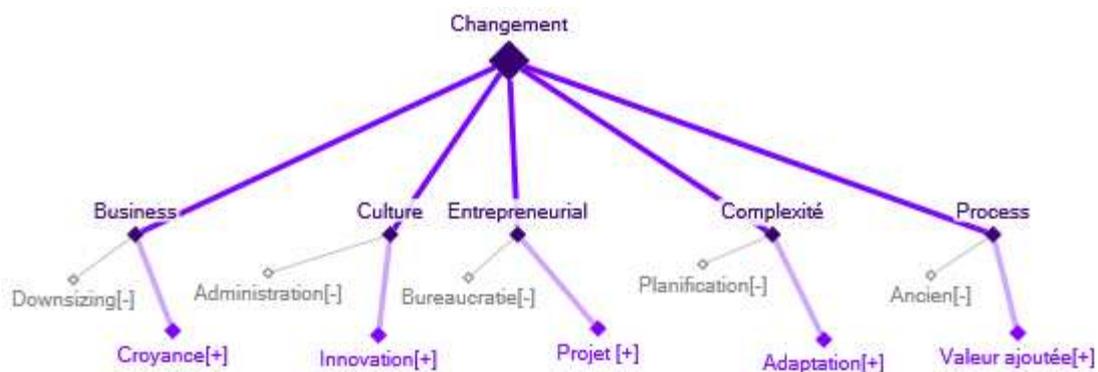
autant que « transversales ». De ce fait, cette tension « perturbe les organisations traditionnelles » [Baron\_1-3]. Il est inéluctable que des tensions apparaissent au niveau de « l'appartenance » entre la « hiérarchie » et le « directeur de projet » ; les salariés étant eux-mêmes au cœur de la contradiction entre « l'organisation » et « l'innovation » [Baron\_5], chacun ayant un « rôle » différent qu'il faut analyser [Vermot\_4]. Le chercheur en gestion Christophe Midler a remarquablement décrit ces « organisations matricielles », souffrant le plus souvent « d'organigramme » et de « processus » trop « précis » [Midler\_5]. Cette « cohabitation entre des principes antinomiques » est difficilement descriptible pour l'analyse comme pour les acteurs de terrain, il n'y a que « l'innovation » possible, c'est-à-dire le long travail « d'invention » permanente de « nouveaux outils » et de « nouvelles réalités » [Midler\_6]. On demande aux « directeurs de projets » d'avoir des « dispositifs de concertation » et de « dialogue » jusqu'au plus bas ; ils doivent « faire évoluer », peu à peu, la structure ; car au final, ce qui est attendu par « le management », c'est tout autant assurer « la révolution » que la « continuité » de l'entreprise [Midler\_7]. Le « nouvel agenda » (« le management ») est celui qui permettra « la flexibilité pour l'organisation de la main d'œuvre » (et ses « coûts de transaction ») ; il devra répondre aux « exigences des salariés », pour développer leurs « compétences » et les « innovations » de l'entreprise. La « gestion » du « risque » est cette double contradiction du {*changement*}, elle se réfère aux théories économiques de Franck H. Knight et de John Hicks, à propos la gestion de l'incertitude [Girard\_3-6]. Cette nouvelle économie de l'entreprise distingue les activités « valorisables » et celles qui ne le sont pas. Ce qui change l'essence des critères de la « démarche générale d'élaboration du plan stratégique » [Sicard\_16]. A l'instar du *reengineering*, « l'analyse du portefeuille », au travers du « diagnostic ? » est un « guide » de la « détermination des stratégies » par cette déconstruction de l'entreprise en « activité » [Sicard\_17-18].

\_\_\_ Synthèse de la topique du {changement} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE            | OPPOSANT       | ADJUVANT       | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------------|----------------|----------------|---|
| <b>BUSINESS</b>        | Downsizing     | Croyances      | Le changement c'est transformer sans amoindrir                                  |
| <b>PROCESS</b>         | Ancien         | Valeur ajoutée | Il faut remplacer l'ancien par des processus qui apportent une valeur ajoutée   |
| <b>COMPLEXITE</b>      | Planification  | Adaptation     | Face à la complexité, l'adaptation permanente est préférable à la planification |
| <b>CULTURE</b>         | Administration | Innovation     | Le changement est une culture d'innovation permanente                           |
| <b>ENTREPRENEURIAL</b> | Bureaucratie   | Projet         | Le projet est d'entreprendre un changement de toute bureaucratie                |

*Figure - IV. 2. 4. 2. 2. c.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**



*Tableau - IV. 2. 4. 2. 2. b. b.*

#### IV. 2. 4. 3. Analyse de la visibilité comme « *délégation* » – l’action des autres et l’apprentissage de soi

Nous représentons tous les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de la délégation* : le {*leadership*}, la {*mobilisation*}, et {*l’apprentissage*}. Après avoir étudié l’impact de la *visibilité de la commercialisation* et la manière dont la « *mondialisation* » a déconstruit la notion d’entreprise, qui s’est retranscrite sous forme d’un vaste {*réseau*} horizontal de relations et d’un état permanent de {*changements*} ; l’enjeu de la *visibilité de la délégation* est de produire un discours normatif de ces « *relations* ». Il ne doit être ni une « *hiérarchie* », ni un « *ordre* ».

Le terme de {*leadership*} tente de concilier toutes ces tensions, exprimant le besoin de *délégation* en édulcorant toute notion hiérarchique. Ce

sont des « *feedbacks* », des « *visions* », ou un exercice de « *régulation* » de cette « *complexité* » des savoirs et des injonctions multiples, ces termes sont ce que Chester Barnard et Herbert Simon appelaient « *communication* ». Le terme clef de « *visioning* » est introduit par Warren Bennis et Burt Nanus, il sera parmi les plus cités quant à la topique du « *leadership* ». Mais il ne suffit pas pour décrire ce nouvel état de fait. Le « *leader* » a besoin de susciter ce qui était appelé dans les années 1960 la « *participation* » ; il le fait par un nouveau terme, remplaçant celui de « *motivation* », dans la littérature de l’« *empowerment* », traduit en français par {*mobilisation*} qui sera notre deuxième topique. Ce terme désigne cette injonction de {*changement*}, qui nécessite son intériorisation par les salariés ; il n’est pas donc l’équivalent du terme de {*qualité*}, car ce vocable, nous le verrons, relève de la *visibilité de la mesure*.

La troisième topique est celle de {*l’apprentissage*}. Son terme anglophone est celui « *learning* ». Il intègre toutes les conceptions déjà citées du monde « *post entrepreneurial* », « *interculturel* », de la « *société du savoir* » et de la « *complexité* ». L’{*apprentissage*} est la « *formation* » (topique des années 1960), sans l’entreprise, réduite à l’état de {*réseau*} et de

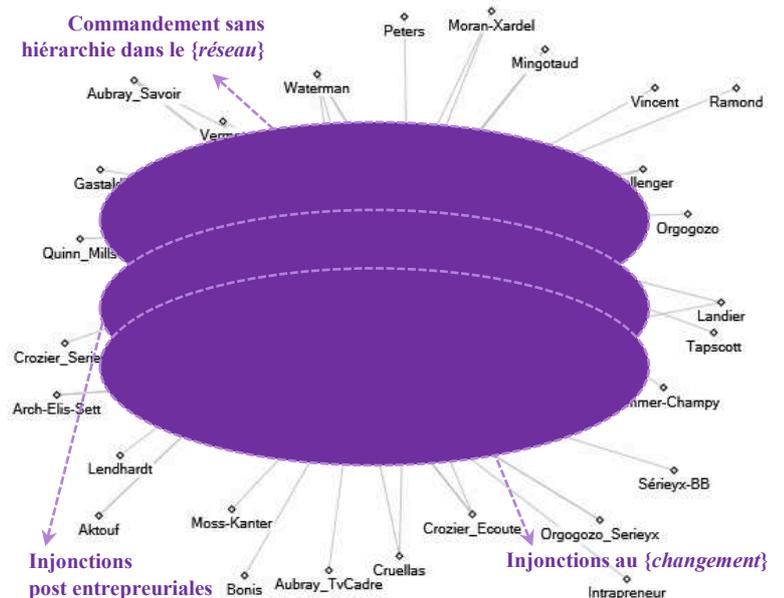


Figure - IV. 2. 4. 3. a.

{*changement*}

 permanent. À l'échelle de l'individu, cette activité de « *learning* » doit se libérer de la tutelle de l'entreprise, qui n'existe plus et n'est plus qu'une « *entreprise de soi* », selon Bob Aubrey (se référant à la philosophie libérale de Gary Becker). L' {*apprentissage*} est plus qu'un « *accompagnement* », mais un « *coaching* », une « *écoute* » et une compréhension des « *cultures* ».

Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des trois topiques de notre « *visibilité de la délégation* » :

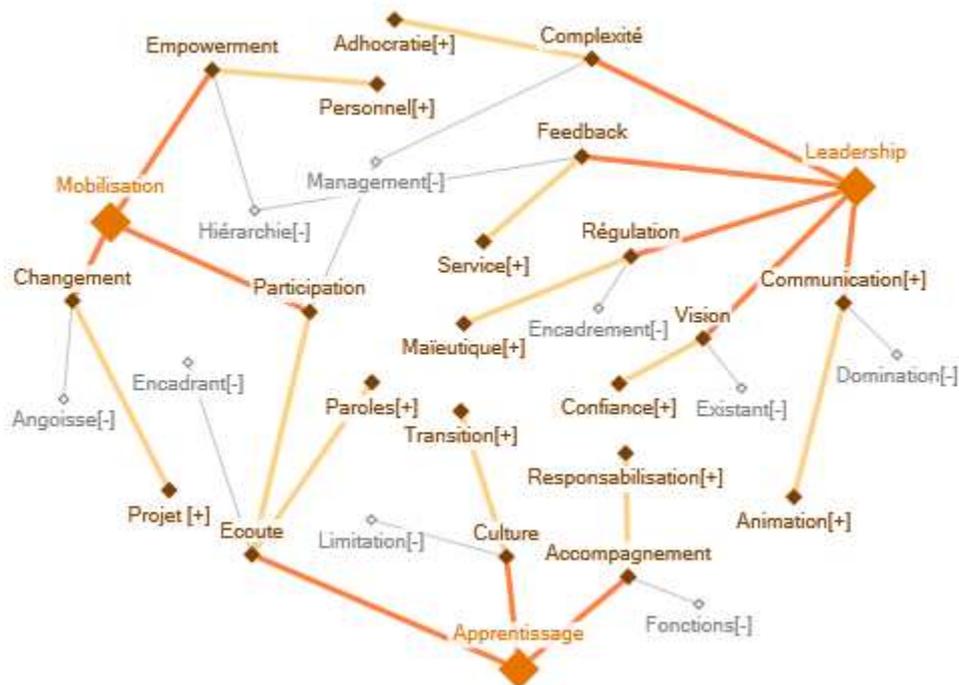
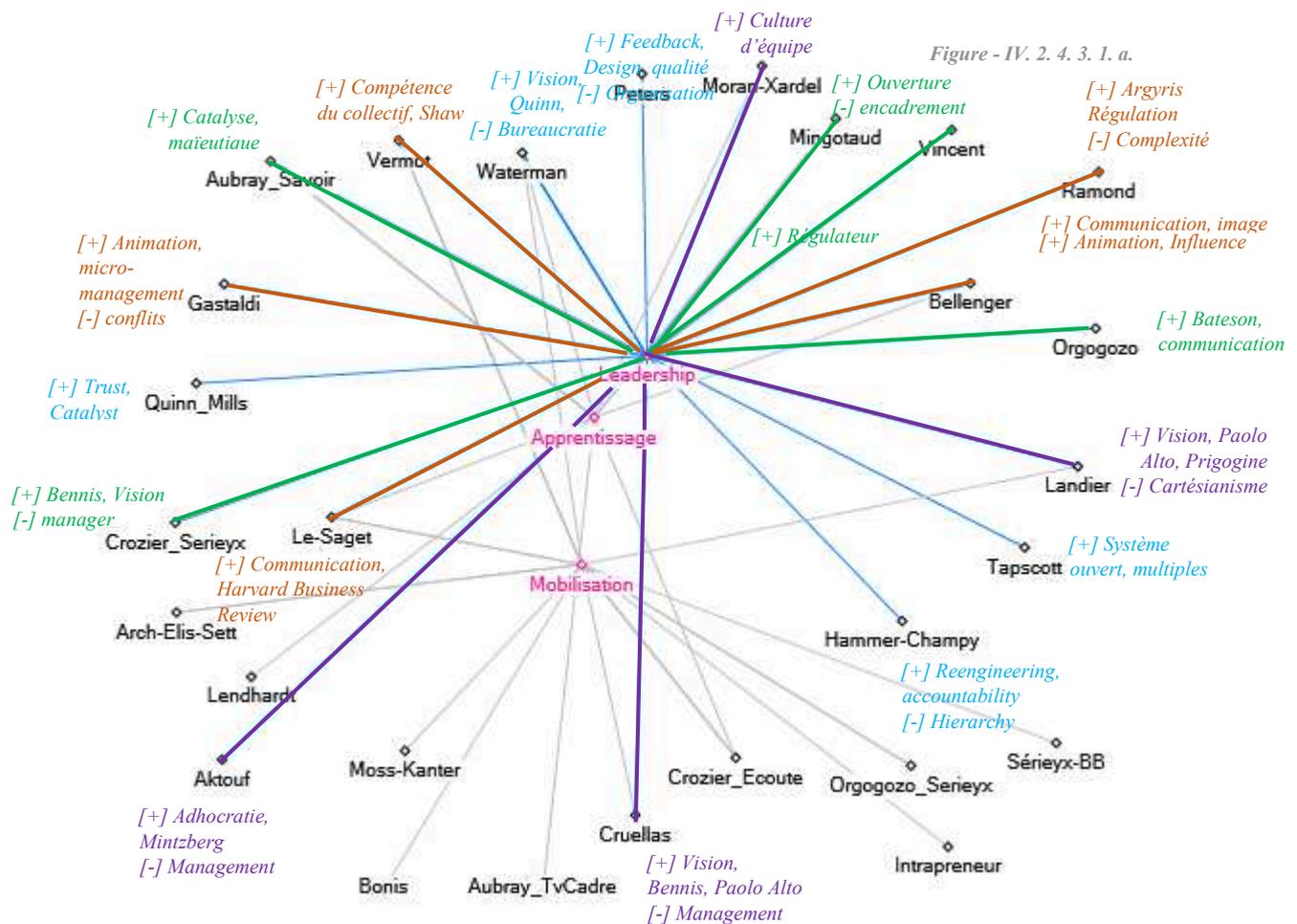


Figure - IV. 2. 4. 3. b.

#### IV. 2. 4. 3. 1. Topique de du {leadership}

L'entreprise décrite par Tom Peters est « *hierarchy-less* », « *unstructured* » ou « *restructured* ». Cette « *organization* », se voulant « *dissorganization* », ne peut pas être seulement un « *network* », un « *knowledge* » ou un « *project* ». Il faut lui donner une doctrine et guider les individus pour que le {*changement*} puisse être promu. Cela sera pour la littérature anglo-saxonne à la fois le « *feedback* » et la « *vision* » (*en bleu*) ; en français, ce sera une « *régulation* » de tous, une réduction de la « *complexité* » ou de la « *communication* » :



#### Le {leadership} comme 'feedback'

Pour décrire la coordination des individus dans une « *organization* » qui n'existe pas, Tom Peters prend l'exemple archétypal de l'économie de la « *fashion* ». À ses yeux, c'est la quintessence du « *chaos* » dont il veut faire la théorie. Il veut décrire « *its imperatives triggered our analysis of bold new organizational arrangements* » [Peters\_45] (i.e. ceux exhortant aux « *learning to hustle* », au « *beyond hierarchy* », ou aux « *networks* »)

précédemment analysés. La question étant : comment faire de ce besoin de {*changement*}, une action qui rendrait « *positively everything* » ? Le discours de l'action change selon le mouvement suivant : « *soft* », était la planification ; le « *softer* » était la comparaison, mais il supposait de définir un « *model* » qui, dans le « *chaos* », n'existe plus ; alors il faut aujourd'hui atteindre le « *softest* ». Ainsi se vit la « *iron law of fashion* » : pour le consultant, chacun doit être proche de l'excellence, pour coller au mouvement du « *market* » et du « *customer* » [Peters\_45]. Car le marché n'est fait que de cette « *fragmentation* » des volontés et de ces « *intangibles* » ; ainsi faut-il entendre le terme de « *global* », ce « *many* » et cette multiplicité qu'il faut capter [Peters\_46-47]. C'est pourquoi il est impossible de les définir, l'objectif est de récupérer le mouvement de cette transformation : ses « *slippery intangibles* » du « *market* » ; il faut pouvoir répondre à l'adage « *I know it when I see it* », ce qui signifie que tout n'est pas, telle la « {*quality*} », « *measured and boiled down into its quantitative essence* ». Tom Peters écrit qu'il faut exercer ces perpétuels « *arrangements* », de sorte que le « *manager* » sache atteindre cette « *perception* » du « *glow !* », du « *tingle !* » et du « *wow* » ; il lui faut disposer de l' « *eye of the beholder* » pour capter le « *real word* », c'est-à-dire le monde subjectif en faisant l'équation suivante : « *product + intangible = new product* » [Peters\_48]. Selon le guide du créateur Richard Saul Wurman, le manager est un artiste qui doit « *follow the yellow road* » ; il n'y a ni « *strategy* » ni « *manual* » pour celle-ci, mais le long « *trail* » des « *conversations* » et des « *reviews* », pour « *modify manuals based on consumer feedbacks* » [Peters\_49]. C'est seulement ainsi que se construisent des « *wow factories* », consistant en « *pursuing customer commitment* », et en « *conversing with customer* », tout en « *trust though guarantees that thrill* ». Comment réaliser ces injonctions contradictoires ? Premièrement en définissant une conception de l'entreprise par ses « {*processes*} ». Tout repose ainsi sur le « *trust* » et ses « *customers* ». Il lui faut exiger une responsabilité « *personal* » et que chaque salarié soit « *becoming a 'process freak'* ». Devant suivre les aspirations des « *customers* », tout au long de leur « *lifetime value* », il faut aussi que ceux-ci sachent comment « *switch* » d'un produit à l'autre. La réponse est aisée et relève du terme de « *services* ». Il faut répondre sans cesse aux demandes, savoir les quantifier dans une grande « *database* » ; être capable d'en mesurer la « *reliability* », la « *responsivness* », l' « *assurance* », l' « *empathy* » et les « *physical facilities* » [Peters\_50].

Le {*leadership*} vise à décrire ce mouvement vers le « *wow* », cet « *intangible* » et cette « *transformation* » des entreprises ; il vise à savoir développer cette « *encompassing view of design* », afin qu'elle soit « *integrated in every aspect of the organization* ». Le « *design* » est le fait, selon Michaël Shannon, de donner à l'organisation une « *personality* ». Différent d'une simple « *aesthetic* », il s'agit de coller à cette « *psychology of everyday things* » selon les propos de Donald Norman, mais avec une « *usability* », une « *signature* », une « *attitude* ». Ces termes sont assimilables à un « *leadership* » [Peters\_51], lui-même assimilable au terme de « *customerizing* », comprenant les actions des managers, de tous les

[ - ]  
Organisation

employés autant que des « *customers* ». Se référant à un article de la *Harvard Business Review*, pour Richard Chase et David Garvin, cette « *service factory* » de la « *next generation* » sera ce « *hub of their efforts to get hold the customers (...) [with] new relationships [that] they will be in direct and continuing contact with them* ». Cette idée de « *customerizing* » est une « *fantasy* » avec toujours plus de « *responsiveness* », « *friendliness* », « *insiderism* », et de « *transparency* » ; ce qui suppose une « *human scale* », une « *educational experience* », une « *reliability* », tout comme un « *emphasis on beginning and ends* », une « *consistency* » et un « *emphasis on process* » sans pareille [Peters\_52]. Au final, la « *liberation management* » est ce mouvement de la « *necessary disorganization into free standing units so as to achieve necessary liberation for all* ». D'une valeur très spécifiquement américaine : « *freedom is always* », c'est le « *ladder that managers aspired to climb being turned to kindling in the liberated, horizontal, beyond hierarchy environment* ». [Peters\_53]. Mais pour réussir cette « *liberation for all* », il faut que ceux-ci y adhèrent et que se crée cette « *trust* » décrite par d'autres auteurs anglophones.

### Le {*leadership*} comme '*vision*'

[ - ]  
Existant

L'« *organization* » est souvent décrite comme ayant pour substance ce lien entre les « *managers* » et le reste de l'entreprise. Robert H. Waterman, stipule que le « *renewal* » permanent des entreprises doit à la faculté de se muer en « *informed opportunists* ». Il prend pour référence la théorie d'Herbert Simon observant les fourmis se déplaçant sans but géographique mais avec des « *goal logics* » [Waterman\_6]. Pour Michaël Waterman, le monde n'est plus cartésien mais de plus en plus « *stochastique* » ; d'où la seule « *strategy* » possible qui est de « *being informed* », le seul moyen facilitant la « *invention of opportunity* ». Tel le héros de « *Columbo* », le stratège est celui qui trouve des « *solutions* », toujours contingentes, uniquement en agrégeant les solutions [Waterman\_7-10]. La captation incessante d'information est source d'une perpétuelle « *uncertainty* » ; au « *leader* » de rester « *calm at the top* » et de savoir où il veut aller. Il doit promouvoir le « *change* » de manière continue, sans se muer en « *anxiety* ». Au contraire, le « *leader* » doit incarner le « *trust* », c'est-à-dire l'émotion permettant de faire la distinction entre le « *we* » et le « *they* ». Ainsi s'instaure une « *positive politic* ». Michaël Waterman prend pour exemple les travaux de Graham Allison (1969), où l'essentiel des « *décisions* » prises par le bas nécessitent ce climat favorable à l'initiative plutôt que la peur [Waterman\_37-40]. Penser la stratégie comme un « *renewal* » nécessite cette manière de « *change the leadership* », consistant en l'« *acceptance* » des « *facts* », mais aussi en « *burst* » de la « *bureaucracy* ». Le {*leadership*} est crucial, c'est avant tout une question de « *attitude and attention* ». Il faut savoir comprendre les « *feelings* », le « *balancing* » les « *conflicts* », et « *paying attention* ». Depuis l'époque des expériences d'Elton Mayo (ses recherches du « *knowing (...) what people do* »), l'important n'est pas ce qui est dit, mais de savoir – l'« *attitude and attention* » [Waterman\_47-50]. Le consultant Daniel Quinn Mills pense lui aussi que l'« *attitude* » est

[ + ]  
Confiance

déterminante pour optimiser les nouvelles organisations appelées « *clusters* », celles qui sont « *beyond hierarchies* ». Les notions centrales sont le « *share* », le « *trust* », la « *cooperation* », à l'aide de la « *catalyst vision* » ; toutes ces valeurs permettent le « *change* » de la culture organisationnelle ancienne. En prenant des exemples au sein de General Electric, Daniel Quinn Mills tente de démontrer que ce « *self management* » est une {*culture*} permettant de mieux structurer son environnement [Quinn\_Mills\_16-18]. Reste à savoir comment l'instaurer.

En posant la question « *who will reengineer ?* », Michael Martin Hammer et James A. Champy, consultants associés au MIT, tentent de « *seen the following roles emerge* » de cette nouvelle manière de voir l'entreprise faite de « *synergy accross the compagny's separate reengineering projects* » [Hammer-Champy\_33]. Le plus important est de définir le « *leader* ». Sans être un *manager*, le « *leader* » est « *seized by a passion to reinvent the company, to make the organization the best in the business* » [Hammer-Champy\_34]; il « *act as visionary and motivator* », « *create environment conducice* » et « *involve people* ». Ce n'est pas une « *position* », mais un « *character* » doté d'« *ambition, restlessness, and intellectual curiosity* ». Le « *leader* » doit penser non pas l'existant, mais l'optimum, c'est-à-dire faire un raisonnement « *inductive* » [Hammer-Champy\_31]. Cette définition va jusqu'à la tautologie : « *the leader must be a leader* » ; celui qui capte des « *signals* », des « *symbols* » et qui « *reinforce (...) message (...) within system* », assimilables à des « *cultures* » (au contraire du « *process owner* » devant « *identifying all processes* » et « *motivate, inspire and advise their teams* »). Ainsi, la « *reengineering team* », ce sont les « *insiders* », qui « *knowing* » et « *hamper thinkings* ». Ces « *leaders* ». doivent faire perdurer cette « *credibility with co worker* » et les « *outsiders* ». Il faut ainsi un redécoupage des frontières organisationnelles, celui-ci est lié aux questions de « *knowledge* » et de « *reengineering czar* » [Hammer-Champy\_35-37]. Il s'agit avant tout d'une nouvelle manière de voir l'entreprise, affirment Michael Martin Hammer et James A. Champy : « *processes are invisible and unnamed because people think about the individual departments, not about the process with which all of them are involved* ». Ce discours est typiquement « *beyond hierarchy* », qui sont réifiées au moment où « *one way to get a better handle on the processes that make up a business is to give names that express their beginning and end states* ». Le « *you know* » est remplacé par la « *vision* » du « *leader* » et la « *processes map* ». La « *customer view* » est facilitée par « *l'extensive information exchange* », avec l'aide de tous les « *inventory, buffers, and others assets* », les « *hight ratio of controls and checks* », toute cette « *complexity, exceptions and spécial cases* » [Hammer-Champy\_38-40]. Plutôt qu'un « *detailed processes analysis* », il vaut mieux souvent un « *understanding processes on the customer end* ». Non seulement pour « *asking customers what they want* », mais surtout pour « *watching them do it* ». Le « *process reengineering* » est ainsi une action collective, mais avec un nombre de personnes restreint. Ce sont des

[+]  
savoir



créatifs, une action fondée sur le « *learning* ». La clef du succès est d'arriver à « *embarking* » et « *getting people within* » le nouveau processus à l'aide de la « *communication* », des « *palpable goals* » et des « *motivations* » [Hammer-Champy\_41-46].

### Le {leadership} comme 'régulation'

L'art du « *leadership* » doit être cherché dans la philosophie et la sagesse anciennes, selon le consultant Bob Aubrey. Ainsi, la « *fonction maïeutique* » de Socrate, ou celle de Kuniyasu Sakai, est l'art de « *savoir accoucher les esprits* », une « *compétence essentielle* » surtout pour l'exigence de l'individu d'avoir un « *projet de vie* » [Aubray\_Savoir\_16-18]. Plus encore, savoir « *catalyser* » les énergies du collectif est le propre du manager, à l'instar des « *alchimistes* », des « *chamans* », dans une ère où la « *complexité* », le « *changement* », le « *chaos* » refont surface [Aubray\_Savoir\_19-20]. « *L'apprentissage* » est la « *compétence* » première du manager, suivant toujours le « *savoir* », le « *savoir-faire* ». A l'instar du « *pédagogue* », le sachant « *démontre* » qu'il sait son « *art* » et acquiert sa compétence de « *manager* » par cette mise en visibilité, cette manière de « *montrer* » les « *techniques* » pour « *les faire apprendre* » [Aubray\_Savoir\_20-21-25]. Ainsi, le {leadership} est non seulement une « *maïeutique* », mais il doit capter les nouvelles idées. Est-ce une capacité de savoir « *comment mettre en pratique les nouvelles idées ?* » s'interrogent Michel Crozier et Hervé Sérieyx. Cette question est aussi du ressort de « *{l'apprentissage}* ». C'est la première des managers. Avec l'aide des « *universités d'entreprise* », pour « *former tout au long de la vie* », ils doivent être immergés dans un « *changement organisationnel* » perpétuel et le mettre en action. Une des manières de « *redécouvrir le leadership* » C'est disposer de cette capacité « *{d'apprentissage}* ». Harold Bennis distingue ainsi le « *leader* » du « *manager* », sur cette qualité de « *vision du futur* ». Ce « *nouveau pacte* » est fait « *d'éthique* », d'« *écoute* », d'« *engagement* », et de ce « *pont stratégique* » entre « *situation actuelle* » et le « *changement souhaité* » [Crozier\_Serieyx\_8-10]. Mais ce rôle nouveau n'est pas sans conséquence, note Isabelle Orgogozo. Le « *manager* » avait du « *pouvoir* » de par son statut ; désormais il a essentiellement un rôle de « *régulation* » des « *différentes interactions* » entre les individus et un « *système orienté vers des buts en commun* » [Orgogozo\_13]. Ce terme de « *régulation* » est emprunté au théoricien de « *l'Ecole de Paolo Alto* », Grégory Bateson. D'origine anthropologique, cette conception du pouvoir semble très américaine, mais elle se rencontre dans divers pays asiatiques, note Bob Aubrey. Il s'agit de maîtriser les trois registres d'interaction – l'instrumental, le stratégique et le communicationnel [Orgogozo\_14-16]. Or, ce terme de « *régulation* » renvoie aussi à la notion de « *complexité* » du « *système entreprise* », affirme Claude-Pierre Vincent. Pour exercer son {leadership}, la question est de savoir comment prendre une « *décision* », alors que celle-ci est en soi une tentative « *d'imposition* » de l'extérieur à un système [Vincent\_7-10]. Pour réduire les conséquences « *paradoxaes* » et « *contradictaires* » des prises de décision, la « *régulation* » est une nouvelle forme de « *décision* » appartenant à un

[+]  
Maïeutique

[-]  
Pouvoir

« *paradigme* » classique. Aujourd'hui, il faut laisser libre « *l'angle de vision* » des « *sous-systèmes* » dans la prise de « *décision* » ; la « *régulation* » telle que Chris Argyris l'a théorisée, ou la « *communication* » telle que Lucien Sfez a l'a établie, laisse une marge de « *liberté* » aux acteurs ; ce sont des exemples de la « *prise de décision* » dans un cadre plus vaste [Vincent\_11-14]. Dans un manuel de vulgarisation de la pensée managériale, François Mingotaud énonce que la fonction « *d'encadrement* » doit devenir un « *régulateur* ». Le terme choisi ne doit rien au hasard. Il indique qu'il faut « *consulter* » et « *recueillir les informations* » à l'aide d'un « *référentiel de compétences* » et avec des « *entretiens* » [Mingotaud\_22-23]. Le quotidien est fait « *d'enquêtes* » sur les dysfonctionnements, de « *dialogue* » et de «  *négociations* » sur les « *objectifs* » [Mingotaud\_24-26]. Le « *responsable* » se définit comme un « *informateur* » pour ses équipes, il travaille les « *phrases essentielles* » à l'aide de la méthode « *TWI* » ; il s'assure de la « *cohérence* », de « *l'efficacité* » et de « *l'impact* » des informations de son service et rédige des « *synthèses* » pour ses supérieurs hiérarchiques [Mingotaud\_38-44]. Cette nouvelle fonction de « *régulateur* » doit beaucoup à la {*complexité*} croissante de son travail. Cette dimension est nouvelle et primordiale pour le {*leadership*} contemporain.

### Le {*leadership*} au-delà de la '*complexité*'

Le leader s'inspire des « *approches actuelles du management* ». Il délaisse le « *taylorisme* », le « *déterminisme technologique* », pour des approches dites « *émergentes* ». Mais il reste une difficulté : celle du mythe du « *récit du management* », difficilement explicitable sous le prisme de cette « *complexité* » [Vincent\_15-19]. Claude Pierre Vincent est en accord avec le consultant Hubert Landier, pour qui le discours du *leader* doit s'écarter du « *cartésianisme* » et développer une nouvelle manière de penser la « *vision de la réalité* ». Ainsi, il faut « *accepter (...) que les résultats soient différents de l'intention* » [Landier\_17]. Les pensées de la {*complexité*} (se référant à Isabelle Stengers et Ilya Prigogine comme à l'école de Paolo Alto) tentent d'aller au-delà du « *bon manager raisonnable* » et celui « *spécialisé* », issu du taylorisme [Landier\_14-16]. Philippe Cruellas affirme ainsi que le « *leader* » est une nouvelle manière de penser le manager, en retraçant l'histoire du management pour expliquer cette définition. Philippe Cruellas affirme que leader doit se situer au-delà de l'autorité taylorienne, au-delà de la rationalisation de l'humain par les psychosociologues (Elton Mayo, Douglas McGregor ou Abraham Maslow), ou au-delà de la décision chez Herbert Simon et James March. Cette définition est complétée par Georges Archier et Hervé Serieyx, pour qui le *leader* est celui « *suscite l'action* » ; chez Harold Bennis, il est « *l'unification des visions* » ; pour « *l'école de Paolo Alto* », c'est le « *paradoxe* » et son « *recadrage* ». L'histoire du « *leader* » devrait se continuer, suppose-t-il, puisque n'est pas exclue une « *révolution des neurones* » s'inspirant des traditions et des sagesses, comme chez Krishnamurti pour chercher une « *compréhension* » « *au-delà de la rationalité* » [Cruellas\_10-13]. Cet appel est une sorte de retour à la tradition de la « *théorie*

[+]  
Adhocratie  
[-]  
Management

des systèmes » ; d'ailleurs, l'historien des idées de sciences de gestion, Omar Atkouf, le justifie : il s'agit du passage de « *l'organisation* » à « *l'auto-organisation* ». Thématique traditionnelle en sciences de gestion, la « *décision* » est toujours au cœur de la direction des hommes. L'image du « *bureaucrate* » qui « *commande* » laisse place à la « *surveillance* » et à la « *{qualité}* » [Atkouf\_9-11]. Henri Mintzberg a démontré la prégnance des « *auto-organisations* », avec son modèle de « *l'adhocratie* », qui transforme la figure du « *leader* », désormais davantage préoccupé par les « *comportements organisationnels* » [Atkouf\_12-15]. Les consultants Dominique Xardel, Robert T. Moran montrent comment le « *manager* » doit s'appuyer de plus en plus sur lui-même, sur sa propre « *culture d'équipe* ». Le « *manager* » doit forger et entretenir sa propre culture, se référant à Peter Drucker et aux études des *Bell Labs* [Moran-Xardel\_38]. Ce constat est à l'image, selon Denis Ettighoffer, des réseaux et du travail à distance [Moran-Xardel\_36]. Selon Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, le développement des « *organisations matricielles* » est allé trop loin [Moran-Xardel\_37]. Les managers doivent moins ordonner, mais toujours plus « *encourager* », « *soutenir* », « *améliorer* ». Leurs qualités, ce sont leur « *sensibilité* », leur « *ouverture* », ou leur « *animation* » [Moran-Xardel\_39]. On le voit, le *manager* est tenu de réduire la *{complexité}*, un exercice de *communication* à investiguer pour la littérature managériale.

### **Le *{leadership}* comme '*communication*'**

[+]  
Animation

Si la littérature managériale ne cesse d'évoquer la *communication* et des digressions d'ordre personnel, c'est que les auteurs énoncent le « *leadership* » comme incarnant les compétences du manager à « *communiquer* ». Nous avons déjà explicité la première injonction qui est que l'ordre « *passer par les feedbacks* » : selon les psychologues Marzell Maltz ou Robert Rosenthal, dans la Harvard Business Review, l'individu devient « *comment on parle de lui* ». Il s'agit davantage de « *communication* » et ce sont là les « *principes d'action pour le manager* » [Le-Saget\_9-11]. De plus, Meryem Le Saget valorise « *l'étoffe du leader* ». Il se réfère aux travaux d'Erick Erikson, de Robert Fritz ou d'Elisabeth Klüber-Ross qui décrivent le « *manager intuitif* », celui qui agit avec « *discernement* », « *écoute et raison* » [Le-Saget\_25-26]. Mais cette écoute est aussi sélective, car le « *leadership* » est « *authentique* », il acte le « *crépuscule du chef* » ; en somme, le « *leader* » est celui que l'on veut « *aimer* », qui « *manie le bâton* » et possède « *le bon choix* » dans la « *hiérarchie* ». Le « *leader* » est loin des « *méthodes* », des « *outils* » et de « *l'expertise* » ; il est une « *relation* », une « *attraction* », voire une « *séduction* » qui «  *motive*  » et «  *persuade*  » les salariés. Le « *leadership* » est avant tout une « *influence* ». Le « *leader* » « *écoute* », « *parle avec franchise* » et maîtrise sa propre « *communication* », ses « *émotions* » pour « *tisser ses réseaux* ». Car le « *leader* » « *comprend son environnement* » pour « *aller plus loin* » avec ses salariés et les « *faire adhérer* » [Le-Saget\_27-29]. Toutes ces recommandations sont moins importantes pour ce qu'elles disent que pour ce dont elles témoignent. Ainsi se comprend l'affirmation de Lionel Bellenger : au cœur de la définition du « *leadership* » on

glisse sémantiquement rapidement sur le « *professionnalisme* » ; cette quasi tautologie en dit long sur une littérature managériale dont l'objet devient de plus en plus de 'gérer' le travail du « *manager* » (cf les travaux d'Henri Mintzberg). Ainsi, les termes se confondent. En affirmant « *exiger beaucoup de soi* » et « *son propre comportement* », il faut se manager soi-même. Et les méthodes des sciences de gestion sont nombreuses à se recentrer sur la personne. Il faut « *parler vrai* », « *soigner son look* », signe d'une « *maîtrise de soi* », « *mettre en accord ce que l'on dit et ce que l'on fait* ». Cette « *cohérence* » est une « *consistance* », preuve d'une « *légitimité* » qui « *s'acquiert* » pour faire « *pro et propre* » [Bellenger\_1-7] ; elle s'occupe avant tout des autres : « *ne pas tricher* », « *oser et savoir dire non* », comme Octave Gélinier mettait « *l'éthique* » au-devant de sa doctrine de gestion [Bellenger\_8-10]. Cette « *spirale* » du « *professionnalisme* » incarne l'art de la « *décision* » sous la forme du « *pragmatisme* » : c'est-à-dire « *se centrer sur le comment* », certes « *décider* », mais surtout « *négocier* », non de manière « *verticale* », mais en étant « *un facteur d'unité* », c'est-à-dire « *rassembler* », « *animer* », « *ajouter* » et « *doser* » les points de vue [Bellenger\_53-61]. Le consultant Claude Vermot-Gaud voit dans cette *communication*, une « *compétence* » clef de l'individu allant jusqu'au « *collectif* ». L'art de savoir « *motiver* » émane avant tout de la « *confiance en soi* », de « *l'expression* », de la « *participation* », ou selon le professeur James B. Shaw, de savoir être « *exigeant* », car c'est avant tout « *la motivation que l'on inspire* » [Vermot\_7-9]. Le « *leadership* » n'est donc pas un simple état mais un art, une pratique, et un savoir, selon le professeur de gestion Dino Gastaldi : il est le passage d'un rôle de « *domination* » à celui de « *d'animation* » ; c'est-à-dire, savoir « *pénétrer* » toutes les relations, les relayer, éviter les « *conflits* », surtout ceux qui sont « *coûteux* », et qui vont jusqu'à un « *micro management* » [Gastaldi\_3-6]. Le terme « *leadership* », par le biais de son inférence à la *communication*, devient donc sémantiquement « *l'animation* ». Telle est la thèse de Philippe Raymond dans ses manuels « *d'animation d'équipe* », confondue avec l'exercice du « *{management}* », le « *{leadership}* » doit jouer un rôle de « *coordination* », de la « *fonction intégratrice* » de toute forme de « *communication* » ; le *leader* est « *au contact* » de tous les salariés, tient « *un discours commun* » dans une commune « *unité* ». Pour lui, il faut refléter la réalité et quelquefois la devancer. Il est nécessaire d'agir par « *stimulation* » (se référant aux travaux de Kurt Lewin et à sa '*psychologie dynamique*') puis par l'« *appréciation* » des diverses contributions. Le tout est une « *éthique de l'action* ». Le « *leader* » est celui qui a de l'« *influence* » sur les décisions, celui qui peut mobiliser selon différents « *styles* » et ainsi réifie une nouvelle forme de « *pouvoir* » [Ramond\_5-9].

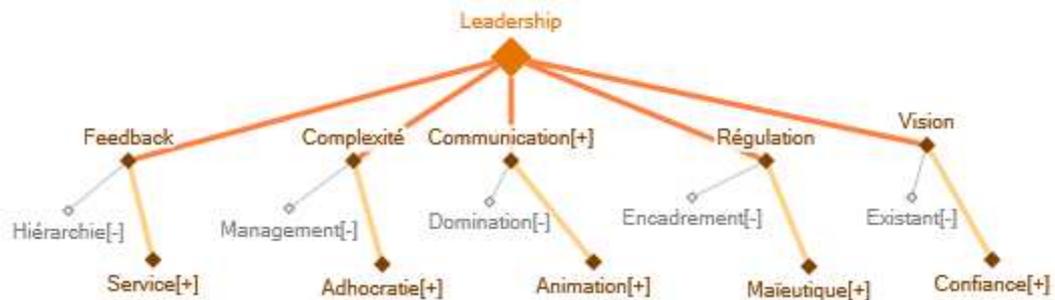
[<sup>-</sup>]  
Domination

\_\_\_ Synthèse de la topique du {leadership} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE            | OPPOSANT    | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|------------------------|-------------|------------|--|
| ▶ <b>FEEDBACK</b>      | Hiérarchie  | Service    | Le leadership recherche la qualité, le service et non à répondre à une demande     |
| ▶ <b>VISION</b>        | Existant    | Confiance  | Le leader inspire confiance pour changer l'existant                                |
| ▶ <b>REGULATION</b>    | Encadrement | Maïeutique | Plus qu'il n'encadre, le leader développe les savoirs de chacun                    |
| ▶ <b>COMPLEXITE</b>    | Management  | Adhocratie | Il y a moins des organisations dictées par le management que des formes émergentes |
| ▶ <b>COMMUNICATION</b> | Domination  | Animation  | Le leadership ne recherche pas à dominer, mais à animer le changement (des autres) |

*Tableau - IV. 2. 4. 3. 1. b.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**



*Figure - IV. 2. 4. 3. 1. c.*



[+]  
Personnel

[-]  
Hiérarchie

« énergies collectives », se référant aux travaux sur le « leadership » d'Harold Bennis. Cette {mobilisation} est l'essence du travail du manager qui doit donner « une vision » ou l'« exemple » (monstration de « l'engagement » et de « la réussite »). Le manager, en mobilisant, donne « les défis » de l'organisation, tant d'un point de vue collectif que du « projet personnel » pour chaque salarié [Vermot\_4-6]. Le terme est souvent accolé à celui de « motivation » et celui de « dynamique ». Hubert Landier l'utilise pour qualifier son entreprise qu'il décrit comme « polycellulaire ». L'affaîssement des « hiérarchies » vise, au-delà des « modes » et des « techniques, un « engagement », une « initiative » qui doit être un « processus » multipliant les « relations » et générant ce « mouvement » pour construire une « entreprise intelligente » et « pluraliste ». Hubert Landier vise l'état de « véritable {changement} », c'est-à-dire une organisation toujours autre qu'elle-même [Landier\_5-8]. Il s'agit de viser la « dynamique humaine », affirme Jean Bonis, définissant la {mobilisation} comme l'étude systématique des « acteurs » et des « comportements » au sein de l'organisation. Tout ce qui n'est pas « dynamique » est « dysfonctionnement », et tout ce qui l'est se transforme en « productivité » [Bonis\_21-22]. La « {mobilisation} » des salariés, affirme-t-il, n'est autre que la détermination de « l'efficacité » de l'entreprise, donc sa « stratégie ». Chaque entreprise n'est pas pourvue de la même « aptitude » à la {mobilisation} ; il faut donc en « comprendre les ressorts », en distinguant les « salariés motivés » de ceux faisant de la « résistance » [Bonis\_23-25]. Les « nouvelles formes de l'action managériale » se retrouvent à travers cette « participation » (autre terminologie de la {mobilisation}) qui représente cette focalisation sur « l'individu ». Le « management participatif » (autre terminologie dérivée) est l'une des principales sources d'« efficacité ». Il en « s'appuie sur des nouveaux acteurs collectifs », mais aussi en « sélectionnant », en « promouvant » et en agissant sur la {culture} des individus [Bonis\_26-29]. Mais pourquoi faut-il ajouter le terme de « participatif » à celui de « management » ?

### La {mobilisation} est 'participative'

[+]  
Ecoute

Michel Crozier répond à cette question. Il note chez les « patrons français » une même « tentation du discours » (évoquer la {mobilisation}), alors qu'ils vont inéluctablement « agir de la même manière ». Il y aurait donc une « résistance » inhérente au « discours ». Pour réaliser ce « management participatif », donc cette {mobilisation}, il faut joindre la « réalité », les « faits » (relevés dans les « études de terrain ») et leurs « résultats » (ce dont les « gens parlent ») [Crozier\_Ecoute\_6-10]. D'un côté, il y a une « ressource humaine », qui est valorisé et définit comme le « social », il y a « le qualitatif » et un « système ouvert », « multiple » et « divers » ; à l'opposé, le « management » est sans cesse dévalorisé, comme toutes les « ingénieries de rationalisation » (du taylorisme jusqu'au bestseller de Tom Peters et Robert H. Waterman, en passant par le Japon et les théories « psychologiques ») [Crozier\_Ecoute\_1-5]. C'est un discours proche de ceux de certains autres consultants. Pour

eux, il faut aller au-delà du « *cartésianisme* » traditionnel, car un des principaux « *défis* » est cet « *appel à l'humain* ». Au-delà de toutes les méthodes (la « *qualité* » d'Edward Deming, la performance, l'efficacité), la « *participation de tous* » et « *l'adhésion* » sont « *déterminantes* », « *sans quoi la hiérarchie est impuissance* » [Le-Saget\_2-3]. Car dans un « *monde de {réseaux}* », le « *leader communicateur* » est l'élément le plus « *efficace* », le « *lien des groupes* » et le garant de la « *flexibilité* » de l'organisation [Le-Saget\_4-5], voire de ses « *contradictions* », comme les « *vents et marées* » de son nouveau quotidien [Sérieyx-BB\_18-19]. Chez Michel Crozier et Hervé Sérieyx se retrouve la même réalité inhérente à la littérature managériale francophone. Le thème de la « *mobilisation des ressources humaines* » a toujours visé un « *nouveau management* » (se définissant versus celui « *des années 1980* »). On peut le lire dans l'ouvrage de Georges Archier, Olivier Elissalt, et Alain Setton, pour qui le discours de {*mobilisation*} a toujours voulu se situer au-delà de la « *qualité totale* », des « *slogans* » du {*management*}, et au-delà de la politique (i.e. '*Lois Auroux*'). Leur livre « *Mobiliser pour réussir* » montre que le *discours managérial* vise à « *insuffler* » toujours plus « *d'autonomie* » chez les salariés et un point de vue toujours plus « *humaniste* » [Arch-Elis-Sett\_1-2]. Le discours de la {*mobilisation*} est toujours double. D'un côté, la {*mobilisation*} est introduite avec les théories de « *l'Ecole de Paolo Alto* » présentées comme des « *méthodes de participation* », avec les concepts de « *changement* », de « *recadrage* » et de « *paradoxe* ». Ces dernières sont valorisées par sa recommandation de l'ARCERQ et présentées comme des outils alternatifs au « *taylorisme* », à la « *hiérarchie* » pour en finir avec « *l'administration* » (connotés négativement) et pour la « *nouvelle ère* » de la « *décentralisation* », de « *l'autonomie* » et de « *l'innovation* » (connotés positivement) [Orgogozo\_Sérieyx\_9-12].

### La {*mobilisation*} est '*changement*'

Mais d'un autre côté, en lisant Isabelle Orgogozo et Hervé Sérieyx, on s'aperçoit que leur objet est moins la {*mobilisation*} que le « {*changement*} » par un autre moyen. Ce qu'ils préconisent insiste beaucoup sur l'unique « *discours* », de la « *relation* » et sur les « *résultats* » [Orgogozo\_Sérieyx\_13-15] ; certes ils disent organiser des « *débats* », mais ce qu'ils nomment le « *changement de règles* », c'est-à-dire le passage « *de l'état 1 à l'état 2* », selon « *l'Ecole de Paolo Alto* », ce sont avant tout des « *modes de mobilisation* » pour changer « *les actions* » et les modes de « *performance* » [Orgogozo\_Sérieyx\_16-18]. Cette opération de « *changer le changement* » dépend, à l'image du Japon et de l'introduction des « *méthodes qualité* », autant de son empreinte dans « *les racines* » de la culture, que des qualités de « *thérapeutes* » que sont les consultants [Orgogozo\_Sérieyx\_19-21]. De même, d'autres consultants (financés par l'ARCEP) analysent, à travers une série de six exemples, les modèles de {*changement*} : ceux de la « *culture d'entreprise* », des « *initiatives des salariés* », de l'invention de méthodes « *zéro défaut* », ou de nouvelles méthodes de « *qualité* »



*totale* » [Arch-Elis-Sett\_3-9]. Ces méthodes recherchent la « *finalité humaine* », le « *top down* », l'initiative « *créative* » ou la « *confiance réciproque* » [Arch-Elis-Sett\_17-21]. Plus généralement, cette focalisation sur le {*changement*} est proche du discours prônant le développement d'un « *climat propice à l'intrapreneurship* » : « *encourager les idées créatrices* », « *savoir écouter* » et « *donner des supports pour les projets* ». De même, il faut aussi « *savoir créer l'autonomie nécessaire* », maintenir une « *organisation* » qui permet un « *développement de la culture personnelle* » et « *la réussite de chacun* ». Enfin, il faut être capable de « *sélectionner* » les « *individus à partir de leurs idées* » [Intrapreneur\_13-17]. Les administrations sont des obstacles à cette {*mobilisation*}. Ainsi, pour faire face aux « *tensions* » de la {*mobilisation*} des salariés, dans les « *formes les plus modernes du management* », il est apparu un « *art* » nommé {*coaching*}. Cette pratique revendique une « *vision hélicoptère* », pour « *aller au-delà des idéologies* ». Il s'agit de distinguer « *managinaires* », selon Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac, l'objectif est de sortir des organisations de type « *pyramidales* » (le taylorisme, selon Eugène Enriquez), qui produisent un « *discours méta* ». Ainsi, les identifier permet « *remettre en cause* » ces « *idéologies* » [Cruellas\_1-3]. Selon Eugène Enriquez les institutions « *mobilisent* » les salariés pour la « *transmission des savoirs* », tel un « *alliage des angoisses* ». Le {*coaching*} « *identifie les stades de développement* », au-delà des « *relations humaines* » et de leur {*culture*} pour développer « *l'intrapreneurship* » et le {*projet*} [Cruellas\_4-6]. Il faut retrouver la « *dynamique* » (« *vers la vie* » [Cruellas\_8]) pour retrouver la « *personne* », son « *autonomie* » (opposée à « *l'hétéronomie* » de Cornélius Castoriadis et aux « *psychanalystes* » tels que Joyce Mc Dougall) [Cruellas\_7]. L'identification des « *sept niveaux d'interaction* » permettra d'optimiser les « *jeux* », les « *alliances* », les « *luttés* » qui se structurent autour de l'individu pour qu'il puisse « *devenir acteur* » [Cruellas\_9].

[+]  
Projet

[-]  
Angoisse

\_\_\_ Synthèse de la topique du {Mobilisation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE   | OPPOSANT   | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|---------------|------------|-----------|--|
| EMPOWERMENT   | Hiérarchie | Personnel | Il faut s'adresser à la personne et sa responsabilité pour aller au-delà de la hiérarchie    |
| PARTICIPATION | Management | Ecoute    | Il faut moins appliquer les règles et principes de management qu'écouter et faire participer |
| CHANGEMENT    | Angoisse   | Projet    | Il faut insister sur le management par projet pour réduire l'angoisse du changement          |

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

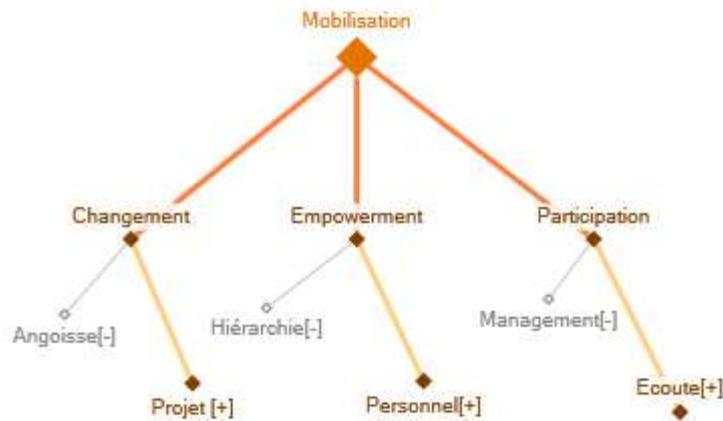
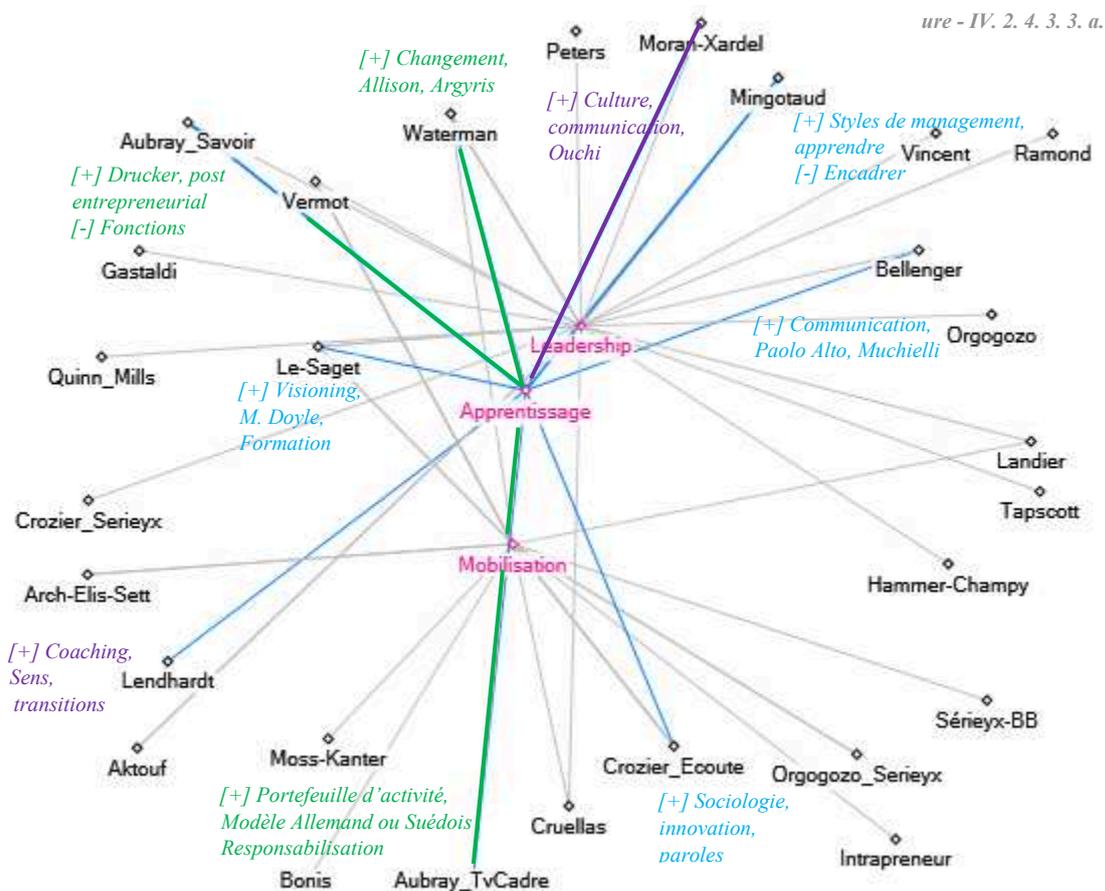


Figure - IV. 2. 4. 3. 2. c.

#### IV. 2. 4. 3. 3. Topique de {l'apprentissage}

Le « *knowledge* » devient l'élément premier de ce « *post industrial capitalism* » décrit par Peter Drucker. Le « *management* » doit créer de nouveaux termes et de nouvelles réalités. Il est ainsi un « *learning* ». Cette « *new reality* » est difficile à concevoir, affirme Bob Aubrey, elle est en français un « *accompagnement* ». Pour Bob Aubrey, la traduction « *française* » du mot « *manager* » par celui de « *cadre* » est un contresens. Le manager doit au contraire, pour les uns, être une « *écoute* », et pour les autres une « *culture* », avec les techniques de {*coaching*} et les médiations interculturelles.



#### {L'apprentissage} comme 'accompagnement'

Une des premières transformations sémantiques est le terme « *l'apprentissage* », insiste Bob Aubray, qui va bien au-delà du terme de « *formation* » [Aubray\_Savoir\_1]. Il nous faut revenir à la littérature managériale anglophone, qui accentue très largement cette nouvelle compétence du « *learning* », consistant à savoir regarder la réalité avec « *a different mirror* » ; cette exigence s'apprend lors d'une « *crisis* », elle est cette capacité de regard de toute « *organization* » et ses potentialités de « *renewal* » [Waterman\_33]. Se référant à Graham

Allison (1969), qui analyse les prises de décision lors de la crise des « *Cuban missiles* », les managers doivent acquérir cette « *vision* », même si les psychologues l'analysent comme un « *denial* » désormais valorisé. En effet, à l'instar de Chris Argyris, professeur à la *Harvard Business School*, le manager doit être capable de cette opération mentale dite de la « *single* » et de la « *double loops* », visant à réinterpréter la réalité à partir des faits, comme la figure de proue du « *management* » et de l'« *organizational learning* » [Waterman\_34-36], ce qui pourrait correspondre en français, au terme {*d'apprentissage*}. Bob Aubray définit ce terme comme ce qui n'est pas un « *temps scolaire* ». Il explique ce que les sociétés japonaises ou allemandes ont su développer : un « {*management*} » adossé à la pratique du travail, c'est à dire un « {*apprentissage*} » [Aubray\_Savoir\_2-5]. Bob Aubrey se réfère au théoricien Henry Mintzberg, qui a longuement décrit les « *tâches du manager* » et démontré que le processus « *d'apprentissage* » est toujours « *continu* », comme les « *restructurations* » et le {*changement*} [Aubray\_Savoir\_6-7].

Mais dans le terme de « *learning* », il y a aussi le sens de « *savoir* ». Bob Aubrey précise son propos : il peut se dire également « *sagesse* », qui est un questionnement sur le « *comment agir* ». De Khrisna jusqu'à « *Job on training* », on peut le relier à « {*l'apprentissage*} » de Peter Drucker, ou à la conception de Tom Peters de l'exercice permanent du « *chaos* » [Aubray\_Savoir\_8-12]. Cet « *apprentissage* » est donc un savoir, une sagesse ; elle l'est comme l'action de « *semer* », se référant aux croyances bibliques, jusqu'aux Jésuites, en passant par la {*culture*} d'entreprise d'un groupe international [Aubray\_Savoir\_13-15]. Il faut « *transmettre* » dans le temps, dit Bob Aubrey, c'est-à-dire « *accompagner* », à l'image des « *compagnons* » d'autrefois. C'est pourquoi il faut que les managers « *accompagnent les projets* », qu'ils transmettent le « *savoir* ». Aujourd'hui, le terme le plus actuel serait peut-être celui de {*coaching*}. Cette pratique suppose une méthode, reprenant la tradition des « *thérapeutes* » jusqu'à Sigmund Freud, jusqu'à la notion de « *travail social* » chez Ronald Laing [Aubray\_Savoir\_26-29&35-37]. « {*L'apprentissage*} » n'est pas une « *nouvelle fonction* », mais un « *modèle permanent* » qui oblige à « *responsabiliser* » chacun et à « *orienter tout le management* » ; en redéfinissant les « *fonctions* » de chacun et les types de « *contrat de travail* », cela va améliorer la « *productivité de l'encadrement* » [Aubray\_TvCadre\_3-5]. Selon Aubrey, dans le terme de responsabilisation, au final, il y a la « *la métamorphose du travail conduisant à l'entreprise de soi* ». C'est-à-dire à la multiplication des « *prestataires externes* », comme le fait de « *gérer sa vie comme un portefeuille d'activités* », que chacun devra « *contrôler* », avec différents « *types de contrats de travail* », « *moins engagés* » [Aubray\_Entrep-soi\_1-2].

[ - ]  
Responsabi-  
lisation

[ - ]  
Fonctions

Si dans la littérature anglophone, on comprend que le terme {*d'apprentissage*} remet en cause, au final, les bases du salariat puisqu' il tend à confondre le salarié et « *l'entreprise de soi* » ;

dans la littérature francophone, ce terme renvoie davantage à cette double composante de « *l'entreprise* » et de « *l'humain* », dont les frontières seraient de plus en plus floues.

### *{L'apprentissage} comme 'l'écoute'*

Ainsi, le terme « *apprentissage* » peut se lire chez le consultant Meryem Le Saget, dans ses recommandations sur les manières de « *voir* » et « *d'écouter* ». Il ne parle pas en effet de *formation*, mais de ce « *besoin* » qu'ont les entreprises et leurs managers, « *de voir le futur* ». La « *planification* » ne suffit plus, « *plusieurs voix* » ont besoin d'être « *mélangées* ». La qualité d'un manager, c'est d'être une « *boussole* », ou une « *catalyse* ». Reprenant les travaux de Michaël Doyle, il recommande l'art du « *visioning* », cette capacité du leader à « *transmettre* » non une « *image* », mais un « *film* » de l'action, tout en « *nuances* », en « *émotion* » qui se déploiera dans le futur [Le-Saget\_6-8]. On peut lire dans le manuel de François Mingotaud que « *{l'apprentissage}* » transforme le travail de « *l'encadrant* », vers une « *composante humaine* », renvoyant à l'étude des « *styles de management* » et de la « *culture d'entreprise* ». Le manager a pour principe « *d'observer* », « *d'adopter* », de « *normaliser* » tant les clients que les salariés [Mingotaud\_1-3]. Le « *leader stipule* », ce qui est sa « *mission principale* » d'aller « *chercher la motivation* » en « *explicitant les possibilités d'amélioration* », en « *dressant des tableaux* », mais surtout en « *dialoguant* » et « *reformulant* » sans cesse [Mingotaud\_18-21]. Il s'agit aussi « *d'écouter autrement* », selon Lionel Bellenger : pour cela, il faut « *être accessible* », « *réapprendre à écouter* », en prenant exemple sur les pratiques thérapeutiques de l'école freudienne. Plus généralement, pour « *se muscler les oreilles* », il faut faire advenir cette « *entreprise à l'écoute* », telle que la définit Michel Crozier, ou le « *sixième sens* » selon « *l'école de Paolo Alto* ». Bien plus que la fonction de « *radar* » et d'une écoute « *structurée* », la pratique de l'encadrement est celle du « *feedback* », allant bien plus loin que la simple « *reformulation* », selon Alex Mucchielli, mais étant un « *échange* », une « *clarification* » et une « *anticipation* » [Bellenger\_8-18]. Michel Crozier écrit l'exigence d'un « *apprentissage en commun* », à partir d'une « *entreprise à l'écoute* » ; il s'agit d'un « *engagement du management* » à percevoir la « *dimension humaine* » et « *concrétiser cette parole* » ; unis, les managers et les salariés apprennent les moyens du {*changement*}, leurs « *modes de diffusion* » et leurs « *innovations* » [Crozier\_Ecoute\_11-12]. Une conception proche du praticien Vincent Lenhardt, voyant cette mutation de l'encadrant s'apparenter de plus en plus au {*coaching*}. Le coaching a pour mission le « *développement* », vers la « *co-évolution* » dans la « *visée de l'auto-organisation* » entre l'encadrant et l'encadré. Le maître mot devient le « *sens* », proche du « *développement personnel* », intimant un « *débordement de la relation avec le dirigeant* », une « *relation proche* » et qui « *brouille les repères* » [Lendhart\_32-33].

[<sup>-</sup>]  
Encadrant

[<sup>-</sup>]  
Paroles

## {L'apprentissage} de 'cultures'

Les missions du « *coaching* » sont semblables au « *team building* » : la mission « *d'optimiser* », de « *modéliser* », et de trouver une « *symbiose transitionnelle* » pour passer du statut de dirigeant à « *l'autonomie* » et au « *partenariat* » ; chacun devant « *réfléchir à son parcours* », avoir une « *déontologie* » et une « *pratique* » en « *accord avec ses sentiments* » pour « *faire ressentir* » ses sensations [Lendhart\_31&34]. Cette référence à la phase « *transitionnelle* » met en lumière qu'un domaine primordial de « *l'apprentissage* » est celui du travail dans une autre « *{culture}* ». La dimension culturelle renvoie à la capacité de « *savoir communiquer* », qui est une condition *sine qua non* de la *{mondialisation}* de l'économie ; elle doit dès lors s'étudier. Les consultants Robert Moran et Dominique Xardel décrivent ainsi les « *styles de communication* » que les managers doivent apprendre (se référant à Michel Circurel). Il faut mettre donc en évidence les conditions d'acquisition des « *champs perceptifs* » ; distinguer le « *quoi* » du « *comment* » ; identifier les « *contextes* » et les « *facteurs* » culturels ; prendre en compte, selon Edward Hall, les « *particularités ethniques* » ; mettre en relief, selon Sharon Ruhly, « *l'apparent* » et « *l'implicite* » d'une culture, enseigner les « *variables* » et le « *langage corporel* », indissociables pour que les salariés puissent obtenir une « *compétence linguistique* » indispensable pour le commerce international. Les travaux de John Mole le systématisent avec une « *carte des pays* » selon leurs « *traits culturels* », qu'ils infèrent à l'organisation, le *{leadership}* et aux performances [Moran-Xardel\_8-19]. Le deuxième domaine de cet « *apprentissage* » est la mise en pratique, sous la forme de « *la négociation interculturelle* ». Là encore, Pierre Casse met en garde contre une simple formation pour privilégier le temps long de « *l'apprentissage* ». La « *compétence culturelle* » identifiée par Jochen P. Breuer et Pierre de Bartha est la capacité de distinguer des « *traits culturels* », de manière à « *poser un cadre de référence* » et disposer de « *discussions délimitées* » pour la « *recherche d'un accord* ». Les « *points de convergence* » s'obtiennent à partir de la somme des « *constructions cognitives* », comme le démontre Rajesh Kumar. Il s'agit plus largement d'effectuer une indispensable « *prise de conscience culturelle* » permettant de « *voir la culture de l'autre* » pour atteindre ces « *synergies* » décrites notamment par William G. Ouchi et Alfred M. Jaeger dans les entreprises japonaises et le management américain [Moran-Xardel\_20-29].

[ - ]  
Transitions

[ - ]  
Perception

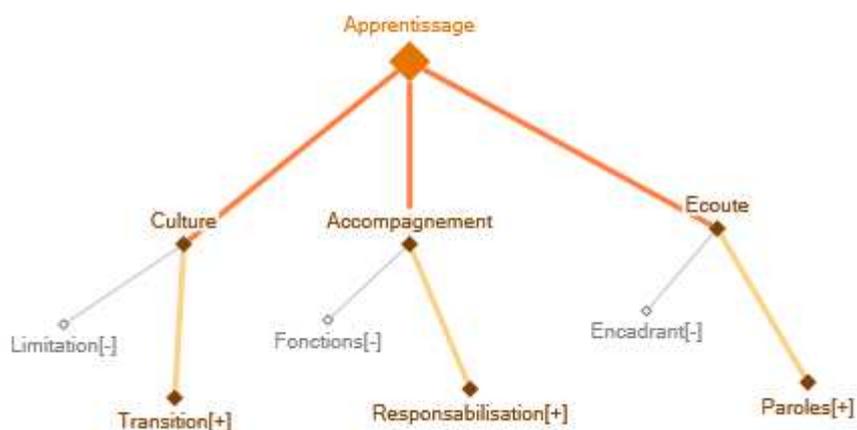
[ - ]  
Limitations

\_\_\_ Synthèse de la topique de {l'apprentissage} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE      | OPPOSANT   | ADJUVANT           | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|------------------|------------|--------------------|--|
| ▶ ACCOMPAGNEMENT | Fonctions  | Responsabilisation | L'apprentissage va au-delà des fonctions et vise la responsabilisation               |
| ▶ ÉCOUTE         | Encadrant  | Paroles            | Il faut écouter les paroles de tous et moins les encadrer                            |
| ▶ CULTURE        | Limitation | Transition         | Apprendre au-delà de ses limitations et effectuer des transitions entre les cultures |

*Tableau - IV. 2. 4. 3. 3. b.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**



*Figure - IV. 2. 4. 3. 3. c.*

#### IV. 2. 4. 4. Analyse de la visibilité comme « mesure » – de la description à la comptabilisation des relations

Nous représentons enfin les énoncés que nous pouvons classer sous la thématique de la *visibilité de la mesure*. Nous identifierons quatre *topiques* qui s'entrecroisent : le {*processus*}, le {*projet*}, la {*qualité*} et le {*coaching*}. Toutes décrivent une forme renouvelée de *mesure* de l'activité de travail. Comme le *taylorisme*, constamment critiqué dans la littérature managériale depuis plus de 80 ans, l'exigence de *mesure* resurgit inexorablement dans les sciences de gestion.

Il importe de comprendre l'essence de ses formes nouvelles. Après une *visibilité* sous l'emprise du « *grand marché* », ayant effacé l'idée d'entreprise, d'organisation ou de

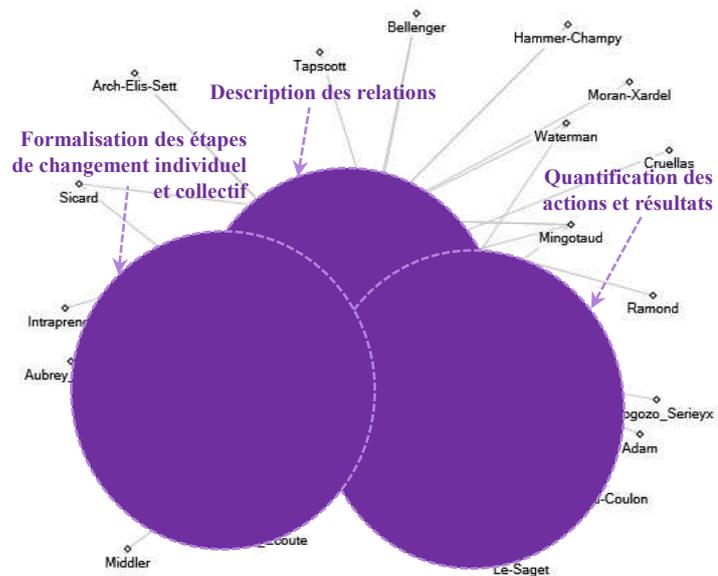


Figure - IV. 2. 4. 4. a.

structure ; l'ordre du {*réseau*} et son corollaire, le {*changement*}, par nature permanent, pose la question récurrente de la saisie : la description et la *mesure* de l'activité. Cette dernière ne cesse d'être transformée, nous allons le voir.

Tout d'abord, nous avons vu que la *délégation* est compliquée : le {*leadership*} est censé décrire l'action d'une direction sans hiérarchie ; si une « *vision* » peut mouvoir les individus séparés, il faut les exhorter au {*changement*}, ce qui est le propre des techniques de {*mobilisation*} ; de même, {*l'apprentissage*} est la « *formation* », désormais individualisée et déliée de l'entreprise, qui ne devrait plus exister en tant que telle. Dès lors, cette *visibilité de la mesure* prend en compte toutes ces tensions et injonctions. Il n'y plus d'ordre, ni de « *décisions* » sans hiérarchie ; mais au sein du {*réseau*}, seulement des « *connexions* » et des « *relations* ». Celles-ci doivent être décrites, formalisées, *mises en visibilité*. Les acteurs ont cette injonction : les « *businesspersons* » (selon James A. Champy et Michaël M. Hammer) devront dire ce qu'ils font, et faire ce qu'ils disent ; car ils sont les seules immanences restant, à savoir les *individus*



au sein du grand *marché*. Ces descriptions sont donc individualisées sous le terme de « *responsabilités* » : ce sont des *contrôles* qui sont des *auto-contrôles* pour chacun. Reste une deuxième forme d'immanence distinguant les individus et leur temporalité : il s'agit du {*projet*} ; en-dehors (et en tension) avec l'organisation, le {*projet*} est fondé sur une « *organisation matricielle* », avec des « *chefs de projet* » dont une des missions principales est de décrire, sérier, et quantifier les « *activités* » de ses « *ressources* » allouées. La {*qualité*} est une de ces formes de {*projet*} possibles ; elle est une méthode qui tente de guider l'action par des *mesures*, qui devront agir sur tous les points de *contrôle* possibles. Tout sera *mesure* (donc « *qualité* ») : de la fabrication à la production, jusqu'au client final ; par dérive sémantique, les « *cercles qualité* » ont eu surtout pour principe de comptabiliser les {*projets*} de {*changement*}. Enfin, prolongeant ce besoin de « *qualité* » sur l'inquantifiable, le {*coaching*} est aussi une *visibilité de la mesure*, qui tente de tracer les *étapes*, toutes subjectives, du {*changement*} et de l'émotionnel, tant individuel que collectif.

*Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des quatre topiques de notre « visibilité de la mesure » :*

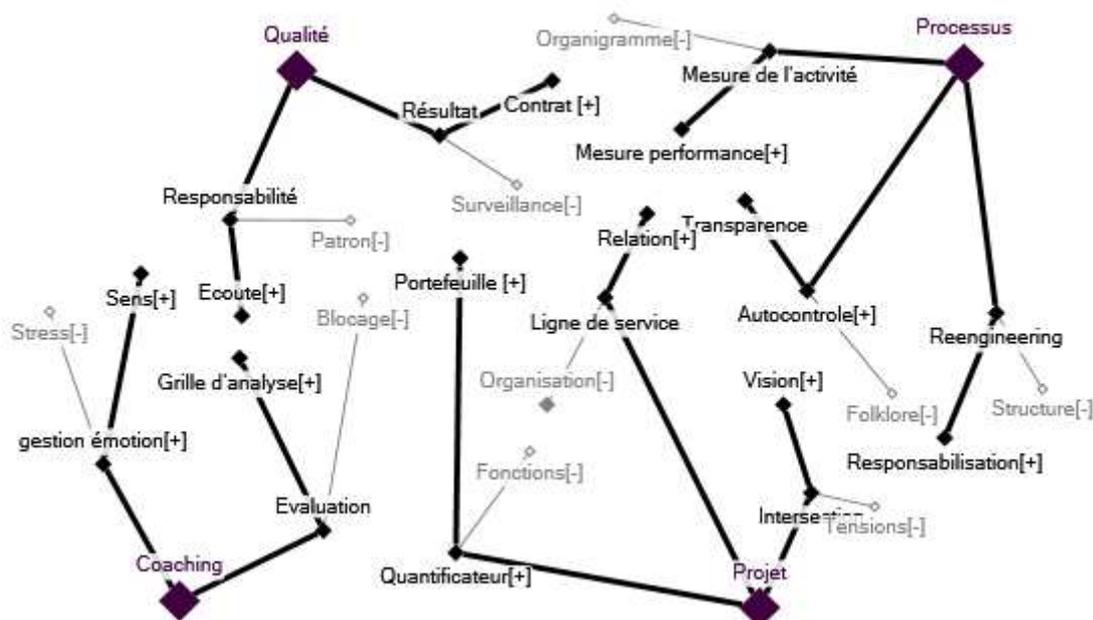
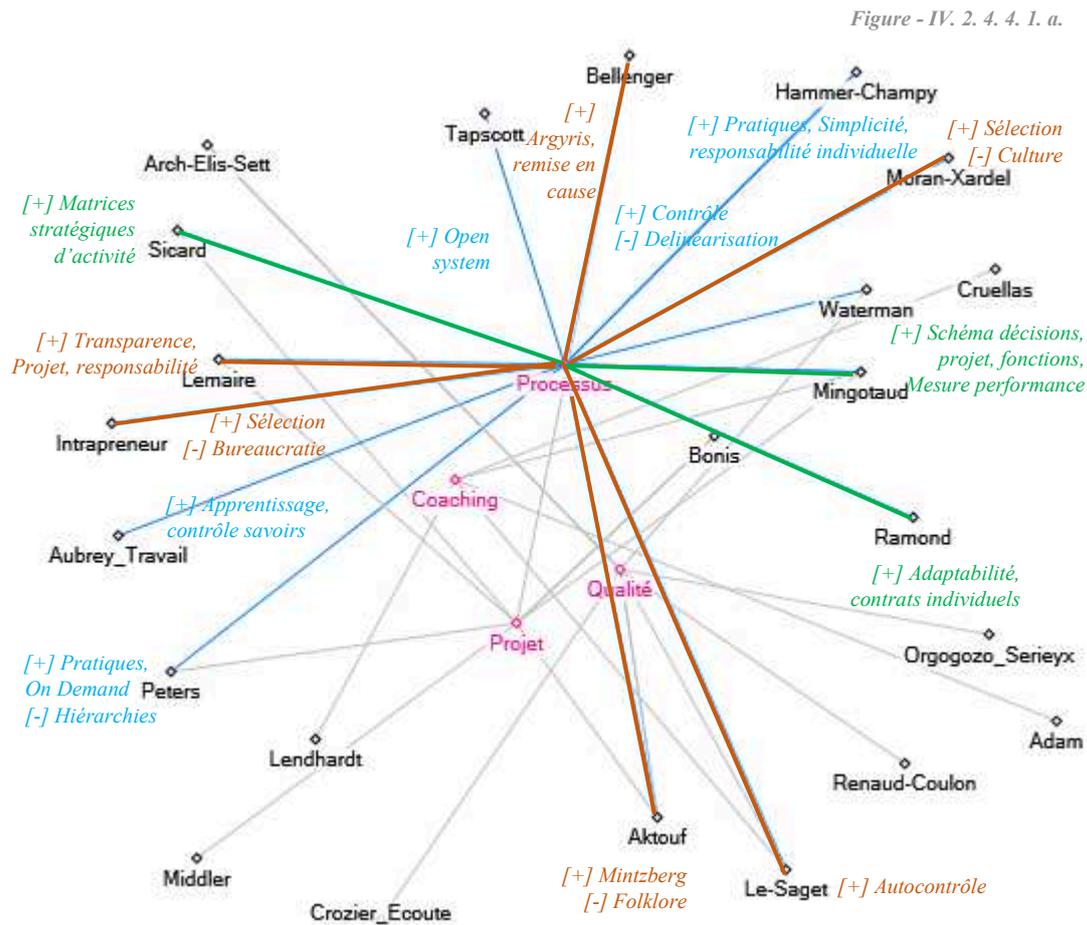


Figure - IV. 2. 4. 4. b.

#### IV. 2. 4. 4. 1. Topique des {processus}

Au-delà du {leadership} nécessitant un art et des méthodes de {mobilisation} et {d'apprentissage}, le management contemporain recherche les nouvelles unités de mesure de son action. La littérature anglo-saxonne fixe ainsi les canons du « reengineering » refondant les organisations sur le modèle des sociétés de services, en rationalisant les *espaces de pratiques* et les *points de contrôles*.



#### Les {processus} comme ‘reengineering’

[+]  
On Demand

Il suffit de prendre la sémantique *au sérieux* pour prendre la mesure des formules énoncées et comprendre leur transformation. Par exemple, lorsque Tom Peters insiste sur le fait qu’il faut « *taking knowledge management seriously* ». En d’autres termes, si les anciennes « structures » organisationnelles ne suffisent plus, il faut une « *new organic logic* » ; cette nouvelle « *psychodynamic* » peut être résumée par le *credo* retranscrit du CEO de CNN, consistant à refonder toute l’organisation autour du « *on demand* » [Peters\_29]. Pour Tom

[ - ]  
Hiérarchie

Peters, il faudra factueliser (et prendre au *sérieux*) l'activité de travail. De ce fait, émerge ce besoin de formaliser tous les actes au sein d'une « *Organization Performance Practice [OPP]* ». C'est-à-dire y compris toutes ces opérations de « *listening* », celles de « *learning* », le long d'une même activité de travail pas de verbe. Il n'y a plus de règles, mais que des « *neighborhoods* ». Ce seront les nouvelles hiérarchies qui guideront les activités. L'objectif est de « *speed up (the) product development* », en essayant de « *hang out wherever it makes sense* ». Cela peut être des communautés de travail qu'il faut voir tel un « *transnational phenomenon* » [Peters\_30]. Au final, tout est « *freedom* » et tout est permis par des « *hierachy-less organizations* ». Ainsi, les nouvelles zones de contrôle ce sont les paroles des « *experts* » ; s'ils impulsent une « *new logic* », en faisant prévaloir leur rôle, qui est d'« *animate* », ils doivent prendre leurs « *clear responsibilities* ». Il n'y a plus de « *chefs* », mais des « *knowledge team* » ; plus d'ordres, mais de la « *collaboration* » ; plus de hiérarchie, mais des « *bottom lines* », le plus souvent « *volunteer-driven* » ; il faut réduire au maximum les « *central staffs* » et redevenir des « *more tiny staff* », consistant le plus souvent à « *acting as consultant to basic business units, showing up only when called* » [Peters\_31-32]. En décrivant minutieusement ce nouveau modèle d'entreprise, dont le modèle industriel est déconstruit par des zones intermittentes de « *services* » et de « *practices* », Tom Peters s'inspire très largement des travaux des deux consultants de CSC, James A. Champy et Michaël M. Hammer, et de leur doctrine du « *business {process} reengineering* ». La fortune idéologique et commerciale de leur modèle repose sur un redécoupage de l'entreprise. Comme ils le disent: « *the industrial model rests on the basics premise that workers have few skills and little time or capacity for training* » ; ce redécoupage est fait au nom d'une demande de « *simplicity* », permettant de justifier que « *several job are combined into one* ». Le {*processus*} est décrit comme une opération visant à « *compressed responsibility* », qui est « *assigned to one person* ».

[ + ]  
Responsabilité

Ainsi se définit la transformation en « *process* » de l'organisation à travers le « *reengineering* » comme mode de {*changement*} [Hammer-Champy\_12]. L'objectif est de généraliser ce principe. Il faut ainsi que les « *workers made decisions* » : aux « *hierarchial management structures* » se soustrait le « *breadth of knowledge* » de chacun de ces « *case workers* » [Hammer-Champy\_13]. Le travail devient un « *step in the process* », qui ont plus tendance à être « *performed in a natural order* » ; les actions sont soumises au « *delinearizing* » permanent [Hammer-Champy\_14] ; le « *work (is) performed where it makes the most sens* », évitant les « *multiple versions* » ; le travail est « *shifted* » jusqu'à une « *the correspondance between processus and organizations* » [Hammer-Champy\_15-16]. Ce « *reengineering* » provoque une « *integration* », les « *checks and controls (are) reduced* », les opérations de « *reconciliation (are) minimized* » ; un « *case manager* » devient un « *single point of contact* » de manière à optimiser le caractère « *hybrid* » des « *centralized-decentralized operations* » [Hammer-Champy\_17-20]. Il n'y a plus d'unité d'entreprise,

mais des « *business process* » épars, qui séparément donnent une *vision* de l'entreprise soumise à ce {*changement*} permanent. Il n'y a plus de « *structure* » mais un {*réseau*} qu'il faut sans cesse transformer. Ainsi, il ne faut pas « *trying to fix a process* » mais bien « *changing it* » dans un « *redesign* » permanent du « *business process* » lui-même [Hammer-Champy\_47-49]; James A. Champy et Michaël M. Hammer vont jusqu'à prôner le fait de « *neglecting people's values and beliefs* » et de « *ignoring everything* », faisant l'éloge du « *willing* » et mettant en garde contre le risque de « *quitting to early* ». Très optimistes, ils considèrent que le « *reengineering* » doit être au « *top* » du « *managerial agenda* » et sans contraintes de ressources, du fait qu'il est porté par le « *CEO* » [Hammer-Champy\_50-55].

Faisant un pont entre la littérature managériale anglophone et la francophone, Bob Aubray accentue l'aspect novateur du « *reengineering* » et de sa vision par {*processus*} de l'entreprise. Au cœur du débat, il y a cette question de la « *détermination de la valeur du savoir* », question récurrente, au-delà des {*processus*} d'audit, pour savoir « *capitaliser* » et « *mesurer* » les pratiques (en anglais « *practices* ») de travail [AubreyTravail\_15] (ce qu'il nomme « {*apprentissage*} »). La littérature francophone est moins doctrinale sur la topique du {*processus*} et discute des méthodologies de *mesure* de ces nouveaux modes de travail.

### Les {*processus*} comme 'mesure de l'activité'

L'exemple d'un manuel pédagogique de gestion permet de saisir les injonctions du management visant à mesurer tout acte de travail. Ainsi, il est écrit que pour l'ensemble d'une organisation, il faut tracer les « *schémas décisionnels* » pour « *représenter l'existant* » et le « *clarifier* », à partir des « *actions* », des « *intervenants* » et des « *points de négociation* » [Mingotaud\_8] ; l'analyse peut également porter sur les « *fonctions* », les « *projets* » et les « *accords* » entre les différentes parties ; « *l'organigramme* » permet de mettre à jour le nombre d'« *effectifs* » et de tracer le « *qui fait quoi ?* » [Mingotaud\_9-11]. Cette évolution dans le regard porté sur la mesure du temps est aussi justifiée théoriquement. En effet, pour être « *flexible* » et « *plus adaptable* », l'organisation n'est plus celle du « *taylorisme* » ni celle des « *objectifs* », mais celle de la « *gestion de l'unité* » : un découpage de « *l'activité* » en « *plans individuels* », « *fiches de postes* », « *contrats individuels* », que l'on « *audite* », dont on « *apprécie les résultats* » et dénote les « *aspects positifs* » et les « *axes d'amélioration* », en suivant des « *reportings* » et des « *réunions de suivis* » dédiées [Ramond\_2-4]. Or, pour pouvoir apprécier les résultats, il faut que chacun se dote d'un « *tableau individuel de répartition des tâches* », précise le consultant François Mingotaud, car il faut que les « *temps standards* », les « *ratios* » et les « *calibrages des effectifs* » soient établis. Chaque proposition est ainsi « *mesurée* », « *chiffrée* », avec un « *suivi hebdomadaire* » sur « *l'activité* » ; le tout est inscrit dans un « *tableau de recherche de*

[ - ]  
Organigramme

[ + ]  
Contrats  
individuels

[+]  
Mesures de  
performance

*productivité* » et de « *gestion de maîtrise du temps* » [Mingotaud\_12-17]. Dans cet ouvrage, les intertitres sont importants : on y lit la substitution sémantique, avec le « *responsable d'encadrement* » désormais présenté comme un « *décideur* » ; ce qui compte, et ce que l'on compte, ce sont ses décisions, fondées sur les « *observations* » et les « *questionnements* », c'est-à-dire les « *inférences* », certes parfois « *trompeuses* » du décideur [Mingotaud\_27]. Les {*processus*} sont l'ensemble de cette comptabilisation des décisions qui se compilent dans un « *tableau de bord* », à l'instar du « *système budgétaire* », ou de tout autre « *mesure de performances* ». Cette comptabilisation est l'acte managérial premier, dépendant avant tout d'une méthodologie rigoureuse (« *réflexion* », « *conception* », « *traitements* », « *prototype* », « *réalisation* », « *mise à disposition* » et « *amélioration* ») [Mingotaud\_28-32]. A partir de la comptabilisation minutieuse de ces micro décisions, l'entreprise en {*processus*} espère avoir une « *vue d'ensemble* » de l'entreprise préalablement découpée en « *activités* » savamment mesurées. Le prototype du « *tableau de bord* » à l'échelle de l'entreprise, ce sont les « *matrices stratégiques d'activité* ». Si on se réfère aux travaux de Michaël Porter, ces « *matrices* » identifient bien un « *positionnement* » et des « *stratégies* », soit « *de coût* » soit par la « *différentiation* », le tout combiné est la « *stratégie de focalisation* » [Sicard\_8]. Mais l'analyse n'est rien sans l'action, et là les « *manœuvres stratégiques* » dépendent autant du risque technologique, de gestion du temps que du « *reengineering* » de l'ensemble (en référence aux travaux de Michael Hammer et James Champy [Sicard\_9]). Chaque « *activité* » est évaluée sur une matrice, soit par « *activité* » [Sicard\_10], soit selon une cartographie des « *forces motrices* » [Sicard\_11], soit par un « *arbre technologique* » [Sicard\_12]. On voit ainsi comment on passe de la simple mesure de décision, appelée {*processus*}, du micro, vers une option macroscopique de la « *stratégie* » de l'entreprise.

[+]  
Activité

### ***Les {processus} d'autocontrôle'***

[-]  
Folklore

Une fois au fait de la *mesure* des « *activités* », l'essence de la gestion de l'entreprise, avec le « *reengineering* », c'est au manager de voir son activité sous l'emprise de cette volonté de *mesure*. Déjà, souligne l'historien de la pensée gestionnaire, Omar Atkouf, le {*management*} aujourd'hui est incarné par la figure tutélaire d'Henri Mintzberg et son « *réformisme pragmatique* ». Ses travaux se sont fait connaître essentiellement par l'étude du « *travail du manager* », la « *nature de ses agissements* » et son « *rôle* » ; pour ce dernier, la littérature managériale n'était, avant lui, que « *folklore* ». Selon lui, de nos jours, la planification n'existe plus : le travail est « *discontinu* » et le {*management*} réduit à sa mission « *d'interface* » dans le « *flux organisationnel* » [Aktouf\_17]. Même l'ambition d'une étude des décisions d'Herbert Simon est discréditée comme agitant le « *mythe du presse-bouton* » [Aktouf\_16]. Les écrits d'Arvin Toffler, Chris Argyris, Geert Hofstede ou dans la littérature francophone, de Georges Archier et Hervé Serieyx, corroborent ce constat de « *La critique*

générale adressée au management classique » [Aktouf\_19] ; il n'est plus possible de « planifier » (se référant à Tom Peters et Robert H. Waterman), ni de diriger comme avant (se référant à Warren Bennis et Burt Nanus). Il faut un renouvellement des « pratiques managériales » [Aktouf\_20]. Ce renouveau viendra, après avoir développé l'idée de la mesure infinie du « temps passé » (les statistiques), avec la mesure de sa propre « activité » (le temps réel). Une fois le présent mesuré, le « gestionnaire de processus » sera jugé en permanence sur sa « contribution », à la fois « individuelle » et « collective » ; dès lors que tout sera mesuré, il sera soumis au jugement de ses pairs et à « l'arbitrage du client » [Lemaire\_4-5]. Enfin, il se jugera lui-même. Car c'est lui qui doit « se poser le problème de ses investissements », en « temps » ou en « ressources » ; il est tantôt « chef de projet », tantôt « responsable de ressources ». Au final, il impose de « la transparence » sur les activités, et il se l'impose aussi. Cette transparence est « indispensable », car les rôles sont « libres » et « interchangeables » et chacun doit pouvoir en « juger » ; et ce d'autant plus que les « rémunérations » sont de moins en moins liées à la « hiérarchie » mais davantage aux « responsabilités » [Lemaire\_6-8]. Du fait de cette transparence généralisée, le manager doit également se « gérer », il doit savoir « remettre en cause », à la fois ses « représentations » et ses « décisions » [Bellenger\_33]. Cet impératif se retrouve dans les livres pour les managers, comme dans ceux d'introspection : savoir « oser », y compris des « électrochocs », avoir de « l'impertinence », mais aussi « bosser dur », « se faire mal », être « à l'aise dans l'adversité », enfin avoir cette « agressivité bien comprise » pour « être combatif » face aux « risques de dérapages » [Bellenger\_26-32]. De plus, selon le professeur Chris Argyris, le manager doit admettre les « échecs pour progresser », il doit toujours faire le « bilan comme une épreuve de vérité ». Cet « esprit d'ouverture » lui permet ainsi de « changer tout simplement » [Bellenger\_34-40]. Au final, savoir gérer son propre travail, cette introspection, c'est le premier geste du « professionnel », celui qui s'administre comme s'il se « sélectionnerait » lui-même pour un {projet} de l'entreprise. Ces micros {processus} « d'identification » et de « sélection » sont déterminants aussi pour développer l'innovation et « l'intrapreneurship » dans les grandes organisations. Il faut « mesurer les risques » et définir des « styles » de manière objective, pour créer les « conditions » et le « climat » favorables [Intrapreneur\_10-12]. Dans la « gestion internationale », il faut une « évaluation » permanente des « expatriés » : « sélectionner » les individus sur leurs « capacités », « techniques », « professionnelles », mais aussi « psychologiques », c'est-à-dire leur faculté « d'adaptation à une nouvelle {culture} ». Cela suppose une « préparation des personnes choisies », un « soutien » et un « suivi sur place » [Moran-Xardel\_44-48]. Cette focalisation sur la « sélection » est d'autant plus importante avec cette dimension de la gestion de soi. C'est pourquoi la littérature managériale ne cesse d'énumérer les méthodes pour quantifier les « relations » du point de vue de l'ensemble des « décisions », et pour le décompte des « activités » des individus. Si ces « relations » sont si importantes dans les écrits, c'est qu'il s'agit du seul lien entre les différents {processus}. Un manager abouti et

« professionnel » sur le « management des processus » doit « rationaliser » son propre travail : il « doit s'organiser » [Bellenger\_41]. En effet, il relève de son « professionnalisme » « d'être prêt à temps », « d'aller vite », de « savoir gérer son temps », « rubriquer ses activités », c'est-à-dire « délimiter du temps à chaque chose », « constater les retards sur les prévisions » et « comprendre ces écarts ». Cet art « méthodique », cet inventaire sans fin des « méthodes », c'est ce qui distingue les « managers » entre eux : les « pro » et les autres. Alors les meilleurs managers, ce sont ceux qui savent « avoir un agenda » et même « être capables de tout changer » ; le « manager » sait « s'équiper pro », avec les « nouvelles technologies » dont il est « capable » de ne pas « être dépendant » [Bellenger\_42-45]. Il doit faire preuve de la même ardeur pour les autres que pour soi-même ; il doit « bosser dur », « se faire mal », car « être combatif » signifie savoir ses « points de non-retour », selon le psychologue Mihály Csíkszentmihályi, ou être « à l'aise dans l'adversité », selon les thérapies cognitivo-comportementales, voire être capable « d'agressivité bien comprise » [Bellenger\_26-45]. Car son « travail » n'est pas le sien, mais la longue chaîne de « processus », dont la seule scansion n'est plus « l'entreprise », ni « l'organisation », mais une nouvelle entité, à la fois collective et temporelle, appelée {projet}.

\_\_\_ Synthèse de la topique du {processus} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE            | OPPOSANT     | ADJUVANT           | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------------|--------------|--------------------|---|
| ▶ REENGINEERING        | Structure    | Responsabilisation | Chacun est responsabilisé sur ses processus, pas seulement les hiérarchies des structures |
| ▶ MESURE DE L'ACTIVITE | Organigramme | Mesure performance | Les activités de chacun sont mesurées sur les performances individuelles                  |
| ▶ AUTOCONTROLE         | Folklore     | Transparence       | Chacune des activités doit permettre cette mesure pour que chacun mesure autrui           |

Tableau - IV. 2. 4. 4. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

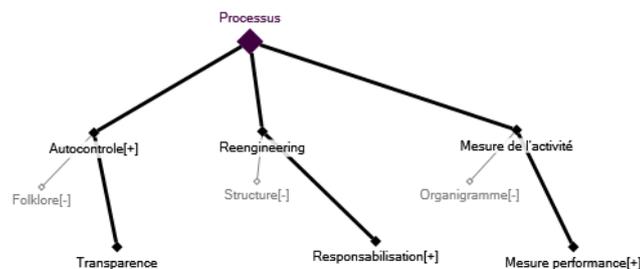
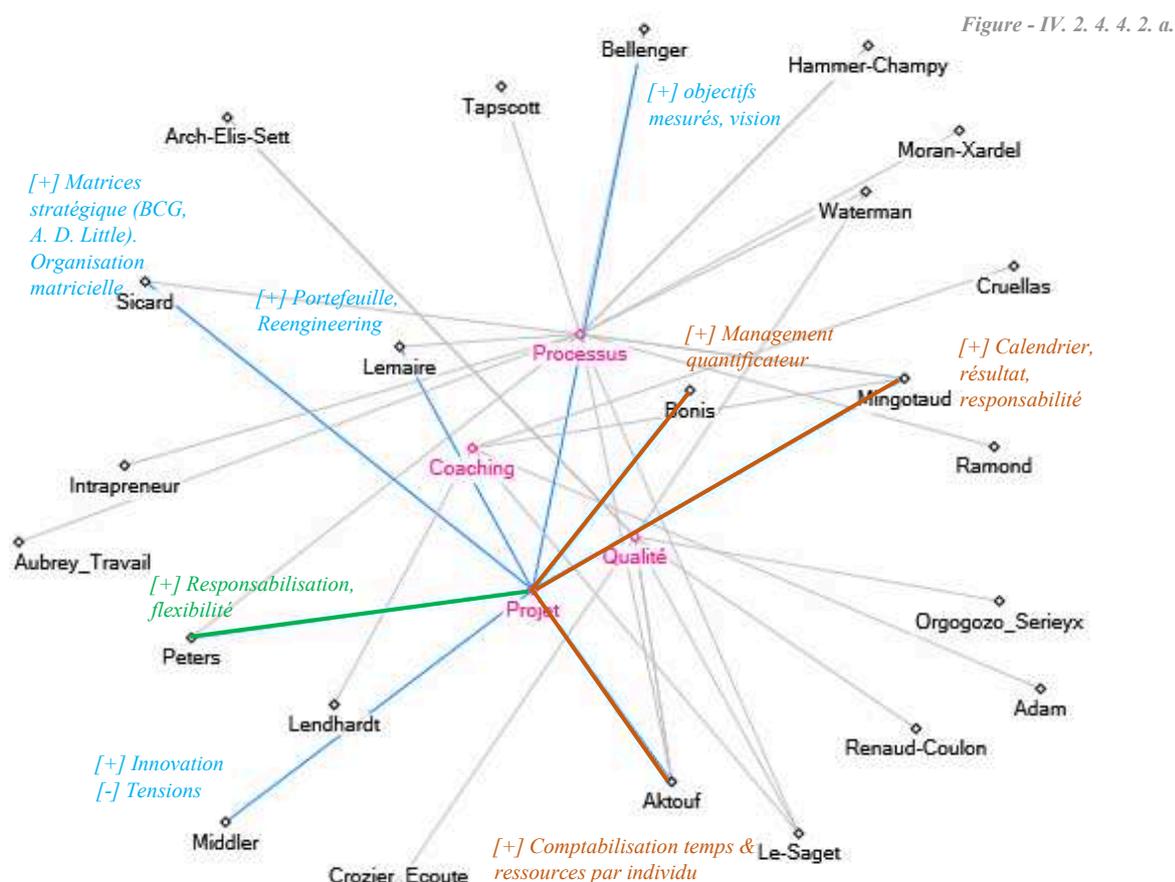


Figure - IV. 2. 4. 4. 1. c.

#### IV. 2. 4. 4. 2. Topique du {projet}

En affirmant que le « *project is everything* » [Peters\_12], Tom Peters explique sa vision de l'entreprise « *beyond hierarchy* », face au contre-modèle de ce qu'il appelle des « *unglued organizations* ». Il tente de donner une forme à ce qu'il appelle des « *unstructured looms* » ; mais, nous l'avons vu avec la topique du {*changement*}, les organisations sont moins « *unstructured* » que « *restructured* » ou « *reshuffled* », voire « *engineered* » ou « *processed* ».



#### *Le {projet} comme 'ligne de service'*

Au final, le travail prend la forme d'une série indéfinie de « *projects* », redéfinissant ce qu'il appelle des « *Professional Service Firms* ». Ainsi, le seul « *common denominators* » des *business*, ce sont le « *knowledge* » et la seule « *value added* » est l'activité de « *thinking* » ; s'il n'y a plus de structures, c'est que celles-ci ne trouvent leur origine que dans l'« *imagination* » de leurs membres, dans leur capacité à développer leur « *permanent flexibility* » et leur « *accountability model* » [Peters\_18]. Il s'agit d'une « *network structure* », fondée sur la « *multidisciplinarity* », les « *processes* », les « *clients commitments* » et leur « *constant reorganization* ». Nous l'avons dit, la signification du terme « *organization* » se déplace vers celle de « *professional service* » : les « *axis* », ce sont

[ - ]  
Organisation



le « *project* », le « *deal* » et l' « *horizontal* » ; la « *norm* », c'est l' « *adhocracy* » ; le « *relationship management* » est « *essential* » mais « *difficult to orchestrate* ». Tom Peters interroge le sens de ces « *fleeting organization* », qu'il compare à la série de télévision « *Dallas* » : chacun ayant son propre « *langage* », son propre « *cast* », avec chacun des « *events* » constituant au gré des « *relationships* », un « *shape* » spécifique, « *fully fledged* » et inédit, selon les alliances entre les individus [Peters\_19]. Ultime déplacement sémantique, le terme d' « *organization* » devient « *la transformation* ». Face à ce mouvement permanent, les « *project processes* » font advenir ce nouveau mode de direction, où les « *project leaders have official decision-making authority* » {Peters\_20}. Ce principe du « *project for all* » se distingue de l'entreprise hiérarchique multidivisionnelle et de ses « *committees* ». Il faut désormais « *learn to work 'in' teams, 'with' multiple and independant experts* ». De même, le terme « *accountibility* » ne suppose plus la « *loyalty* » ni la « *conformity* » du monde « *bureaucratic* », mais signifie que les « *projects* » constituent l'une des « *shade of careers* » de ses membres, jusqu'à devenir des « *personal projects entreprises strategy* » [Peters\_21]. Cela établi, pourquoi classons-nous le {*projet*} parmi les topiques inhérentes à la visibilité de la *mesure* ?

### Le {*projet*} comme 'point de rencontre'

Il suffit de lire la littérature managériale francophone pour comprendre l'importance de la notion de {*projet*}. Tout d'abord, selon l'historien de la pensée managériale Omar Aktouf, l'apparition du terme de {*projet*} répond à l'exigence de la formalisation de la comptabilisation des « *ressources* » pour « *un temps donné* », dans une sorte de « *combinaison* » des deux facteurs. Cette comptabilisation est devenue « *complexe* » du fait de la superposition de « *structures* » et de « *deux managements* ». De ce fait, la « *communication* » et les différentes « *valeurs* » seront un enjeu clef du « *management projet* » pour la définition de la notion de « *performance* » [Aktouf\_29-31]. Deuxièmement, le terme de {*projet*} affleure comme *qualificatif* d'autres topiques. Par exemple, le « *lieu de {réseau}* », décrit par Bob Aubrey, prend la forme d'un « *point de rencontre* » et « *d'interaction* » pour les « *projets de chacun* » [Aubray\_Savoir\_32]. Toutes les innovations de {*mobilisation*} des ressources aboutissent à des « {*projets*} » afin de mettre en œuvre ses idées [Arch-Elis-Sett\_2]. Pour Michel Crozier et Hervé Sérieyx, le {*projet*} est l'une des voies pour faire « *évoluer le {management} (...) par le bas* » [Crozier\_Serieyx\_4]. Pour la pensée « *système* » et la pensée {*complexe*}, le {*projet*} permet ces « *structures contingentes* », à l'échelle « *individuelle* » [Vincent\_24], et même le « *travail à distance* » [Ettighoffer\_18] ou « *l'intrapreneuriat* » [Intrapreneur\_16], dont la « *performance* » est uniquement déduite de ses « *résultats* » [Renaud-Coulon\_15]. Le {*projet*} est toujours ainsi une « *intersection* », ou une « *tension* » dans l'entreprise : l'équipe {*projet*} n'est pas l'entreprise, car elle a une « *temporalité* » différente, des « *solutions spécifiques* » et des « *réalisations* » propres [Midler\_2]. En effet, ces références permanentes au terme de

{projet} ne disent pas pour autant sa véritable nature. Le consultant Lionel Bellenger s'interroge : « *des projets au nom de quoi ?* ». En réalité, si le « *project is everything* », comme l'affirme Tom Peters, c'est qu'il est une sorte d'institution. Le manager a besoin « *d'enchanter* » pour « *faire adhérer* » : il doit créer la {mobilisation}. Le terme se lit aussi comme un {leadership} voulant faire « *s'engager* » : c'est-à-dire définissant le manager comme un « *visionnaire des idées* », des « *aspirations* » qui sont les plus « *créatrices* » [Bellenger\_19-20]. Il faut donc prendre au pied de la lettre le fait que le {projet}. Le manager doit « *voir* » et « *prévoir* » ; il est moins un « *obsessionnel* » (qui voulait « *des horaires détaillés* » et des « *plans* » pour « *toute activité* »). Au contraire, le manager du {projet} apporte une « *vision* ». Ce plan « *allant du détaillé au flou* » permet au manager d'« *avoir un but* », c'est-à-dire « *d'avancer* », tout « *en les déformant* » ses objectifs et ses mesures. Si un {projet} exige d'avoir des « *objectifs* », qui sont « *mesurés* », « *mesurables* », « *personnalisés* » et « *décrits* », c'est avant tout parce que ces *mesures* sont fragiles et labiles ; le « *manager de {projet}* » est au premier chef le porteur d'une « *initiative* », avec « *ses risques* », car le seul élément qui lui sera imputable, ce sera « *le résultat* » [Bellenger\_21-25]. Il faut donc redéfinir ce que le {projet} veut prendre pour *mesure*.

### ***Le {projet} 'quantificateur'***

Il y a donc, poursuit Jean Bonis, une double réalité dans le {projet}. Ce « *management éducatif* » est celui d'une « *vision communautaire* » de la « *diversité* » et d'une « *mise en évidence* » de ce qui « *unit* ». En effet, la forme du management de {projets} permet le mieux d'appréhender le développement des « *groupes participatifs* », comme des « *lieux d'apprentissage* » de « *petits groupes* ». Mais d'un autre côté, le {projet} permet avant tout d'implémenter un « *management quantificateur* » ; il séquence le temps avec des « *méthodologies* » des {projets} très stricts ; il suppose une batterie « *d'indicateurs* », qui doivent s'imposer « *pour tous* », dans le but « *d'objectiver les bases du dialogue* » parmi les parties prenantes de l'œuvre collective [Bonis\_16-20]. On le voit, « *savoir conduire un projet* » revient à « *mettre en place une dynamique* » mais surtout à le « *quantifier* ». Ce « *management quantificateur* » est une « *méthodologie stricte* » qui stipule qu'il faut « *sélectionner* » les « *profils* », puis « *analyser l'ensemble des données* » ; pour, une fois la {mobilisation} effectuée, mettre en place un « *suivi* » et des « *indicateurs* » [Bonis\_30]. Ainsi, une « *réussite (...) se mesure dans le temps* », à l'aide des {apprentissages} et des {réseaux} disponibles pour le « *chef de projet* » [Bonis\_31-32]. Cette dimension de quantification et de mesure est comprise dans le travail du « *chef de projet* » ; car même si le {management} devait être « *hierarchy less* » selon Tom Peters, force est de constater que la doctrine et les méthodologies de « *management de {projet}* » obligent à « *formaliser* », non seulement son « *contenu* », son « *objet* » mais aussi son « *calendrier* » [Mingotaud\_35].

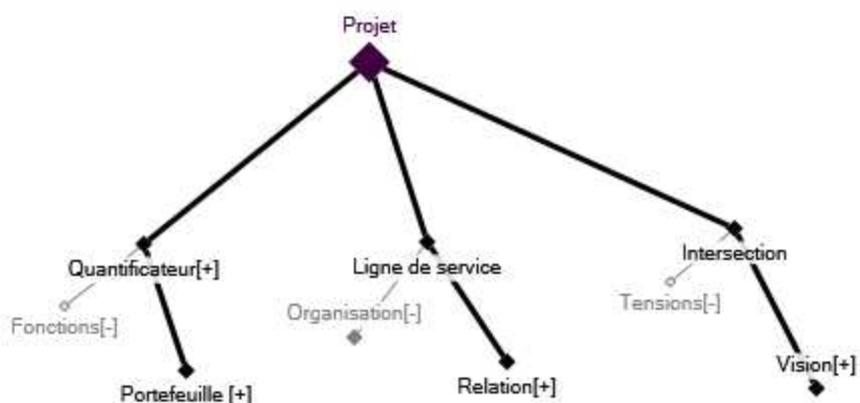
Toute l'attention est portée sur la « *vision* » du chef de {*projet*}. Celui-ci doit tracer et mesurer en permanence le « *déroulement* » du {*projet*}, qui doit être « *suivi* » et « *planifié* », à l'aide d'outils de mesures diverses. Ainsi, François Mingotaud détaille précisément dans son manuel la documentation de ces *mesures* : les « *entretiens préalables* », la « *mise en place du dispositif* », les « *études* », les « *cahiers des charges* », le « *suivi* » de « *réalisation* », des « *graphiques* ». Le tout constitue une « *structure* », consistant en une myriade de rôles : parmi lesquels il y a les « *chefs de projet* », les « *organiseurs* », distincts des « *experts* » [Mingotaud\_33-34]. Les choix et le talent d'un « *chef de projet* », c'est de procéder précisément à cet art de « *l'adéquation* » des « *ressources* », des « *décisions* » vis-à-vis de « *l'action* » ; de plus, il doit « *sélectionner* » les hommes et les compétences suivant des modalités « *qualitatives* », « *quantitatives* » avec les « *grilles d'évaluation* » et de « *notation* » [Mingotaud\_36-37]. Au final, à force de comptabiliser, de quantifier et de séparer les « *activités* » au sein d'un {*projet*}, cet effort de « *transparence* » incite, de plus en plus, le management de {*projet*} à comparer, concurrencer et mettre en algorithmes l'ensemble des {*projets*} d'une entreprise ou d'un secteur. C'est ainsi qu'il n'y a plus « *d'entreprises* », mais seulement des « *portefeuilles de compétence* », eux-mêmes « *sans hiérarchie* » et interchangeables. C'est une vision de « *l'organisation matricielle* » poussée à ses limites, encouragée par le « *reengineering* », qui tend à provoquer des « *conflits de légitimité* » entre les instances de l'entreprise si les nouvelles modalités de « *sécurité* » ne sont pas mises en place [Lemaire\_1-2]. À partir de là, se développe, au sein même du « *management projet* », une vision de l'entreprise et de sa stratégie. Pour Claude Sicard, il faut « *découper* » et « *identifier* » ces entreprises en « *DAS* », c'est-à-dire « *domaine d'activité stratégique* » (traduisant ainsi les diverses appellations « *Strategic Business Area* » ou « *Strategic Business Unit* »). On parle alors, selon Jean-Pierre Detrie ou Bernard Ramanantsoa, de « *segmentation stratégique* » [Sicard\_6]. Ainsi, « *management par projet* » et « *gestion d'un portefeuille de domaines* » font système : chaque domaine est « *analysé* », des « *degrés de maturité* » sont notés par des « *matrices* » et sont déduits des « *positions concurrentielles* » à partir de la « *matrice BCG* », celle d'« *Arthur D. Little* », ou celle de « *Mc Kinsey* », issues des firmes de consulting éponymes. Des « *courbes d'expériences* » sont appréciées, des « *équilibres* » et des « *prescriptions* » sont déduits pour définir les « *investissements* » et donc les « {*projets*} » à financer [Sicard\_7]. L'entreprise n'existe plus, de ce fait, par cette vision des {*projets*}, ou alors uniquement que par une somme de *mesures d'activités*, elles-mêmes sécables et dont le dirigeants, ou les financiers, peuvent prioriser à loisir.

\_\_\_ Synthèse de la topique du {projet} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE      | OPPOSANT     | ADJUVANT     | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------|--------------|--------------|---|
| LIGNE DE SERVICE | Organisation | Relation     | Le projet met en relation des personnes et non des organisations                    |
| INTERSECTION     | Tensions     | Vision       | Le projet provoque des tensions mais donne une vision de l'entreprise pour le futur |
| QUANTIFICATEUR   | Fonctions    | Portefeuille | Le projet incite à quantifier le portefeuille de compétences                        |

*Tableau - IV. 2. 4. 4. 2. b.*

**Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)**

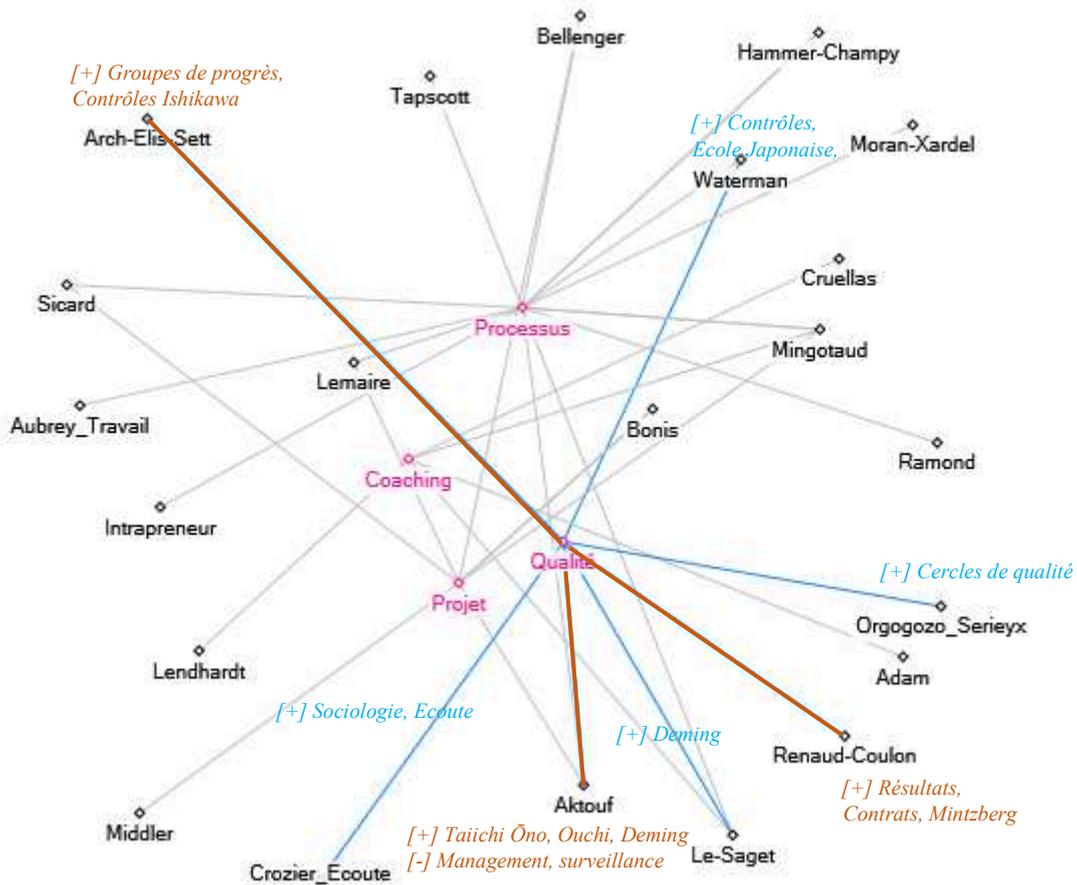


*Figure - IV. 2. 4. 4. 2. c.*

### IV. 2. 4. 4. 3. Topique de la {qualité}

Sous le titre du « *sacre de la performance* », Meryem Le Saget rédige son essai sur le « *management intuitif* », mentionnant la {qualité}, en listant les « 14 nouveaux principes de Deming » qui « *s'imposent* » dans le {management} [Le-Saget \_2].

Figure - IV. 2. 4. 4. 3. a.



### La {qualité} entre 'responsabilité'

Cette notion de « *total quality* » est abondamment traitée dans la littérature managériale anglophone comme celle d'origine japonaise. Elle fait référence au « *control* », aux « *needs* » et aux « *customers* » [Waterman\_52]. Ainsi, la {qualité} est mise en relief comme une manière de représenter par la *mesure*, « *les coûts* », le « *temps* », mais aussi de formaliser des indicateurs sur « *le client* » et le « *knowledge management* » [Le-Saget \_2]. En pratique, il s'avère que les usages sont divers pour le même terme, la {qualité}. Michel Crozier en fait le symbole de ces « *entreprises* » qui « *écoutent* », le plus souvent dans des « *entreprises en déclin* », précise-t-il, il s'agit de « *changer les méthodes* », en initiant de nouveaux « {projets} », qui sont trop souvent « *avant tout* » une « *stratégie d'un patron* » [Crozier\_Ecoute\_9]. Dans l'administration publique, le discours de la {qualité} serait ainsi un « *paradoxe* » : devant viser à « *transformer* » l'organisation, les objectifs visent plutôt à transformer ses « *usagers* » en « *clients* » à partir de la *mesure* de leurs besoins. Les « *cercles*

[+] Ecoute

[-] Patron

*de qualité* » visent à renouveler les « *méthodes* », mais avant tout pour qu’elles soient davantage issues de la « *conviction* » des collaborateurs [Orgogozo\_Serieyx\_13]. Au final, la notion de {*qualité*} est polymorphe ; la consultante Annick Renaud-Coulon explicite son aspect le plus prégnant : il s’agit de concevoir le modèle type de « *l’entreprise sur-mesure* ». Car cette dernière est plus « *flexible* », plus « *vivante* », et surtout plus « *responsable* » (citant pour cette notion le philosophe Paul Ricoeur). La « *responsabilité* » est une notion aussi plus « *humaniste* » (selon Michel Crozier) mais aussi « *productiviste* », précise-t-elle. Cette « *entreprise* » se fonde donc sur la « *mesure* », c’est-à-dire avant tout « *sur les résultats* », ses « *métriques* » et ses « *mesures* » lui permettent « *de manière durable* » de générer des richesses selon les « *méthodes de qualité totale* » [Renaud-Coulon\_13]. Cette vision idyllique de la {*qualité*} est donc liée à celle de la « *mesure* » ; elle a d’ailleurs été très largement construite par l’histoire des théories du management, affirme Omar Aktouf.

### **La {*qualité*} comme ‘*résultats*’**

Pour Omar Aktouf, il s’agit d’une double transaction conceptuelle. Premièrement, il s’agit d’une critique du cadre rationaliste de Max Weber, à partir des théories « *socio-émotives* » (notamment de Kurt Lewin et Douglas McGregor). Ensuite, Tom Peters et Robert H. Waterman font une déconstruction de « *l’entreprise* ». Ils citent les « *penseurs japonais* », en insistant sur la « *surveillance* » chez le *tayloriste* Taiichi Ōno, ou en adoptant un point de vue de « *contrôle social* » chez William G. Ouchi [Aktouf\_12]. Suivant cet héritage conceptuel et idéologique, il s’est instruit une sorte de « *nouveau management* », dit Omar Aktouf. Il faut « *connaître* » cette histoire et « *assumer* » son caractère « *idéologique* », nous dit-il ; mais avec la certitude que celle-ci appartient à la « *pratique* » des managers, consistant à « *créer un climat* », et à donner des « *ouvertures* » en terme de « *mobilisation de toutes les énergies* » [Aktouf\_26-27]. Il insiste sur le fait que ce « *management de l’excellence* », c’est-à-dire celui de la {*qualité*}, doit se faire, selon les travaux d’Edward Deming, avec l’aide des « *partenaires* » et des « *clients* » [Aktouf\_28]. En effet, « *l’entreprise sur mesure* » de la consultante Annick Renaud-Coulon se proclame un « *néo-management* », issu des travaux sur « *l’adhocratie* » d’Henri Mintzberg. Il ne dimensionne l’entreprise et ses relations qu’à partir de ses « *contrats* », distincte donc des « *logiques bureaucratiques* » [Renaud-Coulon\_14-15]. Le « *management par les résultats* » stipule avant tout une « *relation* » et oblige chacun à « *explicitement* » non seulement « *ses attentes* » mais aussi « *ses capacités* ». Ainsi, « *l’entreprise sur mesure* » consiste à factueliser et à quantifier sans cesse les « *engagements* » ; il faut faire des « *évaluations* » justifiant au fur et à mesure les contours de cette « *entreprise* » qui, comme son nom l’indique, ne doit sa « *forme* » qu’à ses « *mesures* ». De ce fait, ces deux « *conditions* » préalables à la constitution de l’entreprise posent la question de la « *communication* » requise entre les diverses parties [Renaud-Coulon\_16-20]. Mais alors, sous quelles formes la {*qualité*}

s'exprime-t-elle ? Les consultants issus de l'ARCEP, qui imposent les « *cercles qualités* » en France, l'explicitent : il convient de faire la distinction entre l'énonciation du « *{projet} d'entreprise* », promue par la direction, et la « *mise en place* » des « *actions concrètes* », pour chaque collaborateur. Ainsi, s'instaure une « *mobilisation* » (forme managériale vue précédemment) s'incarnant sous les formes diverses de « *groupes de progrès* », « *réunions d'expression* », ou « *groupes de résolutions de problèmes* » [Arch-Elis-Sett\_10-11]. L'entreprise n'est ici plus qu'une somme de « *projets* », formés chacun des « *cercles de qualités* » ; c'est une sorte de disjonction qui oblige à dissocier les « *objectifs* » de l'entreprise et à « *réguler* » les « *entretiens d'appréciation* » entre les multiples « *projets* » portés de manière « *participative* » par les individus [Arch-Elis-Sett\_12-13]. Cette démarche « *qualité* » implique d'innover avec des « *grilles d'autodiagnostic* » pour évaluer toutes les nouvelles exigences [Arch-Elis-Sett\_18]. Ces dernières doivent être évaluées avec des critères qui reposent sur le « *client final* » comme le dit Kaoru Ishikawa « *consumer is next process* », pour définir la « *total quality* » ou le « *new taylorism* » [Arch-Elis-Sett\_14] ; tout comme le « *management du troisième type* » est le fait de « *fédérer le social, l'économique et le technique au service du client* » [Arch-Elis-Sett\_14].

[+]  
Clients

\_\_\_ *Synthèse de la topique du {processus}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE    | OPPOSANT     | ADJUVANT | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|----------------|--------------|----------|--|
| RESPONSABILITE | Patron       | Ecoute   | La qualité induit une écoute pour être responsable envers ses clients    |
| RESULTAT       | Surveillance | Contrat  | Les seuls critères sont les résultats, comme un contrat avec ses clients |

Tableau - IV. 2. 4. 4. 3. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

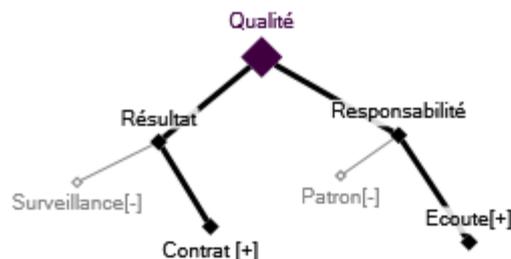
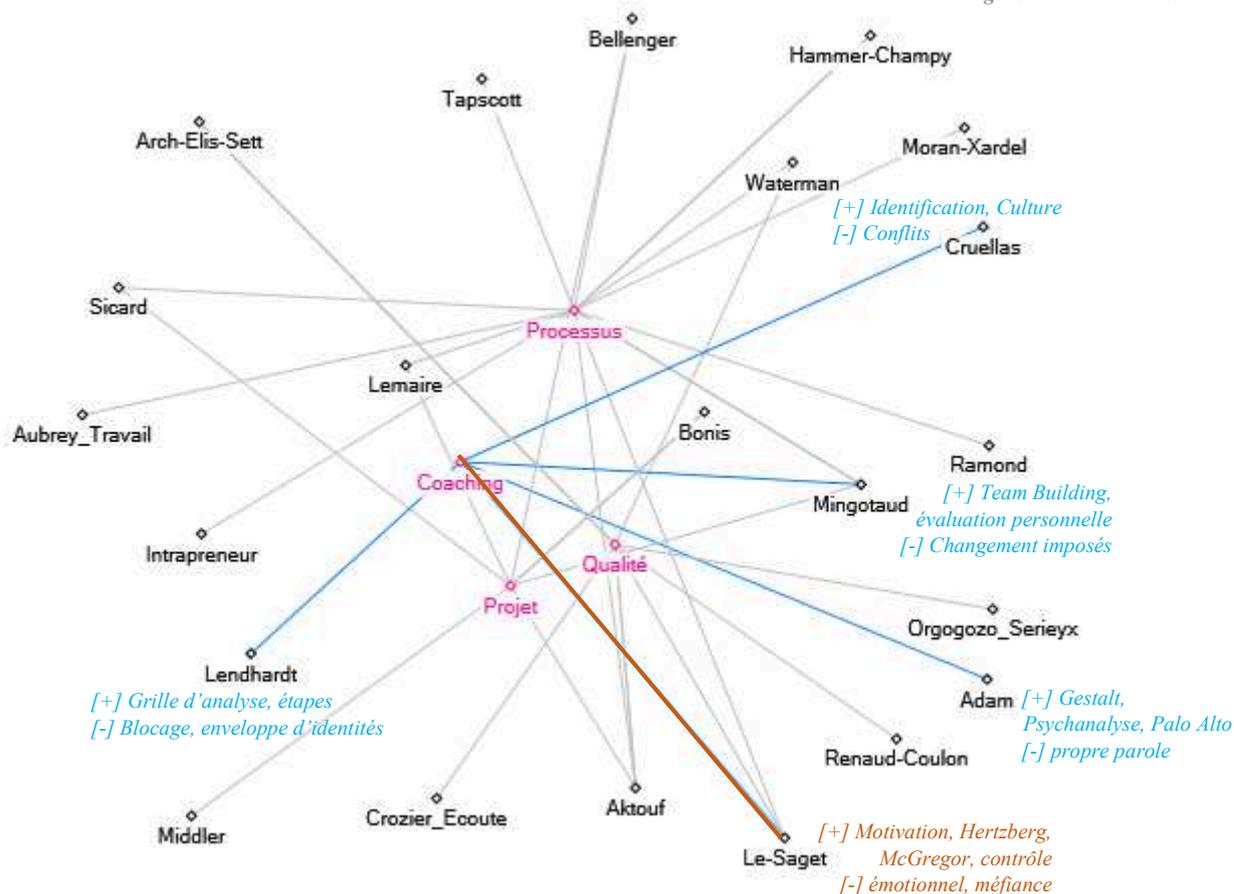


Figure - IV. 2. 4. 4. 3. c.

#### IV. 2. 4. 4. 4. Topique du {coaching}

Le « {coaching} » répond à la question suivante : comment « faire un groupe » et « des hommes » en suscitant leur « autonomie » ? Cette discipline se fonde sur les travaux d'Eric Berne, Kurt Lewin et à leur notion de « dynamique ».

Figure - IV. 2. 4. 4. 4. a.



#### Le {coaching} comme 'évaluation'

Les auteurs précités distinguent le « conflit » entre le « groupe d'appartenance » et celui de « référence ». Ils conceptualisent le {coaching} comme un art du « {changement} » [Cruellas\_15]. Le travail consiste à « repérer les talents » en assignant des « identifications » à chacun des individus ; le « coach » a pour mission de « conseiller » et « d'accompagner », mais en ne faisant qu'identifier les « changements structurels » à l'aide de « questions » et « d'interrogations » [Cruellas\_16]. Plus exactement, il s'agit de « maîtriser » les {changements} « imposés » (i.e. le « projet stratégique »), pour que chacun puisse faire un « développement personnel » [Mingotaud\_6]. De même, selon Mingotaud, le « team building » est un outil pour « accélérer » la « clarification » des comportements : sous forme de « séminaire », d'« accompagnement opérationnel » ou d'« évaluation personnelle » et « collective » [Mingotaud\_7]. Les méthodes de « l'école de Palo Alto », la théorie de la



« Gestalt », la « psychanalyse » sont des théories mobilisées pour « comprendre l'être humain » [Adam\_2]. Et ce « retour à la personne », cette « parole libératrice » [Adam\_1] est une manière de « rompre avec 50 ans de culture marxiste ». Ainsi, il faut « éviter la centration narcissique » dans ces textes, pour ne retenir que la recherche d'« efficacité », en mettant « l'homme » en face de « sa propre parole » [Adam\_3]. Pour suivre le « développement des identités intégrés », il faut donc un « tableau de bord », affirme le consultant Vincent Lenhardt. Proposant une « grille RPBDC », munie de « quinze paramètres », qui permet de « vérifier la possibilité d'intervention » et de permettre « l'identification du réel », mais aussi « du problème », « des besoins », et de la « demande » à la fois « explicite » ou « latente » [Lenhardt\_14-15]. Le professionnel « gère la relation », c'est-à-dire « les erreurs », il les « écoute » ; puis il identifie les « protections », les « enveloppes d'identité », les « états du moi » et vise à « promouvoir les alliances thérapeutiques de changement », au travers des « zones d'intervention » [Lenhardt\_16-18]. Les « cadres de référence » et les « degrés d'autonomie » formalisés, le « coaching individuel » concerne tant l'équipe que le « responsable » qui identifie ses « blocages », son « incompétence » ou « l'ambiguïté » de « sa vision » [Lenhardt\_19-23]. De plus, le « coaching » a ses « processus » : les « entretiens d'évaluation », les « entraînements » et une « méthode ». Celle de Vincent Lenhardt repose sur le triptyque « Opérations, Régulation, Formation », se référant explicitement à la tradition de la science de l'« Organization Development ». Au final, il s'agit de tracer et de mettre des mots et des schémas sur les termes suivants : « développement », « représentation », « communication » (vs « métacommunication ») [Lenhardt\_24-29]. De même, il faut identifier les « mon, son, ton, notre », ces pronoms qui tentent de mesurer les frontières relationnelles des « équipes » : ces méthodes de coaching peuvent distinguer ainsi les « entités » et les « systèmes » [Lenhardt\_30].

[+] Grille d'analyse

[-] Blocages

### ***Le {coaching} comme 'contrôle de l'émotionnel'***

De même, le {coaching} prend souvent d'autres termes. Pour Meryem Le Saget, il s'agit de passer « du manager rationnel » au « manager intuitif » ; il ne faut pas remplir « d'émotionnel » le « management », mais « gérer la montée de l'émotionnel », c'est-à-dire, « les nouvelles sources de stress », la « désillusion » de son équipe ou sa « méfiance » [Le-Saget\_19]. Ce « capitalisme » survalorisant la « performance », il faut anticiper les « crises de l'estime de soi » : le « feedback » est « régulateur ». Elisabeth Klüber Ross a montré l'importance du « besoin de parole » ; une des compétences propres au manager est donc « d'apprivoiser l'émotionnel » et ses « déséquilibres » ; le manager utilise la « communication » pour « gérer » dans son équipe « l'émotion » qui est la « nouvelle force » [Le-Saget\_20-21]. Ainsi, la source première de la « motivation » de chacun, terme dont Meryem Le Saget retrace l'origine depuis l'antiquité grecque jusqu'aux penseurs du management, tels Douglas Mc Gregor ou Frederick Herzberg, est une description de

[-] Stress

[+] Sens

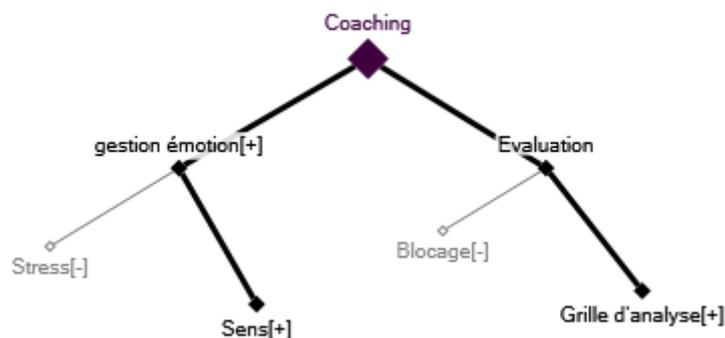
« *l'homme au travail* » [Le-Saget\_15]. Le manager doit prendre en compte ces « *nouveaux repères* », à l'échelle du « *travail de l'individu* » jusqu'à « *l'organisation* ». Le manager doit aussi « *redonner du sens* » auprès de chacun, ce qui signifie donner une « *cohérence* » à l'individu, « *qui n'existe pas en soi* » ; l'essentiel de sa direction n'est plus l'ordre, mais de savoir « *cultiver le capital de confiance* » de chacun [Le-Saget\_16-18]. Ainsi se mesure un « *style personnel d'efficacité* », affirme Meryem Le Saget ; le « *style* » étant cette faculté d'équilibrer les « *tons* » et les « *communications* », selon les « *rythmes* » ; de savoir « *jauger son impact* » et se « *libérer du passé* » pour « *porter le message* » vers l'avenir. Cette « *pratique du style* » est la clef de toute « *performance* » mesurée à l'aune de « *l'efficacité du discours* » [Le-Saget\_12-14].

    *Synthèse de la topique du {coaching}*    

| SUB-TOPIQUE              | OPPOSANT | ADJUVANT         | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|--------------------------|----------|------------------|---|
| ▶ <b>EVALUATION</b>      | Blocage  | Grille d'analyse | Le coaching repose sur le principe de l'évaluation des blocages culturels |
| ▶ <b>GESTION EMOTION</b> | Stress   | Sens             | Il vise à gérer les émotions et à leur donner un sens                     |

*Tableau - IV. 2. 4. 4. 4. b.*

**Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)**



*Figure - IV. 2. 4. 4. 4. c.*



# Synoptique

Topiques

# Délégation

Topiques

-  
*Aller au-delà de l'encadrement, la hiérarchie, la complexité et le management lui-même*

*Dépasser le management existant (planification, taylorisme) ne suscitant pas la motivation nécessaire*

*Le savoir de l'encadrant est limité par ses fonctions et ses capacités*

**Leadership**

**Mobilisation**

**Apprentissage**

+  
*Les techniques de la communication reposent sur la vision, la confiance et les feedbacks (cf Paolo Alto)*

*Les techniques japonaises importées de management et justifiées sous forme de motivation et participation*

*Légitimé sous forme de sagesses orientales, sont prônées la parole, la transition la responsabilisation*

# Mesure

Topiques

-  
*L'organigramme, la structure, et les cultures locales sont un frein au changement*

*L'organisation et ses fonctions provoquent des tensions*

*Le chef et la surveillance sont coûteux ; générant du stress et des situations de blocage*

**Processus**

**Projet**

**Qualité**

**Coaching**

+  
*Le reengineering mesure l'activité, sa performance et forge l'autocontrôle*

*Le projet transcende l'organisation par une relation de service quantifiée*

*Le résultat est défini par un contrat préalable responsabilisant*

*Au-delà, le coaching permet de forger une grille d'analyse des sens et émotion*

# Commercialisation

Topiques

-  
*Au-delà des certitudes, des frontières, du pouvoir et surtout des organisations qui déclinent toutes*

*La complexité ne permet plus de prévoir et de se fier aux hiérarchies et aux bureaucraties*

*Le management lui-même doit ainsi se réinventer*

**Mondialisation**

**Culture / Savoir / Complexité**

**Management**

+  
*Seul le modèle des réseaux est adapté à la globalisation, sa mobilité et sa communication*

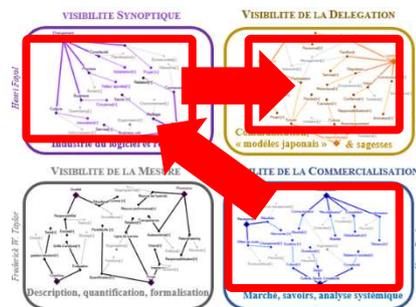
*La complexité des relations sociales nécessite une ouverture des savoirs et l'analyse systémique*

*Le management ne se définit plus que par ses résultats et son changement*

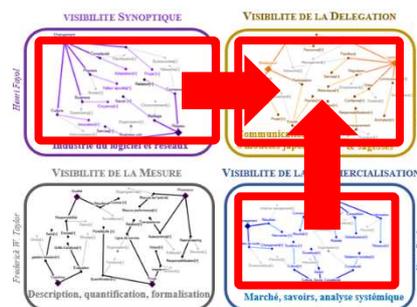
## IV. 2. 5. 2. Synthèse de la transformation des « visibilités »

Pour conclure, nous présentons ci-dessous trois types de transformation et d'actualisation des types de « visibilité » (confirmant les développements de notre *chapitre IV. 2. 3.*) :

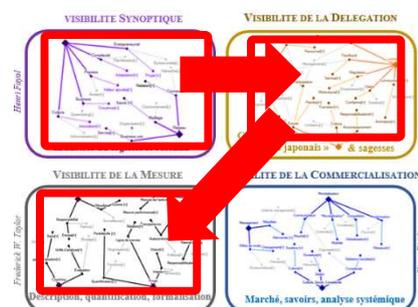
1. Mettre en exergue le **grand marché** dans lequel est insérée l'entreprise, avec une allusion aux théories du chaos, remet en cause l'existence même de l'organisation. Dès lors, s'y substitue une **métaphore du réseau** de relations prônant le **changement** ; il ne peut plus y avoir de commandement, mais un ordre sans hiérarchie, à partir duquel se forment les discours et les conceptions du **leadership** et d'où émergent les organisations horizontales qui ne sont que des sommes de relations.



2. Le **leadership**, vaste ensemble de corpus liés aux relations, est relayé par des métonymies de sagesse ainsi que des *traductions* du management japonais. La critique de l'économisme devient sa justification. Ainsi, cette alliance vise à répondre aux besoins d'une entreprise évidée de sa substance organisationnelle, résultat de l'imprégnation de la **notion de Marché**, ayant évidé la notion même d'organisation. Ainsi, la **mobilisation** devient le mode d'action d'une entreprise qui n'est plus conçue que comme la **somme des relations en réseau** ; l'insistance sur l'**apprentissage** vient du fait que le **changement** est la norme de ces organisations individualisées et devenues, dès lors, sans substance.



3. Les nouvelles **formes horizontales d'entreprise** ainsi que le **changement généralisé** exigent, dès lors, de réifier de nouveaux dispositifs de mesures. Ainsi se développent les discours et les méthodologies de **projet**, et l'ingénierie des **processus** pour les quantifier ; ensuite, les **formes de mobilisation**, qui deviennent la norme, doivent être contrôlées par une panoplie de mesures du management nommées **qualité**, formalisant les contrats, les résultats et leur surveillance (des projets) ; et au-delà, ce qui reste d'émotionnel doit être aussi mesuré, une fois mis en forme par les grilles d'analyse du **coaching**.







### **IV. 3. DECRIRE LA LITTERATURE MANAGERIALE DES ANNEES 2010**

Notre *herméneutique* du corpus de textes managériaux des années 2010 sera présentée, dans ce chapitre introductif, par trois prérequis méthodologiques d'ordre épistémologique. Premièrement, il nous faut situer le *contexte* d'ordre *historique* de l'énonciation des textes analysés. Pour ce faire, nous distinguerons le contexte américain de l'énonciation, à savoir l'inspiration technologique et spiritualiste des années 1960 et 1970 ; nous verrons comment ces « *valeurs* » s'articulent avec le « *discours* » des grandes firmes californiennes d'aujourd'hui. Ensuite, nous poserons le cadre d'énonciation du discours managérial francophone, marqué par une forte volonté de rattraper le mouvement numérique américain. Comme pour les analyses des corpus des années 1960 et 1990, dans un deuxième temps, nous décrirons les énonciateurs eux-mêmes, c'est-à-dire *d'où ils parlent* (leurs « *champs* » respectifs) ; nous verrons qui sont les auteurs de ces textes, leurs entrecroisements, leurs différents types de discours afin de comprendre leurs intentions et la destination de leurs énonciations. Enfin, avant de passer concrètement à notre analyse, il nous faut revenir brièvement sur la construction et la transformation de notre typologie des quatre *types de visibilité* ; nous le ferons, également, pour situer les livres majeurs de sciences de management qui, des années 1990 à 2010, ont transformé l'expression de ces *types de visibilité*.

#### **IV. 3. 1. LE CONTEXTE HISTORIQUE DE L'ENONCIATION**

Avant de traiter la question complexe du choix des textes et du corpus d'analyse de la littérature managériale des années 2010, il nous faut comprendre le *contexte de leur énonciation*, ce qui nous confronte au dilemme propre à l'histoire de l'immédiateté. Face aux multiples conjectures de l'interprétation, nous choisirons de porter tout d'abord l'analyse sur l'idéologie du discours technologique issu des mouvements contestataires et communautaires « *hippies* » (notamment ceux autour du « *World Earth Catalog* »). Dans un second temps, nous évoquerons une dérivation des formes d'énonciation du « *discours managérial* » proprement californien, avec ses récits ouvertement idéologiques. Enfin, nous tenterons de comprendre comment le « *discours managérial* » français, qui semble vouloir s'appropriier les énoncés et des éléments discursifs californiens autour de la notion de « numérique ».



#### IV. 3. 1. 1. De l'héritage « hippie » de l'idéologie des « Web giants »

Selon le livre de référence sur l'histoire américaine (« *The Enduring Vision : A History of the American People, Concise* » ; Boyer & al, 2014), les années 1990 ont connu « *an uneven prosperity* ». Les profits des entreprises ont fortement augmenté et les valeurs boursières ont atteint des records jusqu'à la fin de l'« *Internet bubble* » de 2001. Le chômage est passé de 7,5% à 4% et les indicateurs de richesse matérielle ont augmenté de 40% sur dix années. L'impact des technologies de l'information est incontesté, notamment celui de la « *computer-based Internet* » et son « *World Wide Web* ». Le Dow Jones a approché les 12 000 points alors que l'index des valeurs technologiques, le NASDAQ, est passé de 500 jusqu' à 5000 de points d'indice, à la fin des années 2000. Mais le changement est autre. Comme l'écrit Fred Turner en introduction de son livre sur le « *rise of digital utopianism* », cette période peut être décrite ainsi : « *In the mid-1990s, as first the Internet and then the World Wide Web swung into public view, talk of revolution filled the air. Politics, economics, the nature of the self — all seemed to teeter on the edge of transformation. The Internet was about to “flatten organizations, globalize society, decentralize control, and help harmonize people* » (Turner, 2010), citant le professeur du MIT, Nicholas Negroponte (1996). Et de poursuivre: « *Ubiquitous networked computing had arrived, and in its shiny array of interlinked devices, pundits, scholars, and investors alike saw the image of an ideal society: decentralized, egalitarian, harmonious, and free* » (Ibid). Ce substrat idéologique fut à l'époque interclassiste, il a profondément influencé la société américaine et a permis l'essor de son économie. Selon Fred Turner, un détour par les années 1960 est indispensable pour comprendre cette rhétorique : d'un côté, les « *computers had been the tools and emblems of the same unfeeling industrial-era social machine whose collapse (...) loomed as technologies of dehumanization, of centralized bureaucracy and the rationalization of social life, and, ultimately, of the Vietnam War* » (Ibid); d'un autre côté, « *they now seemed ready to bring about* », avec parmi les outils importants de protestation: le « *Free Speech Movement* » et toutes les opérations pour retourner l'outil contre le « *system* ». Fred Turner (2010) décrit l'univers de l'époque à travers un personnage, Stewart Brand (1998). Ce dernier fréquenta la « *tribe* » de l'USCO, mélangeant le mysticisme oriental et l'écologisme systémiste ; il organisait des « *parties* » psychédéliques, avec des lumières stroboscopiques, de la musique et des hallucinogènes. Il fut membre des « *Merry Pranksters* » et des « *trips festivals* », où la technologie se mêlait aux danses et au LSD. Lors de ses années d'errance, il découvrit les travaux du cybernéticien Norbert Wiener (1954), du théoricien de la communication Marshall McLuhan (1962) et de l'architecte futuriste Buckminster Fuller (1963). Il fonda le « *Whole Earth Catalog* », une revue proposant des biens pour tous styles de

vie et des échanges entre communautés. Cette revue eut jusqu'à 1 million de lecteurs. Ce groupuscule ne vendait rien, sinon le slogan « *Do it yourself* », il mettait simplement en relation des informations. Mais il a fasciné jusqu'au *Time Magazine*, qui lui accorda le « *National Book Award* ». C'est à ce moment que les industriels et les professionnels du marketing (Binkley, 2003) sont allés chercher, dans les contre-cultures communautaires, cette faculté de vivre en communauté comme en réseau (Brand, 2000). Le « *SoftWare Catalog* » fut édité en 1985, avec l'ingénieur de Stanford puis de Paolo Alto, Douglas Engelbart ; puis avec Larry Brilliant, tous ensemble ils fondèrent « *The WELL* » (*The Whole Earth 'Lectronic Link*), un système de téléconférence reliant des unités centrales (Hafner, 2001), auquel se joignit le journaliste Howard Rheingold (1994, 1996, 2000), qui en tira les premières théories sur les « *virtual communities* ». Steward Brandt sera lui aussi à la fondation du journal *Wired*. Ce journal étant le point d'aboutissement et l'alliance des idées et des hommes ; une rencontre étonnante entre des individus « *counterculturals* » et des « *libertarians* ». Fred Turner affirme: « *in each of these articles, the writer depicted a networked organization that seemed to be living out a contemporary version of the tribal countercultural ideal and appeared to forecast the social potential of the digital networking technologies of the 1990s in terms of that model* ». Il insiste sur l'appareil idéologique: « *These groups served as prototypes not only of ways to coordinate research or online conversation, but of ways to organize a life* »; mais « *in addition, they helped to legitimate calls for communications, deregulation and smaller government* », notamment car s'y était greffé « *also as a forum* » des « *'New Right Pundits' and politicians, proffering a highly libertarian version of the social impact of digital technologies* » (Turner, 2010, pp. 222-223). Parmi ces auteurs figure George Gilder, il y a l'auteur des « *Bibles of Reagan Revolution* ». Il dresse des portraits d'« *entrepreneurs* » et du « *spirit of enterprise* » (1985, 1992) ; son essai « *Microcosm: the quantum revolution in economics and technology* » (1990) est une ode à la capacité de la technologie des années 1990, vue comme pouvant révolutionner toute la société. Les post-marxistes le pensent aussi : David Harvey parle de « *post modernity* » et de « *inquiry of cultural change* » (1989); Manuel Castells publie sur le « *rise of network society* » (1996) ; Alvin Toffler parle de « *powershift* » (1990). Tous mettent en séquence un nouveau mode de « *collaboration* » : tous participent, à leur manière, à un basculement en terme *sémantique* du « *discours managérial* », tel que nous allons le voir.

#### **IV. 3. 1. 2. L'emprise idéologique du « *software development* »**

Nous avons montré que dans les années 1990 les « *software industries* » étaient le cadre conceptuel de Tom Peters et de son « *liberation management* ». Nous allons développer la thèse

selon laquelle, dans les années 2000 fut élaboré un cadre normatif de pratiques codifiées, s'appliquant à tous les autres espaces productifs. Il s'agit du moment de pollinisation des termes anglo-saxons de « *collaborative* », « *self organizing* », « *cross functional* » ou « *iterative* », « *incremental* », ou « *evolutionary* » : tous font désormais partie d'un langage commun. Ils proviennent des « *modèles* » et des « *paradigmes* » propres au « *software engineering* », avec ses modes anciennement « *waterfall* », de « *prototyping* », d'« *incremental* » ou de la célèbre « *courbe en V* » (ou « *V-Model* »). Nous le verrons, le terme d'« *agile* » s'impose à partir de 2001. A l'origine, il figure dans le célèbre « *Manifesto for Agile Software Development* » (Beck & al, 2001). Les valeurs de « *individual and interactions* », « *working software* », « *customer collaboration* », « *responding change* », « *simplicity* » et de « *continuous development* » polliniseront tous les discours, jusqu'aux méthodes de référence de « *project management* » : le « *PRINCE2* », le « *PMI* », et la « *Business analysis (IIBA)* ».

L'historique des méthodes et des modèles n'est pas l'objet de notre thèse. Nous ferons nôtre la synthèse de Craig Larman et Victor R. Basili (2003) qui permet de saisir les grandes étapes. Avant les années 1950, sous l'acronyme de IID (« *iterative and incremental development's* »), débutent les formalisations qu'Edward Deming (1986) décrit dans son « *PDSA* » mentionné dans son livre « *Out of the crisis* ». Le Jet X15 Hypersonic, ou le projet « *MERCURY* » de la NASA tenteront de bannir les méthodes « *top down* » de développement. Les premières descriptions du « *iterative development* » se lisent chez Brian Randell et F.W. Zurcher (1968) du « *IBM T.J. Watson Research Center* ». Dans les années 1970, un article de Winston Royce (1970) « *Managing the Development of Large Software Systems* » décrit ce qui sera le « *Waterfall Model* ». A la fin des années 1980, Gerald M. Weinberg mêle les pratiques propres à IBM et Motorola dans un article intitulé « *Adaptive Programming: The New Religion* » (Gilb, 1989), de manière à les instituer comme modèle ; il affirme : « *The fundamental idea was to build in small increments, with feedback cycles involving the customer for each* ». Tom Gilb publie « *Principles of Software Engineering Management* », le premier grand livre compilant les techniques, qui consacre plusieurs chapitres aux discussions de l'« *IID*' ». Car les années 1990 voient la consécration de ces thèses, avec des centaines de livres et d'articles. Des discussions destinées au grand public s'ouvrent alors. Richard L. Nolan et ses collègues (1997) contribuent à ouvrir la *Harvard Business Review* aux questions plus larges de « *control* » et de « *connectivity* ». Watts Humphrey (1995) pose les jalons d'une planification des spécifications: « *for a new software system, the requirements will not be completely known until after the users have used it* ». Selon Hadar Ziv (1997) de la *University of California* le management doit

tenir compte de cette incertitude généralisée « *uncertainty is inherent and inevitable in software development processes and products* ». Récemment, un article de Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, and Hirotaka Takeuchi, intitulé « *The Secret History of Agile Innovation* » (2016)<sup>1</sup>, a revisité l'histoire du « *software development* » et la terminologie contemporaine du management « *agile* » et « *lean* ». Issus de la collaboration de William Deming (1986) avec Toyoya, les travaux d'Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1986), parlent du « *rugby* » et de son idéalisation : « *where a team tries to go the whole distance as an unit, passing the ball back and forth* ». Ensuite, les travaux de Jeff Sutherland à la *Easel Corporation* expliquent les méthodologies diverses de cette industrie du *software* (les « *rapid application development* », les « *object-oriented design* », les « *PDSA cycles* », et les « *skunkworks* » ; Sutherland, 2004). Avec Ken Schwaber et 17 « *developers* », s'appelant « *organizational anarchists* » et rencontrés à Snowbird (Utah), le « *Manifesto for agile software development* » est édicté pour unir des valeurs autour d'un texte commun. Ils s'unissent mais proclament également l'importance de maintenir des « *competitive approaches* » : l'« *extreme programming* » (XP) (Beck, 2000), le « *crystal Clear programming* » (Cockburn, 2004), l'« *adaptive software development (ASD)* » (Highsmith, Cockburn, 2001), le « *feature-driven development (FDD)* » (Palmer, Felsing, 2001), ou le « *dynamic-systems-development method (DSDM)* » (Stapleton, 1997), à l'origine des méthodologies PRINCE2 (Richards, 2007). Dans le livre de Goldman (1995) figurent déjà plus de 100 exemples d'entreprises avec ces types de méthodes de développement. Bien que différents, ces récits de pratiques vont faire advenir les « *web giants* ».

#### **IV. 3. 1. 3. Quelle est cette « *revolution* » des 'Web Giants' ?**

Dans son livre (2009) « *Sustainable Prosperity in the New Economy : Business Organisation and High-Tech Employment in the United States* », le professeur de l'INSEAD, William Lazonick, un des principaux continuateurs de l'esprit de la *business history* d'Alfred Chandler, se focalise sur les types d'entreprise et les types d'emploi. Il pointe la différence structurelle entre les nouveaux acteurs et les anciens. Parmi les « *old economy business model* », il analyse la « *destruction of the 'lifelong' employment at IBM* ». William Lazonick insiste sur le fait que les carrières de type « *HP Way* » (du nom de l'entreprise éponyme ; Packard, 1995) s'avèrent trop dispendieuses désormais ; il montre comment *Lucent*, et ses historiques « *Bell Labs* » de *AT&T*, font figure d'antiquité depuis leur rachat par *Alcatel-Lucent*. De nouvelles forces sont à l'œuvre. William Lazonick pointe deux tendances importantes de cette économie. Premièrement, il s'agit d'un « *brain drain* » de cette « *High-Tech labor force* » en Asie, par le

---

<sup>1</sup> Consultable : <https://hbr.org/ideacast/2016/04/understanding-agile-management> (consulté le 01/09/2016)

biais notamment des techniques de *offshoring* (au centre du propos, nous le verrons, de l'éditorialiste du *New York Times* Thomas Friedman et du « *flattened world* ») ; de plus, il insiste sur le rôle du *United States Foreign Direct Investment*, et de sa croyance indéfectible dans la théorie des avantages comparatifs. Au final, William Lazonick pointe le rôle de la financiarisation sans précédent des entreprises au travers de la « *quest for shareholder value* ». En effet, alors que Clayton Christensen cherche la « *growth imperative* » et comment la « *sustain* » (2013), William Lazonick veut identifier les voies de la « *sustainable prosperity* » parmi des « *new business model* ». L'auteur note leurs « *financial characteristics* » (p.67 & al.) : ce sont des « *start up* » dont le financement provient très largement, depuis les années 1980, de « *venture capital* », surtout les « *venture funds from the pension saving of U.S. Households* ». Les fameux IPO (« *Initial Public Offering* ») sont devenus le nerf de la guerre : ils motivent les retours sur investissement, dans les années 1990, allant jusqu'à 150%, et aboutissant à l'« *Internet Boom* ». C'est ainsi que la « *Silicon Valley venture capital model spreads to other part the United States* », puis dans le monde entier. Le développement des « *stock options* » et les politiques massives de rachat d'actions font système avec la volonté de fixer les talents dans les bonnes allocations de ressources alors que le territoire – la « *Silicon Valley* » – et les compétences sont réduits et se traduisent, en réalité, par une extrême « *interfirm mobility of high tech labor* » (Lazonick, 2009, p. 48 & al).

#### **IV. 3. 1. 4. Qu'est-ce qu'une « *start up* » ? La financiarisation de l'entreprise et ses enjeux**

La dimension essentiellement financière de ce concept de « *start up* » est donc prégnante pour les sciences de gestion de la dernière décennie. Pour autant, nous ne pouvons pas encore imaginer son impact. L'essor des travaux de Clayton Christensen (1997) sur l'économie de l'innovation est au cœur de cette nouvelle financiarisation de l'entreprise. Le consultant veut faire le lien avec les « *Venture Capital* » dont il veut maximiser le rendement. Ainsi, les travaux en économie de l'innovation sur la « *professionalization of start up firm* » (Hellmann, Puri, 2002) témoignent d'une obsession de cette vision des investisseurs : il faut déterminer leur « *oversight* » (Lerner, 1995) ; mais aussi déterminer « *The interaction between product market and financing strategy* » (Hellman, Puri, 2000), ou alors déterminer leur « *inter firm network on valuation* » (Zheng, Liu, George, 2010).

Adressés à un plus large public, les livres sur les « *Start up* » témoignent de cette financiarisation. Fondamentalement, il s'agit du parcours d'une « *idea* » jusqu'à sa rencontre avec les IPO (*Initial Public Offering*) (Grossmann, 2003), (Clarysse, Roure, Schamp, 2008), comme l'expriment les *best sellers* du *Financial Times* (Williams – 2009). Même dans les

guides de « *conduite de projet* », le « *lean start up* » (Ries, 2011) a son parcours jalonné jusqu'à sa valorisation boursière. Mais les propos les plus éclairants, de nos jours, sont souvent journalistiques. En témoigne l'interprétation de Sarah Lacy (2009) narrant l'histoire de cet « *internet 2.0* ». La journaliste explique les conséquences spécifiques prises en compte par les investisseurs après la « *bubble crisis* » des années 2000. Elle observe les liens d'investissements des plus grandes firmes, où se retrouvent toujours les mêmes personnes : Reid Hoffman, Peter Thiel, et les dirigeants et *ventures* de *Google*, *Apple* et autres grands argentiers. En décrivant ces « *Brilliant, Crazy, Cocky: how the top 1% of Entrepreneurs profit from global chaos* » (Lacy, 2011), elle dresse le portrait de ces nouveaux investisseurs, revenus des illusions de la « *Internet Bubble* » des années 2000, au sein d'un réseau de relations toujours plus fin, affinitaire et sélectif.

Les entreprises les plus représentatives de cette « *revolution* » de l'information et du « *digital* » sont en proie à de nombreux et nouveaux enjeux qui devraient intéresser les sciences de gestion. Premièrement, les entreprises du « *digital* » ont aussi la capacité inédite d'échapper aux réglementations, or les travaux sur leur « *tax avoidance* » sont encore peu nombreux (Cobham, 2005 ; Duhigg, Kocieniewski, 2012 ; Corkery & al, 2013). Deuxièmement, *Apple* et son usine de sous-traitance en Chine de *Foxconn* a fait l'objet de publications dans la presse économiques et universitaire (Frost, Burnett, 2007 ; Anner, 2012 ; Chan, Pun, Selden, 2013) ; toutefois, les travaux sur la « *corporate social responsibility* » (CSR) sont toujours incomplets, et délaissent les enjeux spécifiques de ces « *start up(s)* » dans ce domaine. Des polémiques émergent sur les notions de « *privacy* », c'est-à-dire l'activité des grandes firmes de l'Internet, notamment à propos de leurs méthodes de travail, ces sujets commençant à devenir un réel enjeu. En témoigne le choc médiatique suscité par les conditions de travail chez *Amazon*. Le 16 août 2015, le *New York Times* publie une vaste enquête intitulée « *Inside Amazon wrestling big ideas in a bruising workplace* » (Kantor, Streitfeld, 2015) à laquelle Jeff Bezos a dû répondre publiquement. En dehors de quelques travaux (Davis, 2014), il n'y a pas encore de prise en compte de cet aspect dans les travaux académiques.

Il n'en reste pas moins que le « *discours managerial* », comme nous allons l'étudier, est le plus souvent produit par ses acteurs : des praticiens ou des consultants, voire des journalistes. Ils perpétuent ainsi une grande tradition : la « *visible hand* » du « *manager* », comme l'a décrit Alfred D. Chandler, lui-même « *ghost writer* » d'Alfred Sloan de la *General Motors Company*. Mais peu de livres discutent cette « *The Moral Economy of Web 2.0* », comme le formulent Henry Jenkins et John Green (2009) ; il s'agit pourtant bien de « *l'idéologie* » de notre temps.

#### IV. 3. 1. 5. La tentative de rattrapage de la « *French Tech* »

Il n'est pas question dans cette thèse de détailler les conditions d'émergence de « *l'économie digitale* » en France (Colin, Landier & co, 2015). Mais il est important de prendre en compte l'émergence de pôles idéologiques notables (créant des unités discursives distinctes et normatives) de cette « *économie numérique* » et de sa *mise en visibilité* par des « *discours managériaux* ». Prenons simplement « *Cap Digital* », qui est une association Loi 1901, créée en 2006, comme « *pôle de compétitivité* », issu d'une législation de 2005. Il s'agit d'un « *lieu de rencontres* », c'est-à-dire pour les « *incubateurs* », les « *think tanks* » et les dirigeants<sup>2</sup>. A la confluence entre la « *prospectivité* » et le soutien aux « *projets innovants* », qu'ils soient « *labellisés* » ou « *financés* », dans son rapport annuel, son directeur se félicitait de son « *dynamisme* » et de ses réussites, comme *Dailymotion*, *Parrot*, ou *McGuff* (et son film d'animation « *Moi, moche et méchant* »). Son président, Henri Verdier<sup>3</sup>, rédigea avec Nicolas Colin le livre « *L'âge de la multitude* » (2012), et deviendra par la suite « *Directeur Interministériel du numérique et du SI de l'Etat* ». Nicolas Colin avait, par ailleurs, écrit un rapport inter-ministériel : « *Mission d'expertise sur la fiscalité du numérique* » (Colin, Collin, 2013). Désormais, c'est au cœur de « *France Digitale* » créée en 2012, que la production de savoirs se joue. Nicolas Colin la reconnaît comme « *l'organisation professionnelle la plus représentative du secteur* »<sup>4</sup>, réunissant les entrepreneurs et les investisseurs du numérique et revendiquant plus de 400 membres, avec des ambitions de « *lobbying* »<sup>5</sup>. Henri Verdier et Nicolas Colin sont cités dans le rapport ministériel de Bruno Mettling sur la « *transformation numérique et vie au travail* » en 2015 (ils sont même même audités), débouchant sur la réforme du marché du travail en 2016, dite « *Loi Travail* ». L'analyse du « *discours managérial* » est aussi cela. Même si l'objet de notre thèse n'est pas l'étude des conséquences performatives des formations discursives du « *discours managérial* », le temps court du présent ne nous permettant pas d'avoir l'objectivité nécessaire, il faut garder à l'esprit que ces mots ont des conséquences dans la vie réelle.

---

<sup>2</sup> Verbatim du site : <http://www.capdigital.com/> (consulté le 01/09/2016)

<sup>3</sup> Verbatim du blog : <http://www.henriverdier.com/2011/04/rapport-moral-lassemblee-generale-de.html> (consulté le 01/09/2016)

<sup>4</sup> Nicolas Colin, « Consommation numérique: qui crée la valeur? », *Esprit*, no 5, 2013, pp. 130-133

<sup>5</sup> Verbatim du site : <http://www.francedigitale.org/> (consulté le 01/09/2016)

#### IV. 3. 2. DESCRIPTION DES AUTEURS, DES LIVRES ET DES INTENTIONNALITES

Pour notre analyse des textes de littérature managériale des années 2010<sup>6</sup>, la plus épineuse interrogation reste le *choix des textes*. Jusqu'à présent, les corpus des années 1960 et 1990 étaient l'exacte réplique de ceux utilisés par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans « *le nouvel esprit du capitalisme* » (1999). En l'absence d'explication sur leur choix, nous ne disposons pas de critères pouvant être repris.

Aussi faut-il présenter, ne serait-ce que synthétiquement, ces auteurs. En décrivant leurs statuts, leurs intentions et leurs intérêts, nous voulons montrer leur *intention* quant à leur énonciation. Conformément au chapitre précédent, insistant sur l'importance de la prise en compte du *contexte* du discours, nous présenterons, en deux parties, les livres traduits de l'anglais et ceux de langue française.

##### IV. 3. 2. 1. Les slogans managériaux et les plaidoiries du management d'entreprises américaines

Les auteurs anglo-saxons peuvent être regroupés selon trois grands types de discours. (A) Ceux définissant la problématique de l'innovation permanente avec les questions de stratégies et de nouveaux marchés, (B) ceux cherchant à repousser les limites de l'entreprise par le biais de la question démocratique, et enfin (C) ceux réalisant cette injonction d'innovation managériale, les directeurs d'entreprise parlant, soit à la première personne, soit par le biais des journalistes.

**(A)- LA QUESTION DE LA STRATEGIE ET DE L'INNOVATION.** Le « *hors-série* » intitulé « *Le must de la stratégie 2015* » de la revue *Harvard Business Review*, traduite en français, est un bon indicateur de la littérature managériale anglo-saxonne « *grand public* ». Selon l'éditorialiste Gabriel Joseph Dezaize, ce numéro est « *exceptionnel* », car il contient « *les théories majeures* », s'adressant aux « *décideurs* ». Il insiste sur les « (textes) *incontournables que vous devriez toujours avoir à portée de main* ». Parmi ces articles, il y a celui du professeur à la *Harvard Business School* et consultant Michaël Porter\*. Il est la référence sur les questions de « *strategy* », de manière historique, il tend à être contesté par les auteurs de son champ d'étude. L'article vise à échapper aux critiques de ses matrices stratégiques, présentées comme une représentation trop figée de la réalité et ne représentant que les choix des grandes firmes. Le deuxième grand auteur est Clayton Christensen\*, universitaire et consultant. Il s'est rendu célèbre en auscultant les stratégies de l'industrie de l'ordinateur personnel, pour sa partie *hardware*, d'où il a inventé le célèbre concept d'« *innovator dilemma* ». Il est le symbole d'une emprise des recherches non plus sur le large champ de la « *strategy* », mais sur celui, plus restreint, de l'« *innovation strategy* ». Une dizaine d'années après avoir inventé le concept de

---

<sup>6</sup> En annexe, nous disposons la liste des livres sélectionnés. Nous noterons d'un '\*' les auteurs référencés ultérieurement dans notre texte.



l'« *innovator dilemma* », il tente de trouver des « *solutions* ». C'est également le cas du troisième « *must* » de la stratégie. Il s'agit de James C. Collins\*, consultant chez McKinsey puis chez Hewlett-Packard, et professeur à Stanford. Ses deux livres majeurs « *Build to last* » (2005) et « *Good to great* » (2001) sont des références ; ils tentent de répondre à la problématique des entreprises : comment maintenir leur capacité d'innovation malgré leur taille et le risque inhérent aux innovations permanentes ? Une autre manière de répondre à cette question de l'innovation permanente, le quatrième « *must de la stratégie* », ce sont deux auteurs : W. Chan Kim and Renée Mauborgne\*, à la fois professeurs à INSEAD et dirigeants d'un lucratif institut de consulting au nom éponyme de leur livre « *Blue Ocean Strategy* ». Tous ces auteurs dominent les institutions académiques, ils se focalisent sur le lien entre l'innovation et le marché. Le livre des professeurs de stratégie Henry Mintzberg\*, Bruce Ahlstrand et Joseph B. Lampel est sans doute le livre le plus universitaire, dans la forme et le propos. Son introduction constitue toutefois une inflexion éclairante du discours universitaire. Celui-ci ne devant être qu'un cadre de l'action, la pleine responsabilité devrait rester aux praticiens, d'eux seuls émergent les innovations de stratégie émergente et leurs formes organisationnelles.

**(B)- LA QUESTION DE L'INNOVATION ET LA DEMOCRATISATION.** L'universitaire Coimbatore Krishnarao Prahalad\* est un indo-américain. En 2009, considéré souvent comme l'un des « *thinkers* » les plus « *influentials* »<sup>7</sup>, il se fait connaître par les slogans de « *Core Competence* » (avec Gary Hamel, 2001) et de « *Fortune at the Bottom of the Pyramid* » (2006). Il écrit avec M.S. Krishnan une large synthèse de ses travaux incitant à réfléchir plus largement que l'entreprise. Une question partagée par Gary Hamel\*, consultant et directeur de sa propre entreprise *Strategos*, présentant ce que doit être le « *futur of management* » ; il le nomme : « *innovation management* », en dehors de tout cadre. Ainsi il répond à son propre livre incitant à « *leading the Revolution* » sur les concepts managériaux surannés : ceux internes à l'entreprise. Plusieurs modèles recherchent également cette démocratisation de l'entreprise, le plus souvent avec le vocabulaire de la « *revolution* ». C. K. Prahalad préface le livre de Vineet Nayar\*, CEO de *HCL Technologies*, auquel il emprunte son *credo* de « *inverting the organizational pyramid* », pour placer les « *employees First* ». Ensuite, pour lier les notions de « *democracy* » et d'« *enterprise* », deux journalistes tentent de dépasser les frontières de l'entreprise. Premièrement l'éditorialiste du *New York Times* Thomas L. Friedman\* commence son livre et sa thèse du « *world flattened* », en assimilant la chute du mur de Berlin, l'avènement d'Internet et le débordement de l'entreprise par l'« *outsourcing* ». Le livre de Chris Anderson\* réactualise cette question démocratique (il est l'éditorialiste de *Wired*, la revue historique de l'idéalisme de *l'Internet*). L'auteur de la « *long tail theory* » promet à chacun de participer et de se spécialiser, comme un *Lego*, dans la production de « *mass customisation* » inervée par les consommateurs issus de sa « *community* ». Les consultants donnent des solutions concrètes à cette « *révolution* » « *démocratique* » de l'entreprise. Il y a tout d'abord les méthodes « *agiles* », voulant dépasser le « *command*

---

<sup>7</sup> "The Thinkers50 Ranking 2009", selon 'Thinkers50'. Consulté le 29 January 2015.

*and control* ». Les professeurs Hirotaka Takeuchi et Jeff Sutherland\* de Berkeley et Stanford, veulent renouveler la « *japanese school* » du Kanban par les méthodes de *software development*. Ils se joignent ainsi à Darrell K. Rigby, consultant chez Bain et proposant une offre commerciale identique<sup>8</sup>. Puis, Brian L. Robertson\*, consultant de sa propre entreprise, plaide pour la « *holacracy* » (dont il dirige une entreprise éponyme) : il s'agit de déstructurer l'entreprise de l'intérieur, où les seules « *interactions* » et leurs « *circles* » seront tracés, inventoriés, et modélisés au sein d'une « *governance* » assistée par les nouveaux outils numériques en temps réel. Plus modestes, Jennifer Robin et Michaël Burchell\* sont les porte-paroles de l'institut « *Great Place To Work* », apportant la promesse de développer la performance des entreprises au travers de la « *happiness* » et de leur « *workplace* ». De même, Andrea Ovens\* expose les thèses managériales de Leigh Thompson sur la notion d'« *emotional intelligence* » (Goleman, 1998) visant à scruter les relations sociales. Enfin, le célèbre professeur de management à la *Kellogg School of management*, Philip Kotler\*, redécouvre les vertus d'un marketing donnant du sens, de l'esprit, et des missions à la fois « *sociales* » et « *environnementales* » au marketing.

**(C)- LA QUESTION DE L'INNOVATION PAR LE LEADERSHIP.** Le reste de la littérature managériale est déduite des deux styles de corpus précédents. Il n'est pas de meilleure preuve de l'acuité des thèses de Gary Hamel sur l'« *innovation management* » que les récits managériaux suivants. En effet, ce qui est manifeste est la volonté des dirigeants d'entreprise de se mettre en scène dans leurs récits de pratiques de *leur* management (comme si celui-ci n'avait plus d'unité idéologique précise). Nous empruntons le terme « idéologique » à Jim C. Collins : il s'agit de ce qui reste de ces organisations sans structures définies à l'avance et soumises au changement permanent. Le livre le plus significatif de cette volonté d'exposition de ses pratiques managériales est évidemment « *How Google Works* » d'Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg\*. Tous deux sont des dirigeants opérationnels de la firme. Il y a chez eux cette volonté caractérisée de prosélytisme de l'entreprise de *Mountain view*. Nous étudierons aussi un deuxième livre d'Eric Schmidt, co-écrit avec Jared Cohen\*, ancien « *advisor* » du *Foreign Policy* sous la présidence Clinton, ambitionnant de redéfinir à son image la notion de « *digital age* ». Un troisième livre de la firme californienne *Google* est rédigé par Lazlo Bock\*. Le « *HR manager* » vante les pratiques managériales de son entreprise, notamment la numérisation de tous ses processus, tout en faisant l'éloge, non sans contradictions éclairantes, de la thématique de la « *great workplace* ». Sur ce thème, un autre livre est celui de *Zappos*, Tony Hsieh\*, désormais subdivision d'*Amazon*, tente de conceptualiser sa doctrine de la « *happiness* », à travers la notion de « *culture* ». Le discours managérial revêt de multiples formes. Il n'y a pas de récit à la première personne concernant Jeff Bezos, Steve Jobs, ou Mark Zuckerberg. Nous avons donc sélectionné des livres journalistiques de seconde main. Brad Stone\*, journaliste au « *Blomberg Businessweek* », décrit minutieusement

---

<sup>8</sup> Voir la vidéo et le texte promotionnel (consulté le 01/09/2016) : <http://www.bain.com/publications/articles/a-quick-introduction-to-agile-management-hbr-video.aspx>

l'entreprise *Amazon*, non sans une « *review* », admet-il, de Jeff Bezos lui-même ; le journaliste de « *Fortune* », Adam Lashinsky\* décrit l'entreprise de Steve Jobs, sous le titre de « *Inside Apple* », en se référant constamment à sa biographie autorisée de Walter Isaacson. Un des grands acteurs de la financiarisation des entreprises numériques (*Facebook*, *LinkedIn*), Reid Hoffman, est interrogé par Tim Sullivan\* de la *Harvard Business Review* ; lui-même enseigne à *Stanford* désormais. Les entreprises comme *Google* ou *Zappos* surexposent un management positif avec un discours à la première personne, tandis que les managements d'*Amazon* ou d'*Apple*, où l'effort et une certaine brutalité forgent une part de la légende, sont *mis en récit* par l'intermédiaire de discours journalistiques. Ce modèle reste un canon de la littérature managériale américaine<sup>9</sup>. Pour comprendre cet engouement, il faut comprendre l'impact des livres des dirigeants de la *General Electric* : le livre de Jack Welch, écrit avec sa femme Suzy (2001), puis celui de David Magee\* sur Jeff Immelt. La grammaire idéologique est toujours la même : un activisme publicitaire<sup>10</sup> sur des pratiques d'entreprise, se convertissant en théorisation<sup>11</sup>. L'article de Marco Iansiti et Karim Lakhani\* est un exemple parmi tant d'autres, mais il est surtout mis en exergue par les plus grandes firmes de consulting, qui en font des « *cases studies* »<sup>12</sup>. C'est la même grammaire, les récits de pratiques, qu'utiliseront le professeur de gestion de l'ESCP Europe, Isaac Getz\*, et l'éditorialiste du *Wall Street Journal*, Brian M. Carney. Ces deux auteurs ont recyclé des cas américains, canadiens et français (*FAVI*, *Sun Hydraulics*), le terme anglo-saxon de « *freedom* » a donné dans l'espace francophone le concept « *d'entreprise libérée* » qui, depuis, connaît un grand succès conceptuel<sup>13</sup>.

#### IV. 3. 2. 2. La tentative de rattrapage du « *discours managérial* » francophone

D'une autre manière, le discours managérial francophone s'attache à rattraper ce nouveau discours anglo-saxon, en copiant littéralement les énoncés (D), en tentant de les interpréter au niveau universitaire (E), ou en les critiquant (F) :

**(D)- LE RATRAPAGE MIMETIQUE.** Il y a tout d'abord une grammaire classique, empruntée par Nicolas Colin et Henri Verdier<sup>14</sup> : l'un est énarque, ancien de l'inspection

<sup>9</sup> Il faut se souvenir du livre de Henri Ford avec Samuel Crowther (1923), ou Alfred Sloan (avec pour « *ghost writer* » Alfred Chandler (1964).

<sup>10</sup> Lequel Jeffrey R. Immelt publie même des articles sous son nom avec des consultants les plus réputés pour publiciser ses pratiques (Immelt, Govindarajan, Trimble, 2009) dans la *Harvard Business Review*. Ou même dans des conversations (Stewart, Immelt, 2006).

<sup>11</sup> Par exemple : sur la transformation digital (Skarzynski, Gibson, 2008), ou alors cette théorisation de « *Immelt revolution* » pour le management (Brady, 2005)

<sup>12</sup> Ici *Cap Gemini consulting* présente son « *Going Digital: General Electric and its Digital Transformation* » : [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/ge\\_case\\_study\\_28\\_5\\_2015\\_v4\\_1.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/ge_case_study_28_5_2015_v4_1.pdf) (consulté le 01/09/2016)

<sup>13</sup> Quelques synthèses émergent au sein de la littérature managériale courant, tant pour lier ce concept aux notions de « *confiance, autonomie et responsabilités* » (Verrier, Bourgeois, 2016), que pour relire l'histoire de la gestion sous ce prisme du « *bonheur* » (Mousli, 2016)

<sup>14</sup> Confère au sous-chapitre précédent, concernant le « *rattrapage français* » au travers des nouvelles fondations idéologiques de l'économie numérique.

générale des finances, aujourd'hui « CEO » d'une société d'investissement (*The Family*) vivant de ce discours sur le numérique ; l'autre est normalien, suite à ce livre, il est devenu directeur interministériel du numérique et du système d'information de l'Etat français. Le livre « *L'âge de la multitude* » réussit l'alliance de la survalorisation de tous les concepts des « GAFAs » et de l'économie numérique, et d'une sémantique contestataire. Ils empruntent explicitement leurs concepts à l'économiste du « *capitalisme cognitif* », Yann Moulier Boutang (2007), ou au philosophe symbole de « *l'altermondialisation* », Toni Negri, et à son essai écrit avec Michaël Hart (2005). Ces écrits reposent sur l'énigmatique slogan où les mots de « *radicale* » (l'innovation) et de « *revolution* » (l'information) ont des sens qui s'entremêlent, mais ils décrivent les plus grandes valorisations capitalistiques du NASDAQ. Le collectif « *OuiShare* » en est l'archétype. Il est un rassemblement de jeunes diplômés de grandes écoles de commerces voulant « *changer le capitalisme* » avec « *sa logique productiviste* », pour le rendre « *plus humain* » ; Diana Filippova\* coordonnant cet livre, en est le symbole : elle est le pur produit de l'élitisme français – Lycée Henri IV, Sciences Po Paris, HEC – et oppose le « *capitalisme* » à « *la société collaborative* », qu'elle souhaite, tout en travaillant comme analyste financière chez *Charcot Capital LLP*, puis maintenant comme « *start up connector* » chez Microsoft<sup>15</sup>.

**(E)- LE RATRAPAGE HEURISTIQUE.** Une autre forme de discours managérial est universitaire : il se veut au plus proche des nouvelles pratiques de l'économie numérique, tout en alternant un discours de fascination et celui de son intégration dans l'histoire des idées gestionnaires. Bernard Girard\*, consultant et professeur affilié à l'UQAM, reprend les idées des dirigeants de *Google*, plus diverses informations, pour tenter de l'inclure dans l'histoire des idées du management comme une « *rupture* ». Cécile Dejoux\* est peut-être encore plus universitaire. Professeure des universités au CNAM Paris et professeure affiliée à l'ESCP Europe, elle a développé un MOOC au succès remarqué ; elle ne fait en réalité que resituer et actualiser les théories universitaires existantes, avec un sens de la pédagogie notable, mais effleure les discours normalisés (notamment ceux du consulting) sur le « *digital* ». L'approche de Christophe Midler\*, à l'inverse, étudie l'évolution d'une industrie traditionnelle (automobile) à partir des credo des « *Web Giants* », comme la « *disruption* » ou l'« *innovation* ». Tous ont en commun de redéfinir et évaluer l'impact des concepts de l'économie numérique dans la doctrine managériale principale. Pour autant, les déplacements de discours opérés (contre les « *hiérarchies* », les formes de « *subordination* » et le « *management* » lui-même) laissent une place à toute une littérature critique, plus ou moins constructive, qui fait sens pour le discours managérial lui-même.

**(F)- LE RATRAPAGE CRITIQUE.** Il y a en premier lieu une forme de critique mesurée des outils du management contemporain. Christian Morel\*, consultant et intervenant dans les institutions académiques, oppose le discours normatif des « *processus* » et de la

---

<sup>15</sup> Selon son profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/dianafilippova> (consulté le 01/09/2016).

« *décision* » au nouveau champ théorique de la « *reliability* » enseignée à *Berkeley*. Il tente d'en montrer la pertinence à l'aune d'une pluralité de secteurs économiques français, avec le professeur Armand Hatchuel, professeur et chercheur à *Mines ParisTech*. Ils dressent une histoire de la firme pour critiquer sa financiarisation dans un livre « *grand public* » de la collection « *La République des idées* » et appréhender de nouvelles formes de solidarité. Le consultant et professeur à l'INSEAD, François Dupuy\*, assimile le « *management* » et ses « *processus* » aux « *hiérarchies* » qu'il critique pour leur complexité et leur absence de sens. L'aspect intéressant est son opposition sémantique entre l'existant organisationnel et un « *réel* », qui serait le vécu des salariés ; ainsi, la sociologie (et les sciences sociales) serait aussi une voie d'accès légitime et rationnelle au « *changement* ». Critiquant et dépréciant le « *management* » (dans son aspect le plus formel et suranné), son discours est, pour autant, proche de l'« *innovation management* » de Gary Hamel (2013), des critiques d'Henri Mintzberg (2005), ou de l'entreprise libérée promue par Isaac Getz (2013). Ironie du sort, car ce mouvement pourrait être imputé aux auteurs dont la critique du « *management* » est la plus féroce. En effet, les livres de Vincent de Gaulejac\* sont parmi les synthèses les plus brillantes d'une critique du capitalisme dans sa forme gestionnaire. Nous l'avons étudié sous l'angle d'une critique acide du « *management* », en opposition à ce que serait « *l'humain* » ; il affine sa critique six ans plus tard, en partant de la clinique du travail, des souffrances, et de l'insitutionnalisation des « *affaires* » pour dresser le contour de ce « *management* » éloignant les humains du « *réel* ». Danièle Linhart\*, directrice de recherche au CNRS et professeure à l'université Paris X, décrit aussi comment ce « *management* » se transforme en voulant investir la subjectivité des individus et les détourner de leur propre réel. Les *grammaires* de la critique de ces auteurs ne veulent, à aucun titre, conforter le « *management* ». Mais à partir du moment où celui-ci, à partir de Gary Hamel, se fixe comme ambition de ne plus se définir, la critique sociale est elle-même prise dans ce jeu de la « *democracy of idea* » dont le « *discours managérial* » tire sa force.

#### IV. 3. 3. REFERENCES DES TRANSFORMATIONS DES TYPES DE VISIBILITE

Avant d'effectuer notre analyse de corpus de textes de littérature managériale des années 2010, nous devons évoquer, comme pour les deux autres corpus historiques, les livres principaux qui décalent et transforment les quatre *types de visibilité* depuis les années 1990. Rappelons les différents types de visibilité : 1° la *visibilité de la mesure*, suite aux travaux de Frederick W. Taylor et ses continuateurs ; 2° la *visibilité synoptique*, décrivant l'héritage conceptuel de Fayol pour les sciences d'administration, traduit en « *management science* » ; la *visibilité de la délégation*, de Chester Barnard et ses lecteurs imprégnés de la toute nouvelle science sociale ; 4° enfin, la *visibilité inhérente aux sciences de la commercialisation* dont Henri Ford représente l'héritage à l'aube de la « *mass production* ». Nous avons décrit leur transformation dans les années 1960 et 1990, décrivons à présent leur évolution dans les années 1990.

### ✓ *Visibilité de la commercialisation*

La *visibilité* que nous avons appelée *commercialisation* est issue des écrits d'Henri Ford (1923), emblématique pour son innovation de la *Ford T*, dont la stratégie ciblait les capacités d'achat du consommateur et non les impératifs de la production. La théorie de la « *disruption* » de Clayton Christensen correspond donc à cette définition. Son livre majeur « *The innovator Dilemma* » (1997) est discuté depuis vingt ans, et constitue la théorie dominante jusqu'à présent. Dès l'introduction, il s'interroge sur les raisons des « *fails* » des grandes entreprises, notamment Sears, IBM, ou Digital. Cette dernière entreprise avait été longuement décrite comme un modèle d'innovation dans tous les livres de l'ancienne référence incontournable : Tom Peters. En étudiant dans le détail l'industrie du *hardware PC*, Clayton Christensen montre que la conception de l'innovation permanente de Tom Peters ne suffit plus. De même, les matrices stratégiques de Michaël Porter sont trop figées et dépassées, Clayton Christensen préférant un raisonnement temporel. En effet, il essaye de déterminer le moment où l'investissement, qui n'a pas actuellement assez de clients, les aura dans le futur. Cette recherche de la demande du marché futur est également l'objet des consultants Gary Hamel et de Coimbatore K. Prahalad, dans leur livre « *Competing for the Future* ». Il ne s'agit pas de spéculer sur un marché en perpétuel mouvement, ni de rechercher dans des matrices « stratégiques » un consommateur qui n'existe pas encore. L'objet de la stratégie est la capacité de disposer des ressources intellectuelles et humaines pour tracer la stratégie et le marché de demain. Chaque « *core competency* » et son développement est une stratégie en soi ; de même, il n'y a plus une entreprise, mais des « *core competency* » selon les ressources humaines et les « *business units* ». Le tout est la seule « *stratégie* » qui vaille pour forger le « *competing the future* ». Enfin, même pour les auteurs de management de 2010, Peter Drucker reste la référence. Il achève son œuvre en faisant du « *management* » une activité sociale comme une autre. Recherchant sa « *social function* », son « *social impact* » et les « *social problems* », il assigne un « *new paradigm* » au management. Ce dernier sera « *entrepreneurial* », il sera celui de l'« *effectiveness* », de la « *contribution* » et de l'« *innovation* » dans le siècle de la « *knowledge society* » comme de l'« *entrepreneurial society* ». Ce recueil de textes date des années 2001, mais est repris systématiquement par les grands dirigeants des « *Web Giants* ». Il s'agit désormais de donner au « *business* » la mission de satisfaction des besoins humains quels qu'ils soient : Philip Kotler assigne au marketing le but d'« *achieve the desire* » et le « *consumer's well being* »<sup>16</sup>. Une mission dont *Google* se chargera de remplir, en voulant produire l'information du monde, ou *Amazon* avec son marché global.

Economie de l'innovation

Critique des matrices stratégiques

Portefeuille de compétences

Savoirs et besoins nouveaux

### ✓ *Visibilité synoptique*

La *visibilité synoptique* est la manière de se représenter l'entreprise d'un « *seul coup d'œil* » que voulait Henri Fayol, avec son organigramme. Afin de sortir de la

<sup>16</sup> La citation exacte : "the organization's marketing task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to achieve the desired results more effectively and efficiently than competitors, in a way that preserves or enhances the consumer's or society's well-being". Cité par Witzel, Morgen (August 6, 2003). "First Among Marketers". Financial Times.

{*planification*} des années 1960, l'organisation n'était plus que {*réseaux*} et {*changement*} dans les années 1990. Cette déconstruction méticuleuse de la notion « *d'entreprise* » est achevée, plusieurs livres majeurs de ces trente dernières années tentent de définir ce qui reste de commun malgré ces changements permanents. Dans son article déjà évoqué de 1990 avec Gary Hamel sur la notion de « *core competence* », il incitait à « *rethinking the corporation* », en délaissant les « *business units* » pour se focaliser sur des « *competences* » et leurs potentiels « *products* ». En 2004, toujours avec Gary Hamel, il énonce que le « *Futur of Competition* » se fera dans la « *co-creation* » entre le manager, ses « *strategic alliances* » et les « *consummers* ». Chacun devant sortir de sa « *zone of confort* » de l'organisation pour devenir « *creative* » au sein de ses « *experience environment* » et des « *co-shaping expectations* ». Dans ce cadre, le marché n'est qu'un « *forum* », une idée qui inspirera son plus célèbre livre : « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* » (2006) avec Venkat Ramaswamy. Prenant l'exemple du marché de la pauvreté indienne, les deux auteurs démontrent leur « *philosophy for developing products and service for the BOP (Bottom of the pyramid)* ». En creux, il s'agit d'une métaphore où l'organisation (« *pyramid* ») n'existe plus, il n'y a plus que des individus et leur « *competence* » pour innover un « *business* » ; et même si celui-ci n'existe pas encore, il s'établira en vertu de la « *co création* » avec le monde social. Il en est de même d'un des plus importants récits de pratique sous sa forme classique, celui de Jack Welch (2005), président emblématique de la *General Electric*. Sachant que le « *change* » est une question de « *everyday* », l'entreprise ne se définit plus que par ses « *missions et values* », qui sont ses « *connections* » avec ses clients, reliés avec « *every brain* » de son entreprise. Le rôle de l'entreprise et de l'entrepreneur est de structurer cet espace, en insistant sur ses étapes clefs de « *hiring* », de « *promotion* » pour trouver le « *right job* » et le « *work life balance* » qui convient. C'est seulement dans les années 2010 que les principaux récits de pratiques des « *Web Giant* » se feront jour. Mais leur insistance sur les topiques de {*collaboration*} et d'« {*innovation*} » ne peuvent se comprendre sans cette notion de « *co-creation* » et cette interprétation structurelle avec les clients. Dans notre corpus nous étudierons deux livres légèrement antérieurs à 2010 : le récit de pratique de Jeff Immelt (co-écrit avec David Magee, 2009) qui, succédant à Jack Welch, déplace terme à terme les énoncés normatifs de la *General Electric* comme modèle d'organisation désormais « *digital* » et de « *transformation* »<sup>17</sup> ; ensuite, nous rappellerons les grandes « *schools* » de pensée stratégique et organisationnelle, édictées par Mintzberg (avec Bruce Ahlstrand et Joseph B. Lampel, 2005), permettant d'apprécier la continuité du discours managérial dans cette forme « *émergente* » qui est aujourd'hui la norme.

<sup>17</sup> Là où Jack Welch (2005) plaide pour les termes classiques d'une « *strategy* » à tracer : avec une « *differentiation* », une « *organic growth* » et des « *mergers and acquisitions* » ; Jeff Immelt (2009) rajoute les termes de « *innovations* » et « *transformation* » (dans son sous-titre) au terme traditionnel de « *winning* » : le « *growth* » est ici un « *process* », issu d'un « *learning environment* » et d'une « *ecomagination* ».

### ✓ *Visibilité de la délégation*

Leadership  
comme vision

Leadership  
comme rebels

Adaptabilité

Innovation  
managériale

Nous l'avons dit, la *visibilité de la délégation* est en partie le legs de Chester Barnard (1939), ancien dirigeant d'AT&T, qui a écrit les plus belles pages de l'histoire du management sur la notion de *leadership*. Nous avons vu que la topique du « *leadership* » était omniprésente dans les années 1990, comme technique de régulation. Le livre de James C. Collins and Jerry I. Porras « *Build to Last* » (2005) est expliqué par son sous-titre : « *successful habits of visionary companies* ». Il délaisse les questions de « *charisma* » et la « *great idea* » pour ne retenir que l'« *habit* » : ce serait la capacité à transmettre sa vision au reste de l'entreprise (« *CEO, managers, entrepreneur* »), ce qui permet de « *building visionary company* ». Selon eux il n'y a qu'une « *core ideology* », c'est-à-dire des mots qui ne décrivent ni la réalité, ni l'absence de substance, pour imprimer une continuité dans le changement. Gary Hamel prolonge cette idée jusqu'à vouloir faire de ces « *leaders* » des « *corporate rebels* », capables de « *leading the revolutions* » (2002), c'est-à-dire bousculer l'ordre établi. Cet appel à la « *revolt* » est celui de la « *strategy decay* » ; le « *leader* » ne pouvant plus interpréter le message de sa hiérarchie, le management doit « *be your own seer* » pour inventer sa propre « *innovation* ». Nous avons là une divergence de vue avec Jim Collins, qui dans son livre de 2001 tente de percevoir le passage des entreprises de « *good* » à « *great* ». Il identifie un « *level 5 : leadership* » (venant après les questions de « *capacity* », de « *contributing* », de « *competency* » – notions déjà présentes dans les années 1990 et la notion de « *effective* » – empruntée à Peter Drucker, 2006), avec pour définition : « *build enduring greatness though a paradoxical blend of humility and professional will* ». Entre les personnalités « *humble* » ou « *rebel* », chacun peut aisément faire son choix. Pour identifier ainsi ses « *talents* », l'institut Gallup publie une vaste enquête intitulée « *Strengths finder 2.0* » (2007), visant à sérier 34 qualités (« *adaptability* », « *activator* », « *analytical* », « *connectedness* » ou « *consistency* », parmi d'autres). Les millions de ventes traduisent une étape supplémentaire dans la définition du « *leadership* » : elle est moins descriptive et plus normative ; si chacun peut faire sa « *revolution* », il faut en choisir ses propres critères ; désormais, le « *leadership* » est cette exhortation à l'« *innovation management* » que décrit Gary Hamel et que nous allons étudier. La profusion de récits de pratiques (chez *Google*, *Amazon*, *Apple*, *Zappos*, ou *Tesla*) provient de cette notion selon laquelle le « *management* » doit être une « *innovation* » et s'incarner par son « *leader* » (rejoignant ainsi la notion de « *core ideology* » chez Jim Collins, 2005).

### ✓ *Visibilité de la mesure*

Processus

Six Sigma

Le taylorisme consistait en la maîtrise de la *mesure* de l'activité de travail. Les termes de « *processus* » et ses dérivés des méthodes japonaises étaient les standards des années 1990, comme le déploiement des méthodologies de projet et une *mesure* plus émotionnelle avec le « *coaching* » et ses méthodes cognitives. Toujours dans les années 2000, les différents livres sur le sujet se font concurrence, avec notamment le livre de Peter S. Pande, Robert P. Neuman et Roland R. Cavanagh (2000) : « *The Six Sigma Way : How GE, Motorola,*



*and Other Big Companies Are Honing their Performance* ». Il ne s'agit pas de fixer des « *measures* », mais d'avoir la capacité d'en établir les « *goals* ». Ainsi, l'entreprise est « *gearing up* » par des « *core processes* », des « *customer requirements* », des « *process improvement* » et de « *design/redesign* ». Mais la littérature sur la mesure du temps de travail et sa productivité est toujours aussi riche : David Allen propose en 2002 une méthodologie pour « *getting things done* », selon lui un autotest, ou un « *art of stress-free productivity* » qui est désormais une marque déposée et des heures de consulting facturées. Il s'agit de prendre les thèmes classiques de Peter Drucker, remis au goût du jour par un livre posthume de 2006. Ce livre intitulé « *The effective executive : the definitive guide to getting the right things done* » énumère des opérations de « *managing times* », des « *accountability* » d'un « *metting* » ou des modalités de « *contributions* ». Le plus innovant est sans doute les nouvelles perspectives du livre de Geoffrey A. Moore, « *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* » (2002). Il conteste les fondements classiques de la diffusion des innovations à partir du traditionnel « *technology adoption lifecycle* ». Les nouvelles plateformes technologies et leurs outils de mesures réduisent l'écart entre les « *early adopters* » et les « *early majority* ». Dès lors, il faut sonder en permanence les « *customers* » ; les années 2000 chercheront à affiner ces techniques par des capacités technologiques démultipliées. Ainsi se forme le « *lean management* », avec le livre de Jeffrey Liker, « *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* » (2004). Tout est désormais mesuré et toutes les parties prenantes ont une « *vox of the client* », en interne ou en externe. Les clients, les « *stakeholders* », et même les employés donnent leur avis. Jack Welch (2005) consacre un chapitre entier au « *work-life balance* », thème ensuite converti en évaluations et en chiffres (remplaçant les anciens « *job satisfaction evaluation* »), notamment avec les nouveaux concepts de « *employees value propositions (EVP)* » (Barrow, Mosley, 2011) ou les évaluations de « *Great Place to Work* » (GPTW), venant de (Levering, 1994) et de ses prolongements (M Burchell, J Robin, 2011).

« Voix  
du client »

Workplace,  
Employee,  
EVP

*Enfin, ci-dessous sont représentés les principaux auteurs et livres managériaux des années 1990 et début 2010, qui sont le plus souvent des références pour notre corpus.*

# Reproduction et transformation des quatre types de visibilité

## Synoptique

**Henri Fayol** [Science biologiques militaires / Organigramme / Fonctions]  
**Années 1960** [Planification / Commandement / Organisation]  
**Années 1990** [Mondialisation / Savoir, complexité, culture / Management]

| -   | Topiques          | +   |
|---|-------------------|---|
| Recherche sur ce qui reste d'unité dans un monde réduit à des connections (employés/ clients) | <b>Révolution</b> | <b>Compétence / Co création</b><br>(Hamel, 2002 ; Welch, Grasman, 2005 ; Prahalad, 2006)                |
| Définir les entités du changement permanent   | <b>Disruption</b> | <b>Transformation / Ad Hoc, émergence</b><br>(Immelt, Magee, 2009 ; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005) |
|   | <b>Management</b> |   |

## Délégation

**Chester Barnard** [Sciences sociales / Organisation / Communication]  
**Années 1960** [Décentralisation / Objectifs / Motivation / Formation]  
**Années 1990** [Leadership / Mobilisation / Apprentissage]

| -   | Topiques          | +   |
|---|-------------------|---|
| Critique du leadership comme seule régulation des comportements | <b>Leadership</b> | <b>Vision</b><br>(Collins, Porras, 1994)                              |
| Critique de la seule vision humaniste                           | <b>Libération</b> | <b>Rebelles, innovation managériale</b><br>(Hamel, 2002 ; Rath, 2007) |

## Mesure

**Frederick W. Taylor** [Sciences de l'ingénieur / Behaviorisme]  
**Années 1960** [Sélection du personnel / Contrôle]  
**Années 1990** [Processus / Projet / Qualité / Coaching]

| -  | Topiques       | +   |
|--|----------------|---|
| Redéfinition du management des processus | <b>Agilité</b> | <b>Lean Six Sigma / Voix du client</b><br>(Moore, 2002 ; Pande, Neuman, Cavanagh, 2000 ; Moore, 2002) |
| Contestation des innovations             | <b>Données</b> | <b>EVP, GPTW</b><br>(Barrow, Mosley, 2011 ; Levering, 1994)   |
| Critique de la qualité de vie au travail | <b>Travail</b> |   |

## Commercialisation

**Henri Ford** [Marketing / Mass Production / Lignes de services]  
**Années 1960** [Environnement / Stratégie / Management]  
**Années 1990** [Mondialisation / Savoir, complexité, culture / Management]

| -  | Topiques          | +   |
|--|-------------------|---|
| Critique de l'entreprise en tant que comme   | <b>Révolution</b> | <b>L'innovation comme allocation de ressources</b><br>(Christensen, 1997)                     |
| Critique des matrices stratégiques et toute forme de prévision et de forme organisationnelle pré-établie | <b>Disruption</b> | <b>Portefeuille de compétences ciblées</b><br>(Hamel, Prahalad, 1996 ; Drucker, Wilson, 2001) |
|  | <b>Management</b> |   |

#### IV. 3. 4. ETUDES DES TYPES DE VISIBILITE ET ACTUALISATION DE LEURS ENONCES

Ci-dessous seront étudiées toutes les *topiques* de l'ensemble des 38 corpus que nous avons analysés. Ce qui représente plus de 11 000 pages de discours managériaux, pour les synthétiser en 877 énoncés et codifier chacun d'entre eux selon des *topiques*. Par ce travail analytique, nous souhaitons comprendre l'actualisation des *types de visibilité* que nous avons préalablement définis, ainsi que leurs évolutions depuis les analyses du corpus des années 1990. Comme pour les deux dernières études de corpus, pour simplifier la visualisation de ce travail analytique, nous recensons schématiquement, pour chaque *topique*, les auteurs, les énoncés, et en quoi leurs propos renforcent (selon le schéma actantiel de Greimas : ex '[+]', *adjuvant*) ou mettent en question (ex : '[-]', *opposant*) les énoncés initiaux. Ces tensions permettent aux énonciateurs de passer d'une *topique* vers une autre et de porter le débat ou la controverse discursive vers une autre *topique*, voire un autre *type de visibilité*.

##### IV. 3. 4. 1. Visibilité « Commercialisation » – Vers des révolutions managériales

Nous représentons ici tous les énoncés classifiés sous la thématique de la *visibilité* de la *commercialisation* : la {*révolution*}, la {*disruption*} et le {*management*}. Nous synthétisons ci-dessous notre propos :

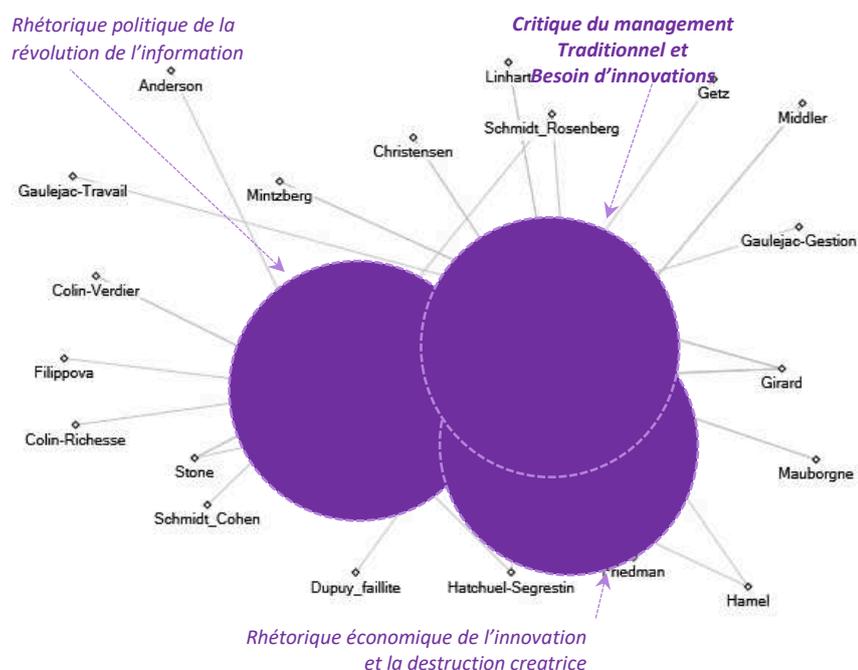


Figure - IV. 3. 4. 1. a.



### IV. 3. 4. 1. 1. Topique de la {révolution}

« *How the world became flat* », le journaliste du *New York Times*, Thomas Friedman, décrit un vaste changement dans un récit très personnel, en décrivant sa rencontre avec les dirigeants de la multinationale de l'outsourcing, *Infosys*. Cette entreprise est le symbole de « *the flatness* », positionnant la « *revolution* » au centre de son propos. Elle l'est aussi dans la plupart des discours managériaux contemporains. Ce terme de {*revolution*} est né de la concomitance de l'avènement des technologies numériques et de la chute du mur de Berlin, apportant l'idée démocratique comme un *imperium*. Cette onde de choc aurait touché toutes les institutions autoritaires, dont les entreprises qui doivent se réinventer ; la « *revolution* » est autant au sein du management que dans les manières de produire (communautés des « *makers* »). Cette « *revolution* » est traduite en français par l'innovation, avec l'idée naïve d'aller au-delà du salariat ou de la finance.

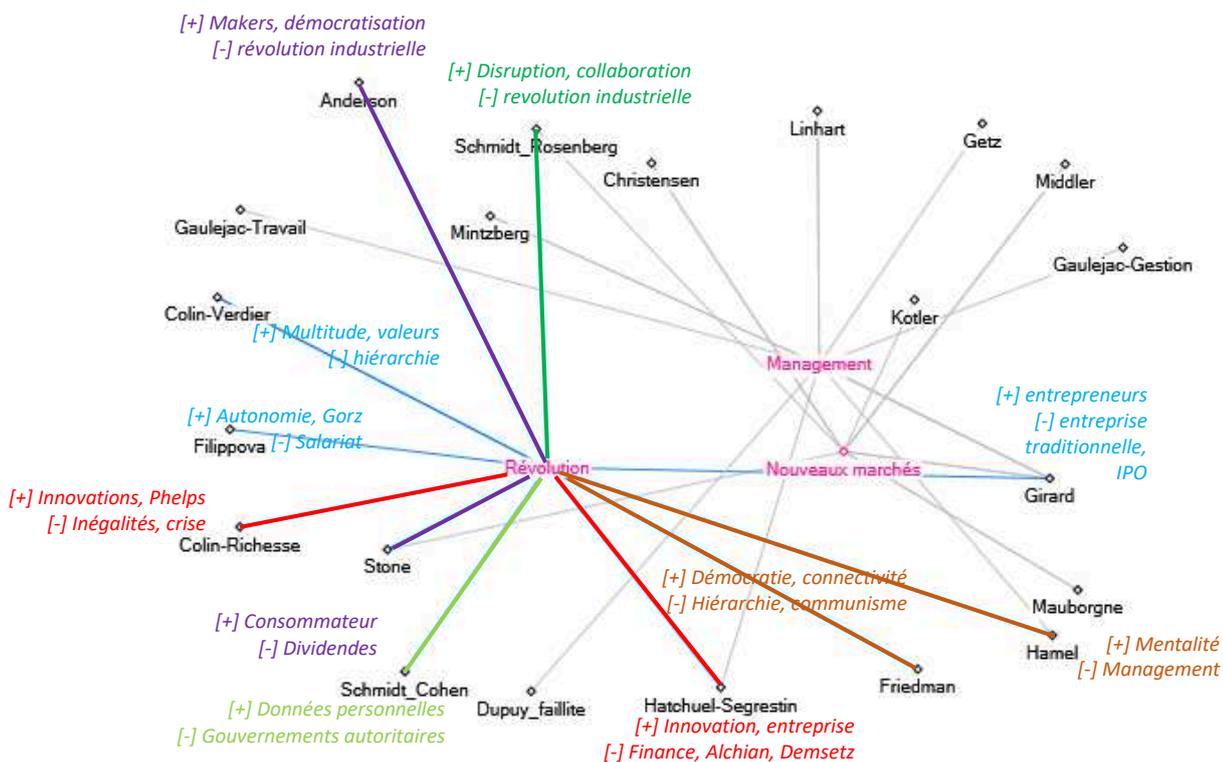


Figure - IV. 3. 4. 1. 1. a.

[-] Communisme

✓ **La {révolution} de l'information** : la chute du mur de Berlin est mise en relation avec la multiplication de l'« *information* », la centralité des « *individuals* » où les « *hierarchies* »

[+] Connectivité

sont « *challenged* » et remplacées par des « *structures more horizontal and {collaboratives}* » [Friedman\_1-2]. D'un côté les « *totalitarian systems* », de l'autre *Windows (Microsoft)* [Friedman\_3] pour forger un « *New Age of Connectivity* » qui va révolutionner toutes les organisations et les institutions [Friedman\_4-5]. Ainsi, au monde « *centralized* » des « *bureaucrats* », il oppose le besoin d'une « *individual imagination* » [Friedman\_39]. L'auteur de « *Leading the révolution* », Gary Hamel, voit cette « *révolution* » dans le « *mental* » comme un « *imperative* » [Hamel\_2].

✓ **La {révolution} de l'entreprise** : mais l'idée de « *revolution* » est également subsumée au cœur de l'entreprise, passant de la « *household* », à la « *Downtown Abbey* », la « *traditional corporation* », puis à la « *General Motors* » pour devenir des « *Platforms* » [Schmidt\_Rosenberg\_83]. Abaisant les « *hiérarchies* », les entreprises ne sont plus que des « *incumbent corporations* » du fait de la « *technology* » [Schmidt\_Rosenberg\_84] ; la focalisation se fait sur la capacité d'« *attract a team of creatives* » [Schmidt\_Rosenberg\_84], par le biais de la « *emergence of social web* » et du « *global connectivity* » [Schmidt\_Rosenberg\_86]. Reprenant la notion de {*disruption*}, il faut « *create environements where smart creatives can thrive* » [Schmidt\_Rosenberg\_87]. Il convient de même de générer la « *collaboration* » au sein de ces « *smart creatives* » [Schmidt\_Rosenberg\_88-90]. Ainsi, il ne faut donc que des « *rebelles avec une cause* », des « *serial entrepreneurs* » face aux IPO, aux « *retours sur investissements* » et à l'entreprise « *bureaucratique* » [Girard\_3-5].

[-] Révolution industrielle

[+] Collaboration

✓ **La {révolution} des formes de gouvernement** : le « *spread of communication technologies* » va « *reallocate the concentration of power away from states and institution and transfert it to individual* ». De ce fait, « *many old institutions and hierarchies will have to adapt or risk becoming obsolete, irrelevant to modern society* ». Avec toujours moins d'« *authoritarian governments* » et toujours plus d'« *individuals* » à prendre en compte [Schmidt\_Cohen\_1]. Avec toujours plus d'« *opportunities* » et d'« *{innovations}* » [Schmidt\_Cohen\_2]. Cette « *{data} revolution* » est ce besoin de « *control over their personal information* » et cette « *identity* », comme une « *most valuable commodity* » [Schmidt\_Cohen\_3], avec ces « *virtual spaces offers avenues for dissent and participation* » [Schmidt\_Cohen\_4] et seulement l'« *identification* » pour contrôler ces « *smart rebels* » [Schmidt\_Cohen\_5-9].

[-] Gouvernements autoritaires

[+] Données personnelles

✓ **La {révolution} des 'makers'** : Chris Anderson fait de l'« *inventor* » et de l'« *entrepreneur* » un révolutionnaire qui « *control the means of production* », comme le disait Karl Marx. Les nouveaux termes de « *do-it-yourself* », la « *co-creation* » et « *the making of the Maker* » sont des actes de cette « *new industrial revolution* » [Anderson\_1-2]. Le « *Maker Movement* » est un « *DIY manufacturing* » du « *global vs local* », de la « *customization* » et du « *any scale* » [Anderson\_3] : c'est-à-dire le déplacement de la

[+] Démocratisation

[<sup>-</sup>]  
Dividendes

« *farm* », puis la « *manufactory* » (i.e. « *assembly-line* » and « *hygienic* » métriques) vers une troisième révolution « *amplify brain power* » comme la « *Fab Lab Manchester* », [Anderson\_4-5] qui oppose la « *mass production* » à la « *long tail* », en alliant le « *scale* » à la « *customization* » [Anderson\_6]. Dans le même esprit, les entreprises comme *Amazon*, *Zappos*, ou *Diapers* se remarquent en étant « *genuinely customer-centric, long term oriented and like invent* », avec pour contre-modèle ceux qui « *are focused on the competitor, pay dividend (and) if they don't work in two or three years (...) move on something else* » [Stone\_1].

Dans la littérature francophone, le terme de « *Révolution numérique* », comme nouvelle forme de « *révolution industrielle* » est couramment usité. Pour Nicolas Colin et Henri Verdier, il serait même « *dépassé* » dans ce qu'ils appellent la « *multitude* » ; les auteurs du collectif « *OuiShare* » parlent de « *transformation numérique* » ; si tous voient la fin de « *l'entreprise* », Armand Hatchuel y voit davantage une « *révolution* » au nom de la conception financière.

[<sup>+</sup>]  
Autonomie

[<sup>+</sup>]  
Innovation

✓ **La {révolution} 'numérique' et au-delà :** cette terminologie recouvrirait les « *règles d'un nouveau monde industriel* », se référant aux travaux de Clayton Christensen [Colin-Verdier\_5] et citant *Facebook*, *Google*, *Amazon* ou *Apple* [Colin-Verdier\_6]. Il y aurait « *trois lois* » : « *la baisse continue des coûts* », « *l'innovation permanente* » et « *la créativité à l'extérieur des organisations* » [Colin-Verdier\_7-11]. Se référant à Bernard Stiegler, Antonio Gramsci, Guy Debord, puis Antonio Negri, il faut être « *intelligents, communicatifs et affectifs* » dans ce monde de {*l'innovation*} pour « *retrouver la valeur* » autour de la « *multitude* » (un concept issu des philosophes Tony Negri et Yann Moulier-Boutang) dont le terme est la « *clef de la valeur* » [Colin-Verdier\_12-15]. Ces « *nouvelles stratégies* » et « *nouveaux actifs* » surpasseront les entreprises « *verticales* » et « *hiérarchiques* », comme la *Standard Oil* ou les « *grands monopoles* » du « *capitalisme industriel* » [Colin-Verdier\_16]. Car le « *numérique dévore le monde* », avec une nouvelle « *conception de la richesse des nations* » [Colin-Richesse\_1-2]. Face à cette « *crise* », selon Thomas Piketty ou Edmund Phelps, il faut une « *transition numérique* » [Colin-Richesse\_7] car ces « *institutions sont à bout de souffle* », « *organisations pyramidales* » toutes issues du « *lean management* » [Colin-Richesse\_8-11]. De même pour le « *collectif OuiShare* », la « *transformation numérique* » engendre de « *nouvelles formes de travail* », voulant en finir avec le « *salariat* » et espérer la « *fin du travail salarié* » [Filippova\_8-9]. Les philosophes André Gortz, Bernard Stiegler ou les économistes Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson attesteraient d'un tel constat. Les « *job outer* » seraient un « *choix personnel* », voire une « *autonomie* », comme le conducteur d'un service VTC comme l'entreprise *Uber* ; les « *plateformes* » et « *l'économie collaborative* » redessinent les contours du « *travail* » et formeraient un « *prolétariat du XXIème siècle* » [Filippova\_10-12]. Pour lutter contre le « *People's Platform* », comme

[<sup>-</sup>]  
Hiérarchie

le décrit Astra Taylor, il faudrait « *repenser la solidarité* » avec des « *syndicats 3.0. pour les travailleurs indépendants* », des « *coopératives* » et un « *mutualisme distribué* » pour cette « *transformation numérique* », voire un « *revenu universel* » [Filippova\_13].

- ✓ **La {révolution} 'financière'** : pour retracer les multiples déplacements de discours, le terme de « *révolution* » est couplé avec l'adjectif « *énigmatique* » chez les professeurs de gestion Armand Hatchuel et Blanche Segrestin. Ce terme « *d'entreprise* » est un « *collectif organisé* » et « *une nouvelle forme d'autorité* » [Hatchuel-Segrestin\_12] pour la « *domestication de l'innovation* » [Hatchuel-Segrestin\_6-8]. Le contrat de travail permet cette « *coopération* » par la « *subordination* » autre que « *commerciale* », traduite par John Commons comme un « *industrial goodwill* » [Hatchuel-Segrestin\_9-11]. Depuis l'avènement des sciences administratives et la professionnalisation des *business school*, les travaux d'Adolf Berle et Gardiner Means marquent le décrochage entre le rapport marchand de propriété et les *managers* salariés de ces entreprises. Ensuite, les notions de « *corporate governance* » et de « *shareholder value* », avec les travaux d'Armen Alchian et d'Harold Demsetz [Hatchuel-Segrestin\_12-16], vont achever la « *décomposition de l'entreprise* », avec la domination des logiques financières [Hatchuel-Segrestin\_17-19]. A l'inverse, l'essayiste Nicolas Colin glorifie cette « *révolution* » qui remplace le terme de « *transition numérique* ». Le critère est la « *capitalisation boursière* » (*Apple* devant *Exxon Mobil* en 2011) et la France est en « *déclassement* » du fait de sa « *faible concentration géographique de la valeur* » [Colin-Richesse\_3-4]. Elle ne capte pas la « *multitude* », toujours dans ses anciennes « *frontières* » ; alors qu'il faut voir « *l'irruption des individus* » et la « *personnalisation à grande échelle* » des produits [Colin-Richesse\_5]. Les professeurs de gestion Armand Hatchuel et Blanche Segrestin voient une « *crise de l'entreprise* », le « *dérèglement d'une invention moderne* ». Les récentes « *faillites bancaires* » sont le signe du besoin urgent d'un nouveau « *contrat d'entreprise* » allant « *au-delà du profit* » avec une « *mission d'innovation et de progrès collectif* ». Reste à savoir comment « *inclure les salariés* » de manière « *légitime et autonome* » et les « *règles de solidarité* » [Hatchuel-Segrestin\_1-5].

[+]  
Innovation

[-]  
Finance

[-]  
Crise



\_\_\_ Synthèse de la topique de la {révolution} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                  | OPPOSANT                               | ADJUVANT                                 | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------------------|--|--|---|
| <b>INFORMATION</b>           | Communisme, hiérarchie                 | Démocratie, connectivité                 | La révolution de l'information vient avec la démocratie et l'engendre   |
| <b>ENTREPRISE</b>            | Entreprises de production de masse     | Collaboration, disruption, entrepreneurs | La démocratisation de l'entreprise passe par la collaboration, la disruption et la vision entrepreneuriale              |
| <b>FORME DE GOUVERNEMENT</b> | Gouvernement autoritaires              | Données personnelles                     | Cette démocratisation transforme toutes les institutions, y compris les autoritaires                                    |
| <b>MAKERS</b>                | Entreprises de production industrielle | Démocratisation, Makers                  | La notion même d'entreprise sera impactée, à l'image des makers qui transforment l'unité de production                  |
| <b>NUMERIQUE</b>             | Inégalités, crises, salariat           | Innovations, autonomie                   | Le management américain du numérique est la source de l'innovation et des formes égalitaires et autonomes de production |
| <b>FINANCIERE</b>            | Vision financière de l'entreprise      | Nouvelles solidarités                    | De nouvelles solidarités et formes de travail égalitaire doivent advenir contre la vision financière de l'entreprise    |

Tableau - IV. 3. 4. 1. 1. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

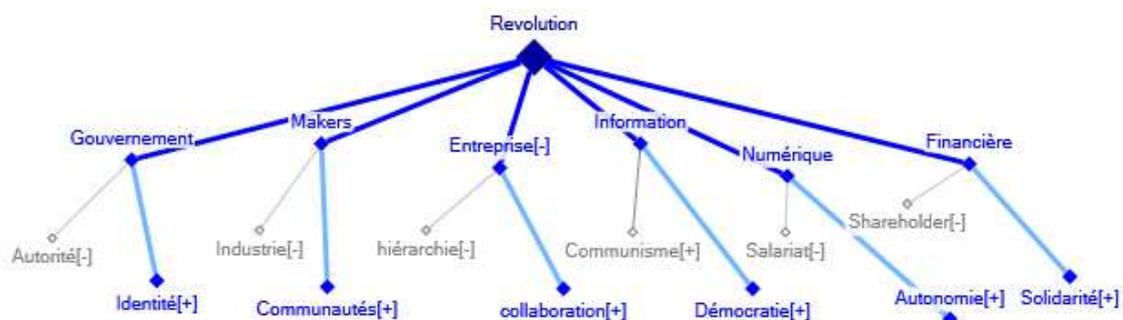


Figure - IV. 3. 4. 1. 1. c.

#### IV. 3. 4. 1. 2. Topique de la {*disruption*}

Le terme de « *disruption* » est un anglicisme désormais entré dans le vocabulaire français. Nous détaillons comment Clayton Christensen, vulgarisateur de ce terme, le voit comme la clef de lecture de la formation de l' {*innovation*} comme un *investissement*. Brad Stone écrit que Jeff Bezos fit de son livre un sujet de discussion permanent chez *Amazon*, en voulant faire de son site « *web* », une « *disruptive company* » [Stone\_9]. Ce modèle se propage et cherche des modalités d'exécution plus pragmatiques, comme la grille d'analyse « *Blue Ocean* » proposée pour décrire ces *marchés de l'innovation*. Mais ces modèles conceptuels restent difficiles à accomplir, on parle d'une « *épopée* » comme pour l'industrie automobile.

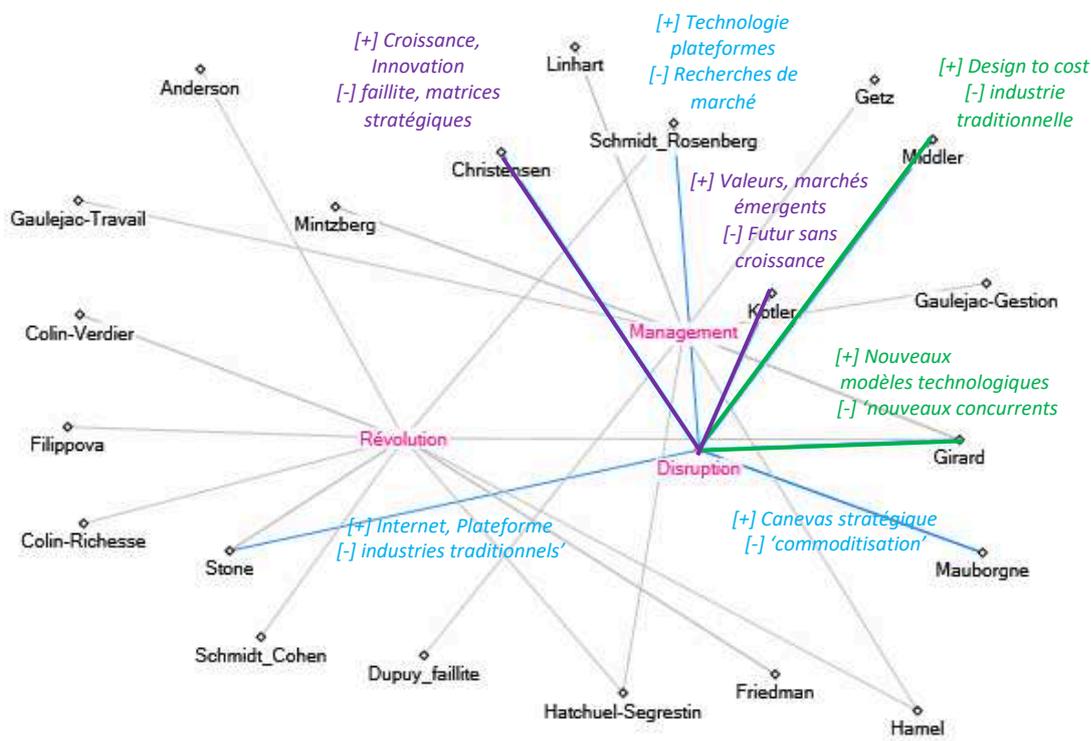


Figure - IV. 3. 4. 1. 2. a.

- ✓ **La {*disruption*}** comme *investissement d'innovation* : ce terme de « *disruption* » a été conceptualisé dans le livre de Clayton Christensen (1997) « *The Innovator's Dilemma* ». Il représente les « *news or less-demanding customers* » [Christensen\_7-8]. A la recherche de la « *growth imperative* », les « *investitors* » recherchent les processus de « *successful innovations* » [Christensen\_1] : comment ils « *sustain (...) the growth trajectory* » [Christensen\_2] de manière « *predictable* » [Christensen\_3]. Plutôt qu'une « *good theory* », la « *solution* » revient à décrire les « *circonstances* » des « *disruptees* » [Christensen\_4-6]. Clayton Christensen teste son concept dans divers secteurs

[+] Innovation

[Christensen\_9&17-19], le mettant en balance avec le besoin de « *financial returns* » [Christensen\_10]. Chaque variable est testée : selon le « *time* », la « *performance* » et la « *value network* » [Christensen\_11-13]. Le « *new market disruption* » est donc la rentabilisation de la « *nonconsumption* » et de la « *low end disruption* » [Christensen\_14-15] ; c'est-à-dire ces « *shaping ideas to become disruptive* » [Christensen\_16&19]. Au-delà des « *segmentations* » et du « *predicable marketing* », les « *innovations* » venant de « *circonstances* » peu prévisibles, font la différence [Christensen\_20]. De ce fait, l'analyse des « *segment markets* » est « *counterproductive* » [Christensen\_21-23], dès lors, il faut regarder l'adéquation entre les « *customers* » et les « *products* » comme des « *disruptive channels* » [Christensen\_24-26]. Philip Kotler recherche cette « *socio cultural transformation* », cette « *creativity* » ou cette {*collaboration*} de l'organisation vue comme un entrepreneur [Kotler\_8-9].

- ✓ **La {*disruption*} comme '*marché de l'innovation*'** : l'injonction de « *creating blue oceans* » est similaire à la « *disruption* » de Clayton Christensen : il s'agit de forger un « *new market space* », c'est-à-dire « *untapped* », « *uncharted* », ou qui « *not exist* » [Mauborgne\_1-2]. Il faut disposer d'un « *analytic frameworks to create blue oceans and principles to effectively manage risk* » [Mauborgne\_3-4] et saisir l'« *accelerated commoditization of products and services* » [Mauborgne\_5], qui est « *natural* » et « *inescapable* » pour Clayton Christensen [Christensen\_38-39]. Les professeurs de l'INSEAD veulent définir ce « *strategic move* » [Mauborgne\_6-7], son « *strategy canvas* », en énonçant ses « *principal factors* » et leurs actions [Mauborgne\_8-11]. Pour se distinguer de la concurrence, il faut « *reconstruct market boundaries* » en recherchant les « *alternatives industries* », distinguant le plus souvent les « *products* » des « *services* » [Mauborgne\_12-21], tout comme Clayton Christensen recherche « *where* » « *to make money* » [Christensen\_40-44]. L'objectif est de forger des « *barriers to imitation* », il faut donc des « *tools* » et des « *strategic canevas* » [Mauborgne\_55-56]. Ils citent les « *historical pattern* », d'Henri Ford, General Motors, Honda, Toyota et Nissan, puis l'avènement de l'industrie de luxe allemande [Mauborgne\_57-58]. Un récit assimilable à ceux des dirigeants de *Google* : à la recherche de cette {*diruption*} comme *nouveau marché*, en « *build excellent platforms and products* » [Schmidt\_Rosenberg\_3]. En disant que l'« *Internet Century is where technology is roiling the business landscape* » [Schmidt\_Rosenberg\_4], les dirigeants de *Google* expriment que la « *technology has affected the consumers* » ; il faut ainsi innover des nouveaux produits et des nouveaux marchés, en étant « *information-driven* » [Schmidt\_Rosenberg\_5].

✓ **La {disruption} comme 'épopée'** : Un bel exemple de {disruption} est présentée par le professeur de gestion Bernard Girard avec le « *modèle économique de Google* ». D'apparence « *gratuit* », il est « *open source* », mais pas assimilable à l'« *économie du don* » de Marcel Mauss [Girard\_10]. En effet, la démarche de {disruption} est comprise dans le terme « *double-side market* » : avec des informations du premier marché valorisables sur le second. Il s'agit de clients d'un type nouveau [Girard\_11] : nouveaux concepts (tous anglophones) de « *cost-per-click* », les « *ad-words* » minimalistes seront les nouvelles sources de revenus. Ils informent au lieu de persuader le client ; leur nouveauté est qu'ils sont « *automatiques* » et dépendent de la « *confiance* » [Girard\_12-14] ; ils opèrent sur cette « *double Long Tail* » définie par Chris Anderson : c'est-à-dire en saisissant les opérations les plus fines et spécialisées [Girard\_15-17]. En présentant ce « *modèle économique de Google* », l'universitaire questionne la « *sustainable growth* » de cette notion de « *confiance* » [Girard\_63-67]. Elle est au cœur des questions de « *privacy* », des « *data* » forgeant une véritable « *barrière à la concurrence* » ; les luttes scientifiques, juridiques et de « *droits d'auteur* », font et défont « *l'innovation* » [Girard\_68-69]. La notion de « *résistance* » est l'envers de ce nouveau marché, avec les questions de la « *gouvernance* » d'Internet et de sa « *neutralité* » [Girard\_70-72].

✓ Dans un même ordre d'idée, Christophe Midler utilise le mot « *épopée* » pour caractériser ce passage « *d'un scénario de stratégie de croissance* », au « *projet* », jusqu'à la « *voiture rentable* » [Midler\_1]. Ce terme se substitue au « *nouveau marché* » qu'il décrit comme une « *invention* », car « *il faut (...) que l'on parvienne à un produit, comme tel, qui n'est pas 'demandé' par le client* ». Christophe Midler explique, au-delà de la « *cible* » ou de la « *gamme* » son « *caractère mouvant* » au fil du lancement des produits (entre la 'Dacia' et la 'Logan') [Midler\_2-3]. L'auteur décrit les craintes des dirigeants de la « *cannibalisation* » de leurs autres « *gammes* », de leur mode de « *distribution* » et de leurs « *changements* » sur les autres produits et analysent leur « *marché* » après leur lancement [Midler\_4-6]. Christophe Midler parle de « *lignée disruptive* », se référant ainsi aux travaux de Clayton Christensen et à la « *littérature évolutionniste* » sur les théories de l'innovation ; cette {disruption} s'inscrirait dans un « *épuisement du paradigme automobile traditionnel* », avec un espace de consommation désormais limité des dépenses de ce secteur. Un « *nouveau modèle* » apparaîtrait, compte tenu de la distribution des revenus contemporaine, à la « *fin d'un modèle dominant* » et à sa logique de toujours plus de « *premiumisation* » [Midler\_28-31].

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {disruption} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                        | OPPOSANT                  | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|------------------------------------|---------------------------|--|--|
| <b>INVESTISSEMENT D'INNOVATION</b> | Faible croissance         | Investissement 'disruptif' / innovant / ciblé        | Les outils et grilles d'analyse de marché actuels ne suffisent plus pour identifier les nouveaux marchés |
| <b>MARCHE DE L'INNOVATION</b>      | Matrice / étude de marché | Technologie / canevas stratégique                    | Il faut rechercher les innovations parmi les conjectures technologiques et les futurs clients            |
| <b>EPOPEE</b>                      | Industrie traditionnelle  | <i>Design to cost</i> / nouveaux modèles économiques | Toutes les industries sont soumises à cette recherche d'innovation vers de futurs clients                |

Tableau- IV. 3. 4. 1. 2. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

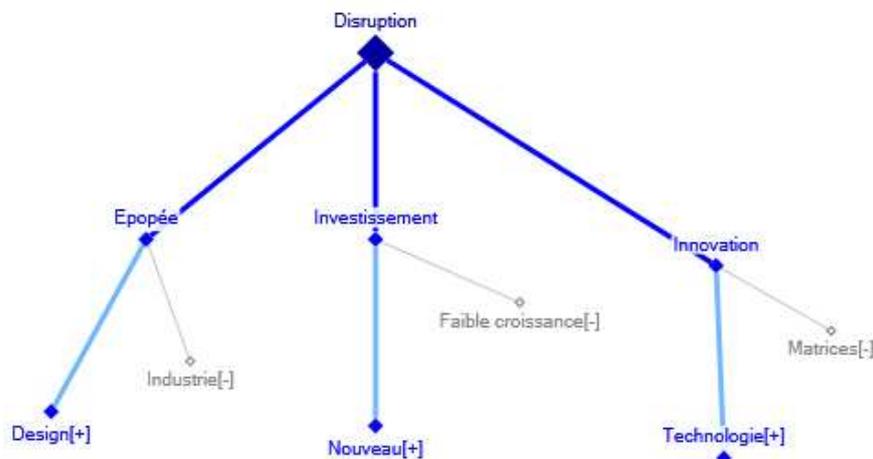
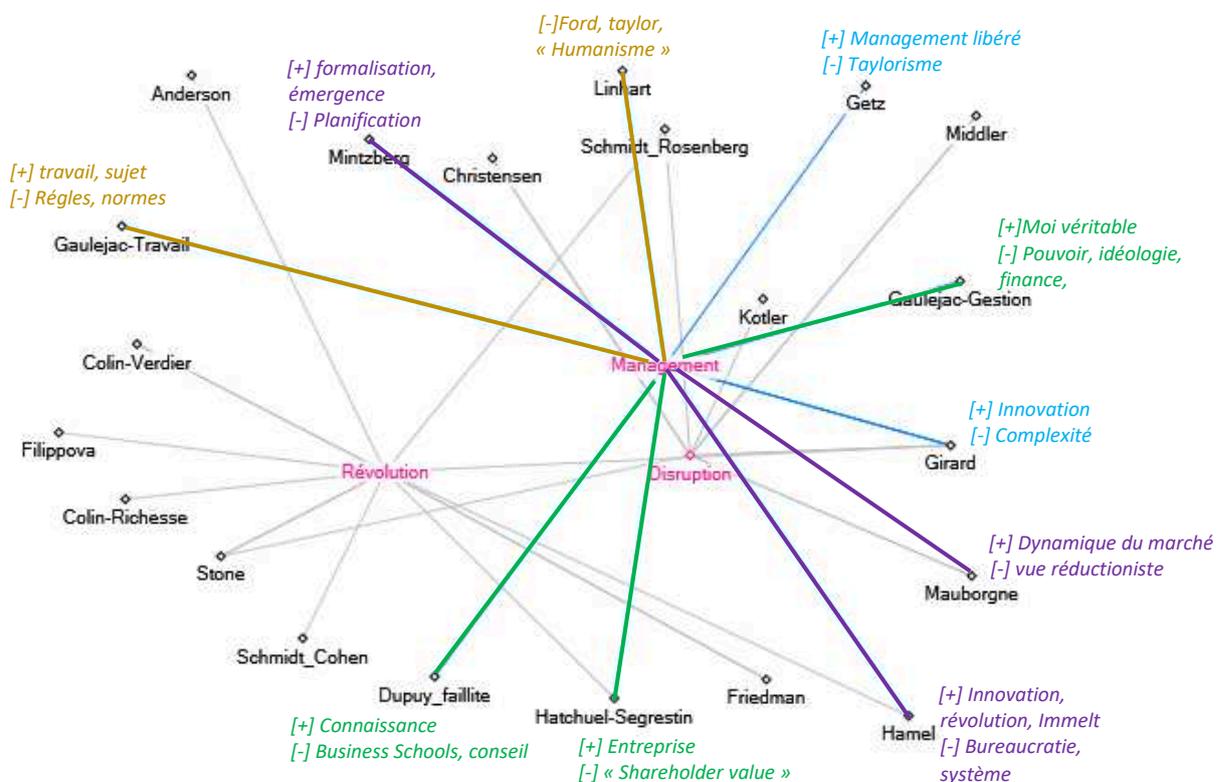


Figure - IV. 3. 4. 1. 2. c.

### IV. 3. 4. 1. 3. Topique du {management}

Nous avons montré comment la discussion sur la notion de {révolution} ouvre la porte à celle de la {disruption}, sous la forme de la recherche des « new markets ». Elle oblige à une déclinaison sur le champ du {management}. Nous allons voir comment nombre d'auteurs réfléchissent alors sur ses formes de renouveau. Gary Hamel a mis au centre de sa théorie la « end of management » : ce « future of management » serait l'injonction permanente de faire preuve d'« innovation » managériale ; l'envers de cette ambition est d'en finir avec toute unité du {management}.

Figure - IV. 3. 4. 1. 3. a.



- ✓ **Le {management} en « anarchy » ou en « safary » ?** La {révolution} est pour Gary Hamel un « imperative » pour le {management} [Hamel\_2], contre toutes les « bureaucraties » ou tous les « systems » [Hamel\_3]. Les « maturing technologies » doivent inciter à « celebrating the end of management » et de ses « models », pour appréhender cette « anarchy on the rise » avec des « true innovators » [Hamel\_4]. A l'instar du concept de « blue Ocean » voulant en finir avec la vue figée des « market structures », ils plaident pour une « reconstructionist view of strategy », de nouvelles « bounds » du marché et de nouveaux « managers' minds » [Mauborgne\_59-60]. Le « safari » et la « strategy formulation » d'Henry Mintzberg et ses coauteurs sont une

[-]  
Bureaucraties

[+]  
Innovation

[+]  
Formalisation

critique profonde du « *management* » : il n'y a plus que des « *practices* », avec la « *beast* » de la « *strategy to be formulated* » et sa « *vision* » [Mintzberg\_1-2]. La littérature managériale ne sert ainsi que de « *taming* », de « *pattern* », à « *split* » et « *analyze* » consciencieusement et au sein de l'action [Mintzberg\_13-14].

[-]  
Taylorisme

- ✓ **La {*management*} comme '*innovation*'** : Gary Hamel propose de n'avoir que des « *management innovations* », sans aucun « *dogma* » ni « *systemic visions* » ; il n'y a plus qu'un « *context* » et des compétences managériales « *stacked* » pour imposer ses idées ; il faut passer du « *what* » au « *how* », citant Jeff Immelt de la General Electric, ou Frederick Taylor plaidant pour un « *effort of imagination* », et créer les espaces pour « *change itself* », voire des « *continual trauma-free renewal* » pour faire advenir ces « *future organizations* » [Hamel\_3]. Chez *Google*, il n'est pas question de « *modèle pour tous les managers* », il faut savoir « *voir plus loin* » et dépasser la « *complexité* » [Girard\_73&79&87]. Il s'agit, en somme, du même credo que le « *management libéré* », citant le cas de *Sun Hydraulics* à Sarasota, il faut « *cesser de parler et commencer à écouter (...) pour permettre aux salariés de se l'approprier* » [Getz\_2]. Le « *management innovation* » est de même entre l'« *experience* », la « *freedom* » et le « *purpose* » [Hamel\_3]. Il faut chez *Google* « *reinvent our rules for management* » [Schmidt\_Rosenberg\_7] ou atteindre ce « *chaos theory* » chez *Amazon* [Stone\_7], ou encore évoluer parmi ce « *giant jumble of contradictions* » décrit chez *Apple*, et réaliser une « *company whose methods go against decades of well-established management maxims* » [Lashinsky\_3], voire définir une « *new approach of management* » [Prahalad\_1].

[+]  
Libéré

Le « *management innovation* » est une réalité dans la littérature managériale anglophone alors que l'« *idéologie managériale* » est très largement critiquée dans la littérature managériale française pour, au contraire, son manque d'unité.

[-]  
Idéologie

- ✓ **Le {*management*} est-il en « *faillite* » ?** : François Dupuy écrit un livre entier sur la « *faillite de la pensée managériale* », « *complice de la facilité* ». Trop coupables de « *caresser dans le sens du poil* » les entreprises, « *sans trop se soucier de la rigueur* », se référant aux travaux de Warren Bennis et James O'Toole, les professeurs de gestion seraient trop jugés par leurs « *pairs* » et non par le « *marché* » de leur expertise. [Dupuy\_faillite\_9-10]. Vincent de Gaulejac parle de « *pouvoir managérial* » par le biais de « *l'idéologie gestionnaire* », dévalorisant le « *travail* » tout en exigeant d'y « *adhérer* » jusqu'à la « *désillusion* » [Gaulejac-Gestion\_2]. Il n'y aurait que des « *contradictions* », des « *tensions* » entre la finance et le salariat ; ces « *abstractions* » (le « *client* », « *l'actionnaire* ») seraient de manière de s'« *aveugler sans cesse* » [Gaulejac-Gestion\_3]. Le retour de la « *corporate governance* » et de sa « *doctrine* » engendre la

« contractualisation » sans fin du {management} [Hatchuel\_13-19]. Cette « idéologie » « entretient une confusion entre rationalisation et raison », faisant de la « mathématique » l'équivalent de « l'humain », comme une « ressource de l'entreprise » [Gaulejac-Gestion\_4]. Ses normes (la « performance », le « progrès », « l'engagement », la « satisfaction des besoins ») et cette « quantophrénie » sont une « insignifiance » qui « ne correspond pas au sens du travail de chaque travailleur » [Gaulejac-Gestion\_5]. Au final, cette « idéologie », ce sont toutes ces « règles » et ses « mesures », se transformant en « injonctions contradictoires » aboutissant à la « colère » ou à « l'abandon de soi » dont la forme pathologique est le « burn out » [Gaulejac-Gestion\_6].

- ✓ **Vers le {management} du « bonheur » ?** Le plus souvent, « l'organisation » prend la place de « l'institution », le {management} opère un « glissement successif », où tout « fait » subit « l'imposition d'un système de valeur » [Gaulejac-Travail\_11-14]. Pour le psychologue, une « violence paradoxale » s'établit à laquelle seule la « résistance du sujet » peut faire face : il se « sent responsable » de ce « système », et passe du « harcèlement » au « dégage ment collectif » [Gaulejac-Travail\_15-16]. Pour Danièle Linhart, le thème du « bonheur » est ainsi un bloc idéologique nouveau du « management » ; le « taylorisme » et le « fordisme » l'appelaient « humanisme » (se référant au syndicaliste Bruno Trentin, 2012) mais la notion est la même. Mariant la « productivité » et la « conciliation des intérêts », l'organisation se « soumet à l'obligation » d'« exproprier les ouvriers de leur bien principal, leur savoir », jusqu'à définir la notion de « fair » dans l'échange et le calcul de la productivité. Ce besoin serait « précurseur », faisant émerger cette « posture managériale » consistant à « se positionner sur le bonheur des salariés, à prétendre à un système équitable, juste et orienté vers le bien commun » [Linhart\_13]. Peu après, le « fordisme » augmente les cadences (au nom du « five dollars day »), et il contrôle de très près la vie des ouvriers [Linhart\_14]. Le mouvement des « human relations » en sera une continuation, ainsi que les travaux de Georges Friedmann (1948) sur « l'humanisme ». Ils seront le prolongement de ce que Daniel Linhart appelle le « consensus aveugle », entre le {management} et le syndicalisme. Un continuel *one best way*, une « modernisation des entreprises », où les gains de « productivité » fonctionnent sur une perpétuelle « mobilisation explicite de la subjectivité des salariés », au lieu de se concentrer sur le « travail » [Linhart\_15-16].

[+]  
Sujet

[-]  
Système

[+]  
travail



\_\_\_ Synthèse de la topique du {management} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                                  | OPPOSANT                               | ADJUVANT                                    | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|--|--|---|---|
| <b>ANARCHIE OU SAFARI</b>                    | Planification / Bureaucratie           | Innovation / formalisation                  | Le management doit être en constante évolution  |
| <b>INNOVATION DE MANAGEMENT</b>              | Taylorisme / système                   | Creativité / innovation / management libéré | Il ne faut plus instruire des systèmes, mais inventer avec son entreprise son propre management   |
| <b>LE MANAGEMENT EST-IL EN EN FAILLITE ?</b> | Pouvoir / idéologie / business schools | Connaissance / 'moi véritable'              | La véritable connaissance du management est celle qui ne s'enseigne pas mais se verbalise         |
| <b>LE BONHEUR</b>                            | Système, Normes, finance               | Travail, sujet                              | Les institutions forgent des normes, à l'inverse du travail dont le sujet fixe ses propres règles |

Tableau - IV. 3. 4. 1. 3. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

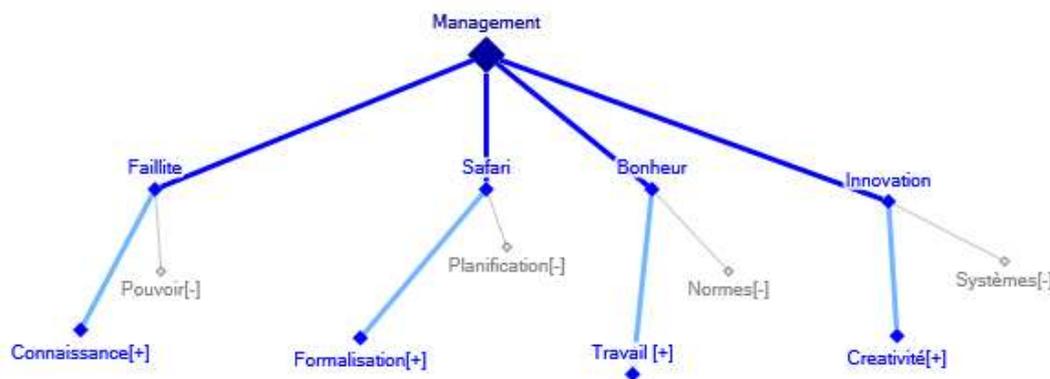


Figure - IV. 3. 4. 1. 3. c.

#### IV. 3. 4. 2. Analyse de la visibilité synoptique – vers une culture de la plateforme ?

Nous représentons ici tous les énoncés classifiés sous la thématique de la *visibilité synoptique*. Trois topiques principales se dégagent : celles du {*collaboratif*}, celle de {*l'innovation*} et enfin celle de la {*culture*}.

Nous étudions ici la manière dont le discours managérial se saisit de l'ensemble de l'entreprise (l'« *organisation* »). Tous sont un décalque des exigences analysées dans les topiques précédentes de *visibilité de commercialisation*. Ainsi, la topique du {*collaboratif*} provient de la cosmogonie et du langage des industries du logiciel, ayant désormais le leadership économique et symbolique. Ils pollinisent une vision d'organisations horizontales, faites d'échanges, tout en aborant toute hiérarchie, jusqu'aux formes encore inabouties de « *platforms* ». Plusieurs termes, nous allons le voir, vont recouvrir les mêmes sens de réactivité, confiance, coordination, au sein de hub ou de communautés spécifiques. Ces notions visent à rompre avec les formes anciennes de bureaucratie et de management dont l'obsolescence est actée (notamment le modèle japonais de « *Six Sigma* » et *Toyota*).

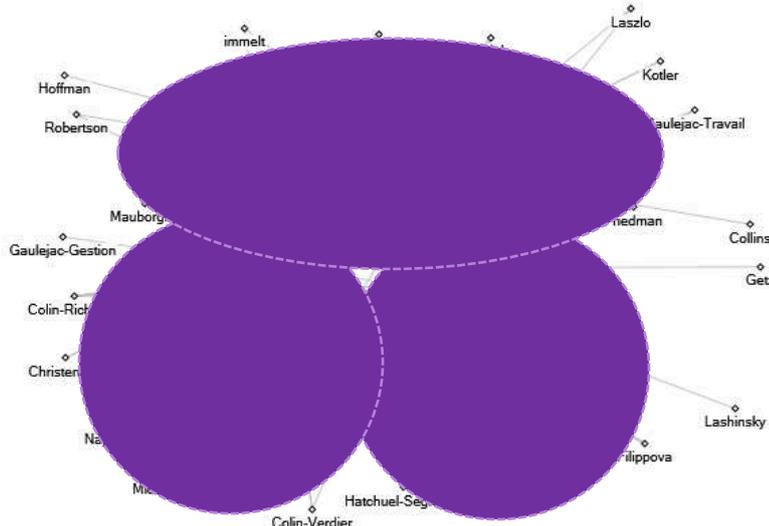


Figure - IV. 3. 4. 2. a.

Ensuite, la topique de {*l'innovation*} est une manière de trouver une forme d'entreprise selon des contextes évoluant sans cesse. Les termes de {*révolution*} et de {*disruption*} doivent se comprendre ainsi. Chaque état organisationnel doit pouvoir disparaître immédiatement. Comme nous l'avons analysé, toute « *sustainable growth* » dépend des choix d'investissements « *disruptifs* ». Ce terme {*d'innovation*} devient donc une sorte de *substantif*, comme la forme de la « *start up* » peut le signifier. Cependant, la topique de {*l'innovation*} tente de résoudre le paradoxe des grandes entreprises voulant incarner la somme des petites structures. S'il reste une forme face aux flux des « *smart creatives* » (selon les termes de *Google*), il faut la définir. Tout un vocabulaire en découle : l'organisation, l'entreprise, le salariat sont des formes de bureaucratie qu'il faut dépasser ; face à cela, l'entrepreneuriat, la flexibilité, son dépassement

avec la technologique et le « *digital* », qui permet ce monde nouveau du partage, de l'autonomie et des relations humaines. L'opposition sémantique est ici saillante : c'est sur le mouvement permanent que reposent les coopérations, reste à définir ce nouveau liant entre les hommes.

La topique de la {*culture*} obsède la plupart des discours managériaux. Venant des théories culturalistes ou environnementalistes (selon la typologie d'Henri Mintzberg), les dirigeants veulent des structures {*d'innovation*} qui leur appartiennent. La {*culture*} n'a aucune substance en soi : elle est une liste de valeurs, mais sans aucune délimitation sémantique. De ce fait, la « *culture* » devient une valeur importante, elle répond parfaitement au paradoxe voulant à la fois atomiser les grandes entreprises en petites « *start ups* » contingentes, et perpétuer l'unité d'un groupe, ou d'une « *holding* », à travers le lien le plus tenu possible. Cette topique de la {*culture*} met l'accent sur les valeurs, la confiance, la fiabilité, les communautés, tout en laissant le plus de place possible à l'initiative et à la liberté ; elle s'oppose à la bureaucratie, ses erreurs, sa souffrance et sa hiérarchie perdue dans la globalisation.

*Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des trois topiques de notre « visibilité synoptique » :*

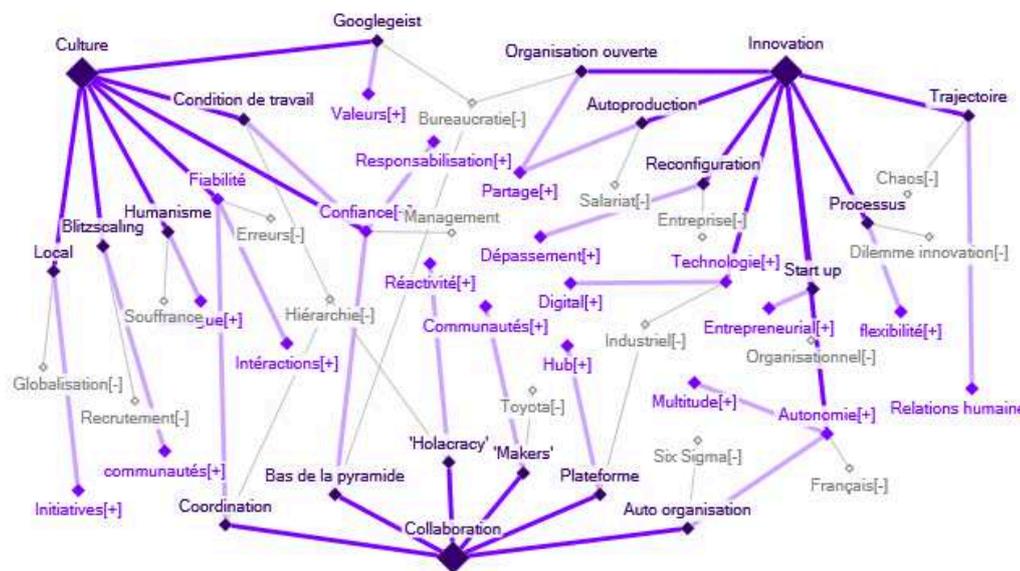
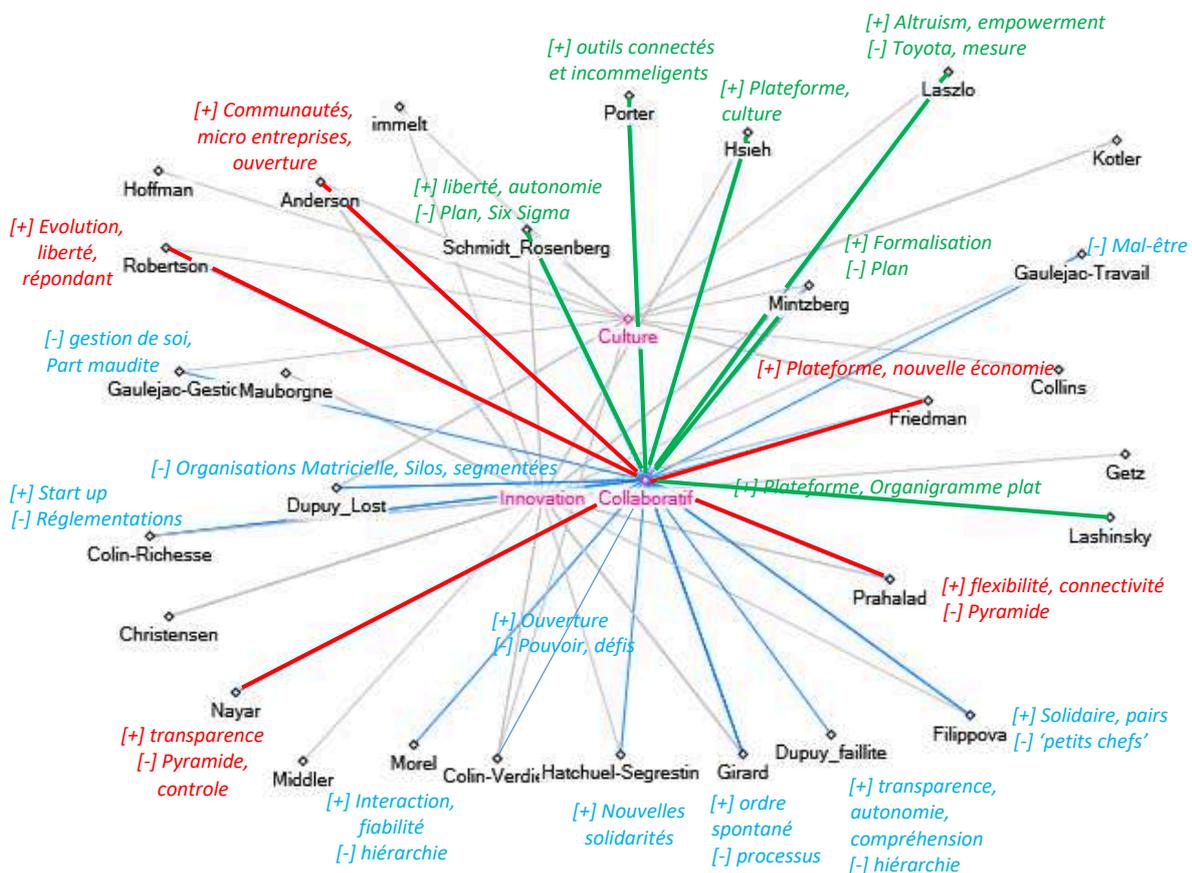


Figure - IV. 3. 4. 2. b.

#### IV. 3. 4. 2. 1. Topique de la {collaboration}

Pour penser la topique de la {collaboration}, il faut dissocier les auteurs définissant l'organisation à partir de cette somme d'échanges et de communications. La notion de « *platform* » sera l'aboutissement conceptuel (*en vert*) et les auteurs qui caractérisent cette forme « *flat* » (ou « *platform* ») à partir d'innovations terminologiques ('*Holacracy*', '*makers*', '*bottom of pyramid*'), disposées ci-dessous (*en rouge*). Il faut enfin voir comment les auteurs francophones débattent pour savoir si ces formes organisationnelles sont bien une « *coopération* » généralisée, pouvant, espèrent-ils, en finir avec les « *hiérarchies* » oppressantes et si « *françaises* » (*en bleu*).

Figure - IV. 3. 4. 2. 1. a.



Le terme même de {collaboration} évacue la question du « *planning* »<sup>18</sup>, il faut resituer l'éclatement de la notion d'organisation. Ainsi, les écrits libertariens de Tom Peters sont à

<sup>18</sup> Il suffit de lire le chapitre de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph B. Lampel, consacré à la « *planning school* », pour s'en convaincre. Ainsi, la sémantique des « *objectives* », devient au fur et à mesure celle des « *audits* », de l'« *evaluation* », puis la « *value creation* », et de son « *operationalization* ». De la sorte, ces professeurs de stratégie affirment très clairement leur volonté de « *sorting out the hierarchies* », celle de l'ancienne activité

prendre au sérieux, en synergie avec l'insistance des critiques d'Henry Mintzberg sur l'activité de « *planning* » et donc l'essence de cette visibilité *synoptique*.

[ - ]  
Sig Sigma  
[ + ]  
Autonomie

✓ **La {collaboration} comme 'self organized'** : chez *Google*, il n'y a donc ni « *plan* », ni même de « *strategy* », exceptée celle de : « *hire as many talented software engineers as possible and give them the freedom* » [Schmidt\_Rosenberg\_2]. Laszlo Bock recherche ainsi « *the best place to work for* », opposant la *General Electric*, « *Lean Six Sigma* » à la notion d'« *autonomy* » et au « *self organize* » [Laszlo\_1-2]. Cette firme est pour Bernard Girard « *une rupture dans le management* » [Girard\_1-2]. Adam Lashinsky décrit de même la « *unconventional organization* » d'Apple avec Tim Cook « *at the center* » [Lashinsky\_1-2]. Michaël Porter pointe l'impact organisationnel des nouvelles technologies « *connected* » pour ces {collaborations}, des « *hybrid hardware and software companies* » [Porter\_2].

[ - ]  
Industriel  
[ + ]  
Hub

✓ **La {collaboration} comme 'Platform'** : La quintessence de cette {collaboration} semble se faire autour du terme de « *platform* ». "Pour les dirigeants de *Google*, la {révolution} de l'information transforme la « *traditional corporation* », en « *industrial revolution* » (avec « *General Motors* » pour modèle), et aujourd'hui, en cette « *sort of hub* » et de « *network of dealship* » [Schmidt\_Rosenberg\_83]. Brian J. Robertson y voit une « *holacracy* » supprimant toute « *organization* », toute la « *hierarchy* », pour n'être qu'une « *web-based software platform* » enregistrant toutes les « *governance records* » [Robertson\_5]. Pour Thomas Friedman, il s'agit d'un nouveau monde, celui du « *flat-world platforms* » [Friedman\_6]. La firme *Amazon* ne serait qu'un « *Web Services* », jouissant de la « *new orthodoxy of openness* » [Stone\_8]; la « *platform* » *Apple*, au contraire, « *created a "closed" (that is, non-Web-based) platform while encouraging others to build applications within* » [Lashinsky\_11]. Ce terme de « *platform* » est, avant tout, une « *brand* », une « *culture* », un « *pipeline* » pour tous les « *business* » [Hsieh\_6]. Elle est une des formes les plus abouties de « *partnering* », voire « *the product or service as a platform for developing new capabilities* » [Mauborgne\_31]. Un avis partagé par Clayton Christensen, pour qui les « *new platforms for growth entails daunting risk* », générant ce « *disruptive foothold* », permettent d'innover « *after the core business has*

---

de « *planning* » ; ils interprètent ainsi le succès de l'activité de « *scénario* » avec Michaël Porter, ou bien celle du « *strategic control* » issu les thèses de Michael Goold et John J. Quinn. Ainsi, au cœur de leur « *strategic safety* », il y a cette volonté d'en finir avec les « *fallacies of strategic planning* ». Ainsi, de même qu'ils pronnent le « *formalizing edge* » de toute « *strategy* », quelque soit ses « *strenghts* » et ses « *weaknesses* » d'une comme approche [Mintzberg\_4]. Il s'agit d'une vision tout à fait congruente avec le slogan et l'injonction de « *management innovation* » du consultant Gary Hamel. De même, Larry Page préfaçant le livre: « *How Google Works* » insiste donc bien sur l'« *autonomy of thought to almost everything we do at Google* » [Schmidt\_Rosenberg\_1]. Au credo de l'« *innovation management* », les deux directeurs de *Google* cherchent à endiguer toute « *bureaucracy* », ou ses formes, comme que leur rival *Microsoft* peut l'incarner. On peut lire de même chez les « *Makers* » de Chris Anderson et ses communautés libres de {collaboration} ; tout comme dans la « *Holacracy* » de Brian B. Robertson, où la seule visibilité *synoptique* qui existe désormais est celle de l'agrégation de ces {collaboration}.

matured » [Christensen\_3]. Chris Anderson voit dans les « *platform* » une nouvelle économie : la capacité de réaliser une « *mass customization* », c'est-à-dire un « *mass market for niche products* » au travers de la {*collaboration*} entre les « *makers* » et les « *consumers* » [Andersen\_6].

✓ **La {*collaboration*} comme '*Makers*'** : Au terme de « *smart creatives* », Chris Anderson préfère pointer l'importance du « *Maker mouvement* ». Une « *collaboration* » à l'exemple de la communauté de « *Lego* » [Anderson\_12]. Une « *factory in the cloud* » qui « *network your organization* » et « *reward solution seekers* » dans un « *ecosystem* » [Anderson\_13]. Le même modèle que celui de Thomas Friedman et sa « *Dell theory* », où un même bien est issu de la « *collaboration* » de dizaines de pays [Friedman\_30-32] Chacun « *carry with them their own rules of assembly and have preassigned functions, such as hinges and wheels* » dans un « *new shape of the industrial world* » [Anderson\_14-16]. Ainsi chaque « *microfactory* » serait « *crowfinanced* » et « *each specialized, and the buyers combined them all with supply chains* », comme les « *robotic factories* » [Anderson\_9]. Mais il faut voir comment ces « *individuals* » se coordonnent.

✓ **La {*collaboration*} comme '*holacracy*'** : Il s'agit d'une « *evolution of the work* », selon David Allen, l'auteur de « *Getting the things done* », expliquant : « *I wanted an organization that didn't need a CEO* » plus « *flexible* », « *open* », ou « *transparent* », avec des « *processes* » de « *communications* » [Robertson\_1]. La « *holacracy* » a une forme plus biologique: « *equipped with sensors* », concevant l'« *evolution as an algorithm* », et qui « *respond to every tension* », avec « *an operating system upgrade* ». [Robertson\_2]. Pour savoir comment est « *distributed* » l'« *authority* » jusqu'à la « *self-organization* », avec une « *governance* » et des « *limits* » à chaque « *decision* », chacun ayant sa « *circle structure* », certains « *grouped* » et d'autres « *integrated* », selon leurs « *accountabilities* », faisant ainsi un système *a posteriori* [Robertson\_3].

✓ **La {*collaboration*} comme '*bottom of the pyramid*'** : si les organisations contemporaines sont « *forced by digitization, connectivity, and open and free access to information and social networks* », il leur faut une « *new approach of management* » [Prahalad\_9]. S'inspirant du livre « *The fortune at the bottom of the pyramid* », le principe est la « *co-creation of value and personalization of experience* » à partir de ses propres « *users* », tout en modélisant un « *global access to resources and talent* » [Prahalad\_1]. Ainsi, en disant « *N=1* », ils postulent que « *the focus is on the centrality of the individual* » ; de plus, le « *R = G* » recherche à pluraliser sans cesse les « *resources* » disponibles et de « *high quality* » [Prahalad\_2]. C'est pourquoi C. K. Prahalad a préfacé le livre du chef d'entreprise Vineet Nayar, voulant créer ces « *new landscapes* » où les « *accountabilities* » seront « *inverted* » et partagées, typiques d'un univers de la {*collaboration*} [Nayar\_5].

[+] Communauté

[-] Industriel

[+] Réactions

[-] Hiérarchie

[-] Pyramid

[+] Transparence

Si le discours managérial anglo-saxon tente de faire émerger une « *organization* » à partir de l'agrégation de ses {*collaborations*}, le discours managérial francophone se focalise sur l'idéal d'une « *société collaborative* » sans lui donner un véritable contenu.

- ✓ **La {*collaboration*} comme « *coordination* » :** Pour les dirigeants de *Google*, « *combattre la bureaucratie* » signifie « *forcer ses membres à être créatifs* » [Girard\_40-42], avoir « *l'envie* », « *l'autonomie* », ou les « *spécialiser* » dans un groupe [Girard\_43]. Le « *mode communautaire* » d'organisation s'affirme avec les « *groupwares* », les « *blogs* », et autres *softwares* vers un monde hayekien [Girard\_45-46], tout devant se « *coordonner* » dans des « *relations* » et des « *domaines des savoirs* » cartographiés et reliés [Girard\_47], selon l'exemple de *Map Reduce* [Girard\_48-51]. Pour le collectif *OuiShare*, il faut viser une « *société collaborative* », « *solidaire* » et « *bienveillante* » [Filippova\_1]. Cette « *fin des Léviathans* » se fera par la fin des « *petits chefs* » et l'émergence du « *goût du travail en équipe* » [Filippova\_3-5]. Internet permet cette « *éducation émancipatrice* » [Filippova\_6-7] et ces « *solutions communes* » comme les « *enjeux environnementaux* » [Filippova\_25-26], « *les projets collaboratifs* » [Filippova\_27-31] et une « *distribution horizontale* » pour une meilleure « *compréhension* » [Filippova\_32]. Nicolas Colin et Henri Verdier voient aussi que « *les grandes entreprises* » sont prises au piège du « *dilemme de l'innovateur* » -se référant à Clayton Christensen [Colin-Richesse\_16-18]. Au final, seules les « *start up* » sont le modèle adapté à « *l'économie numérique* », où les « *liens* » et les « *individus* » ont un « *accès* » facilité au « *capital* » et libéré des « *contraintes réglementaires* » qui « *brident l'innovation* » [Colin-Richesse\_26-28], ce qui vaut aussi pour l'Etat et son « *ouverture du pouvoir* » [Colin-Verdier\_27\_28]. Le sociologue François Dupuy critique lui aussi les « *hiérarchies* » contre les « *comportements coopératifs* » et « *l'organisation en silos* » [Dupuy\_Lost\_3&10]. La « *source du mal-être* » est bien souvent cette « *gestion de soi* » permanente [Gaulejac-Gestion\_11-12&17]. Car on ne sait plus « *qui commande* » quand tout le monde est en « *autonomie* », ce management « *transversal* » est aussi une «  *paresse intellectuelle* » de la « *décision* » [Dupuy\_Faillite\_1-3]. D'autres systèmes existent, comme la « *non sanction* » et le « *droit de veto* » pour améliorer la prise de responsabilité [Morel\_9-19]. Ainsi, la {*collaboration*} oblige à repenser le « *droit de l'entreprise* » et les nouvelles formes de « *progrès collectif* » [Hatchuel\_30-33].

[+]  
Compréhension

[-]  
Hiérarchie

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {collaboration} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE               | OPPOSANT                 | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|---------------------------|--------------------------|--|--|
| <b>AUTO ORGANISATION</b>  | Managers / Six Sigma     | Autonomie  | Il faut une organisation sans chefs et sans mesure avec des structures auto-organisées |
| <b>PLATEFORME</b>         | Révolution industrielle  | Hub / rencontre entre les producteurs et les consommateurs | La plateforme permet la rencontre entre les contributions et les contributeurs         |
| <b>MAKERS</b>             | Toyota / modèle japonais | Communautés, partage / ouverture                           | Les communautés et le partage permettent d'aller au-delà du modèle japonais            |
| <b>HOLACRACY</b>          | Hiérarchie               | Evolution / liberté / réactions en temps réel              | L'idéal serait une somme d'interactions et une gouvernance a posteriori                |
| <b>BAS DE LA PYRAMIDE</b> | Pyramide                 | Confiance, transparence                                    | La confiance et la transparence généralisées permettent de supprimer les hiérarchies   |
| <b>COORDINATION</b>       | Hiérarchie               | Compréhension, fiabilité                                   | La hiérarchie est une entrave à la compréhension et la fiabilité                       |

Tableau - IV. 3. 4. 2. 1. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

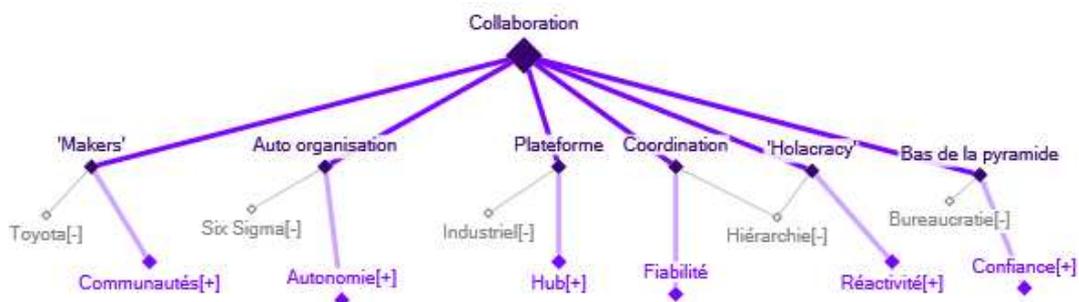


Figure - IV. 3. 4. 2. 1. c.





Clayton Christensen note qu'il y a dans la littérature managériale une floraison de nouveaux termes pour caractériser la « *home organization* »<sup>19</sup>. Nous allons le voir à présent, il s'agit du lien entre la rémanence du terme de « *start-up* » et les théories de l'innovation de Clayton Christensen.

[+]  
Entrepreneur

✓ **{L'innovation} comme « *Start-up* »** : le terme omniprésent de « *start up* » devient consubstantiel de {l'innovation} comme dans la « *entrepreneurial school* » du manuel « *Safary strategy* » [Mintzberg\_6]. Un exemple en est le récit individualisé de Tony Hsieh de Zappos, de sa liberté et de son autonomie jusqu'à sa quête de la « *venture-capital firm* » [Hsieh\_1-3]. Il ne cesse de rechercher le « *capital* », pour cela il doit « *believe* » et « *need to convince* » [Hsieh\_4-5&7]. Jeff Bezos, issu du monde financier, sait avant tout bien rédiger ses messages aux « *IPOs* », précise-t-il. Lazlo Block explique comment Sergey Brin sait rédiger les messages aux IPOs, décrit le journaliste Brad Stone ; tout comme les dirigeants de *Google* n'ont pas des salariés, mais des « *smart creatives* » voire des « *self-directed creatives* » [Schmidt\_Rosenberg\_6].

[+]  
Décision

✓ **{L'innovation} comme « *processus* »** : A la recherche de la « *sustained growth* », {l'innovation} est vue comme une « *decision* » de « *resource allocation* », c'est-à-dire un « *dilemma* » entre les « *financial results* » et l'avenir [Christensen\_51-57]. Cet « *innovator* » doit « *embedding the ability to disrupt* », qui est le plus souvent le fait d'actes contradictoires [Christensen\_64\_68]. De même, il faut des « *business processes* » recouvrant l'ensemble du « *framework* » et de la « *social architecture* » pour gérer l'ensemble du « *business portfolio* » [Prahalad\_3]. Ce qui est souvent vu comme un « *analytical process* » depuis les travaux de Michaël Porter, relève plus de la « *strategy making* » et de sa « *formation* » [Mintzberg\_5].

[-]  
Obstacles  
organisation

✓ **{L'innovation} comme « *reconfiguration* »** : les technologies provoquent des « *tensions* », comme l'« *outsourcing* », entre le « *social* », la « *culture* » et l'« *efficiency* », il faut donc trouver l'« *elasticity of business processes* » [Prahalad\_7]. Ce « *modular design* » est le rôle premier de « *l'innovator* » devant décider selon les « *circumstances* » [Christensen\_29-37]. Il faut donc disposer de cette capacité de « *dynamic reconfiguration of talents* » et savoir les « *mobilizing* » pour « *building a velcro organization* » [Prahalad\_8]. De même, la « *strategy execution* » nécessite d'« *overcome* » les « *organizational hurdles* », qui sont avant tout « *cognitifs* », « *motivational* » voire « *political* ». L'« *innovator* » sait ainsi trouver ces « *tipping point* »

<sup>19</sup> Que ce soient la « *capability* », la « *transformation* », le « *management* », les « *process* » ou les « *values* » : les trois pouvant même se « *buying* », plaide le professeur de Harvard [Christensen\_48-50]. Cette manière de voir est très proche de la « *design school* », voyant la « *strategy formation as process of conception* », se référant d'ailleurs à Clayton Christensen [Mintzberg\_3]. Il n'en reste pas moins que « *l'innovation* » est devenu un état stable, un « *système* », l'état normal de « *l'organisation* » qu'il s'agit de caractériser.

*leadership in action* », cette « *epidemiology* » pour arriver à ses fins [Mauborgne\_34-41]. En formalisant le tout dans un « *canva* » [Mauborgne\_22-28], la réussite dépendra de la « *culture of trust and commitment created* » [Mauborgne\_42-45], comme une sorte d'« *emotional recognition theory* » [Mauborgne\_46-50].

✓ **{L'innovation}** comme « *open organization* »: la firme *Google* se dit « *both the production and implementation of novel and useful ideas* » pour « *create sustainable differentiation* » [Schmidt\_Rosenberg\_72-73]. Le « *CEO* » devenant le « *CIO* » du terme « *innovation* » à l'écoute des « *users* » et « *producers* » [Schmidt\_Rosenberg\_74-76]. Les « *ideas comes form anywhere* » et 10% du temps de chaque ingénieur est libre pour {l'innovation} [Schmidt\_Rosenberg\_78-82], et il doit l'accomplir en « *communauté open source* » et « *travaux revus par des pairs* », en dehors de l'entreprise [Girard\_23]. Cette « *open organization* » répond au principe hayekien mettant fin à l'entreprise elle-même : ces « *open ended communities* » « *exist for the project, not to support the company in which the project resides* », mais seulement le long des « *hubs* » inhérents à la « *long tails theory* » [Anderson\_10].

[+]  
Ouverture

✓ **{L'innovation}** comme « *technical insight* »: les « *tools of transformation* » de {l'innovation} restent la technologie, comme le « *3-D printers* » permettant la « *ability to produce a small number of high-quality items* » [Anderson\_7]. Il faut toujours une « *hierarchy if reward* », un « *project* », un « *leader* », et un dispositif qui « *work for you* » [Anderson\_8]. Ce « *growth process* » dépend moins de la « *strategy* » que du « *learning environment* » et des compétences du plus grand nombre [Immelt\_11-13]. Il faut ainsi « *plant many seeds* », y compris avec des « *redundancies* », et avoir le « *courage* » du « *long term* » [Immelt\_14-15]. De même, *Google* a moins un « *business plan* » que des « *bet on technical insight* » qui « *drive success* » en « *think platform, not product* » [Schmidt\_Rosenberg\_27-28]. Cette « *technical insight* », repose sur le principe que « *the success is based largely on their products* » [Schmidt\_Rosenberg\_29-33].

[+]  
Digital,  
plateforme

Si la littérature anglo-saxonne décline la topique de {l'innovation} sous la forme du *processus*, de la *reconfiguration* ou de la *technique*, il s'agit avant tout d'un inventaire et d'exemples de sa propre industrie. Le fait saillant dans la littérature francophone est le caractère éloigné, mythique, voire « *déterritorialisé* » du discours sur « *l'innovation* » : une copie des exemples américains ou une critique de l'emprise de la « *gestion* » sur une notion immaculée de « *travail* ».

✓ **{L'innovation}** comme « *autonomie* »: Faire advenir ce « *monde d'innovation radicale* » sans fin [Colin-Verdier\_1-2] signifie copier ce « *geste de l'innovateur* » propre à la « *Silicon Valley* » [Colin-Verdier\_3-4] selon le modèle du succès des *GAF*A [Colin-

Verdier\_17]. Celui-ci repose sur les « *propositions* », le « *design* » et une « *économie d'itération* » incessante ; pour cela, « *l'économie des plateformes* » prône « *l'ouverture* » et « *l'autonomie* » de chacun [Colin-Verdier\_18-19], voire de « *mettre certaines des ressources de l'entreprise à disposition du marché afin que d'autres s'en emparent et, avec elles, créent de la valeur* » [Colin-Verdier\_20]. Ainsi, cette « *machine à innovation* », « *agile* » qu'est *Google* repose sur le « *pouvoir de la réputation* » et de « *l'honneur* », tant de l'entreprise que de ses salariés [Girard\_24-30]. Au contraire de « *l'anarchie* », cette autonomie vise à ce que chacun poursuive « *librement* » ses actions, sans le « *cadre* » contraignant des « *hiérarchies* » [Getz\_2].

[+]  
Marché

✓ **{L'innovation} comme « *autoproduction* »** : il y a une certaine forme d'idéalisation de cette « *autonomie* » par le numérique, comme des « *acommeiers d'autoproduction* » qui seraient « *interconnectés à l'échelle du globe* », pour une « *relocalisation de la production* » [Filippova\_33-37]. Tout le monde cherche des « *alternatives à la société anonyme* », ces formes de « *participation* » et « *d'autogestion* » sont toujours peu concrétisées [Hatchuel\_20-24]. La définition élargie de « *l'autonomie* » vis-à-vis de {l'innovation} ne suffit pas [Girard\_31]. L'exemple de *Google* et de sa stratégie « *comme un couteau suisse* » [Girard\_32-36] fait naître des « *tensions* » [Girard\_74-77] du régime de la {disruption} et de ses « *réorganisations* » [Girard\_78-86]. Il y a un « *besoin de fluidité* » et d'« *innovations de rupture* » qui nécessitent de « *nouvelles institutions* » [Colin-Verdier\_21-25] en dehors du « *salariat classique* », plus proche de « *l'intermittence* » voire de la « *renaissance du mutualisme* » [Colin-Verdier\_29-32], et des « *nouveaux droits de l'entreprise* » [Hatchuel\_30-33].

[+]  
Autonomie

[-]  
Salariat

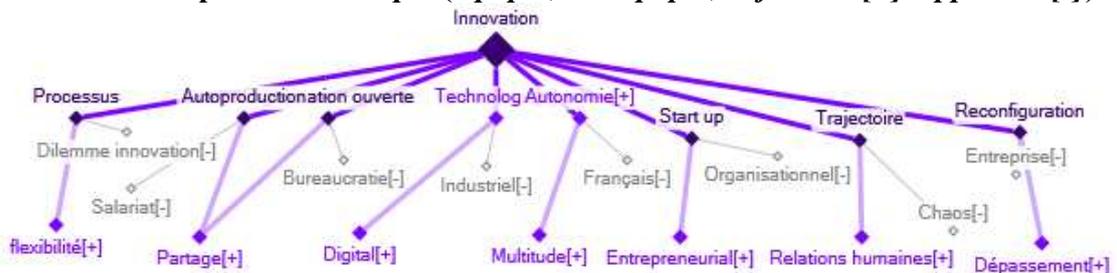
✓ **{L'innovation} comme « *trajectoire* »** : « *l'épopée Logan* » est un bel exemple de {disruption} et d'une « *remise à plat du cahier des charges* » industriel [Midler\_7-10]. Le « *design to cost* » s'impose ainsi comme « *ingénierie locale* » [Midler\_11-15]. La « *systématisation du carry across* » ou « *mutualisation* » s'impose comme ordre productif de site à site, la « *stratégie* » n'étant que celle, « *opportuniste* », du « *short cycle* » [Midler\_16-20] comme « *d'une lignée disruptive* » [Midler\_21-27]. Ce régime de {l'innovation} permanente transforme le « *vécu* » des salariés en « *mal-être* » : celui des « *contradictions* », du travail « *déterritorialisé* » et de la « *mobilisation psychique* » sans fin du « *contrat psychologique* » [Gaulejac-Travail\_17] mais aussi du « *chaos management* » (Tom Peters) et de la « *double contrainte* » (Palo Alto) permanente, où la technologie engendre l'« *exacerbation des contradictions* » ; il ne reste alors qu'une « *projection managinaire* », une fusion de l'identité et du salarié (avec le mot « *utilitariste* » de « *communauté* ») qui provoque ce mal-être comme une maladie [Gaulejac-Travail\_18-24].

\_\_\_ Synthèse de la topique de {l'innovation} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE          | OPPOSANT                                | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|----------------------|---|---|--|
| START UP             | Structures organisationnelles           | Entrepreneurial   | La forme de l'entreprise innovante est la somme de petites structures entrepreneuriales      |
| PROCESSUS            | Tensions / dilemme de l'innovation      | Processus décision / flexibilité                            | Elles ont pour principe la capacité de décision et de flexibilité                            |
| RECONFIGURATION      | Entreprise / obstacles organisationnels | Arbitrage de talents / dépassement du cadre de l'entreprise | Il faut être capable de prendre des décisions au-delà de la forme de l'entreprise            |
| ORGANISATION OUVERTE | Bureaucratie                            | Ouverture / partage   | Tout dans l'entreprise doit être partagés et échanges (versus hiérarchie)                    |
| TECHNOLOGIE          | Entreprise de production de masse       | Technologie (Markers, Digital)                              | Les technologies permettent de dépasser le cadre et la forme de l'entreprise actuelle        |
| AUTONOMIE            | Etat / français                         | Multitude / agile / marché                                  | Il faut copier le management américain et réformer en profondeur les institutions françaises |
| AUTOPRODUCTION       | Salariat / hiérarchie                   | Artisanat / partage   | Le management américain est synonyme de partage et contre les hiérarchies (françaises)       |
| TRAJECTOIRE          | Désordre / chaos                        | Relations humaines  | Le chaos du management américain détériore les relations humaines                            |

*Tableau - IV. 3. 4. 2. 2. b.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

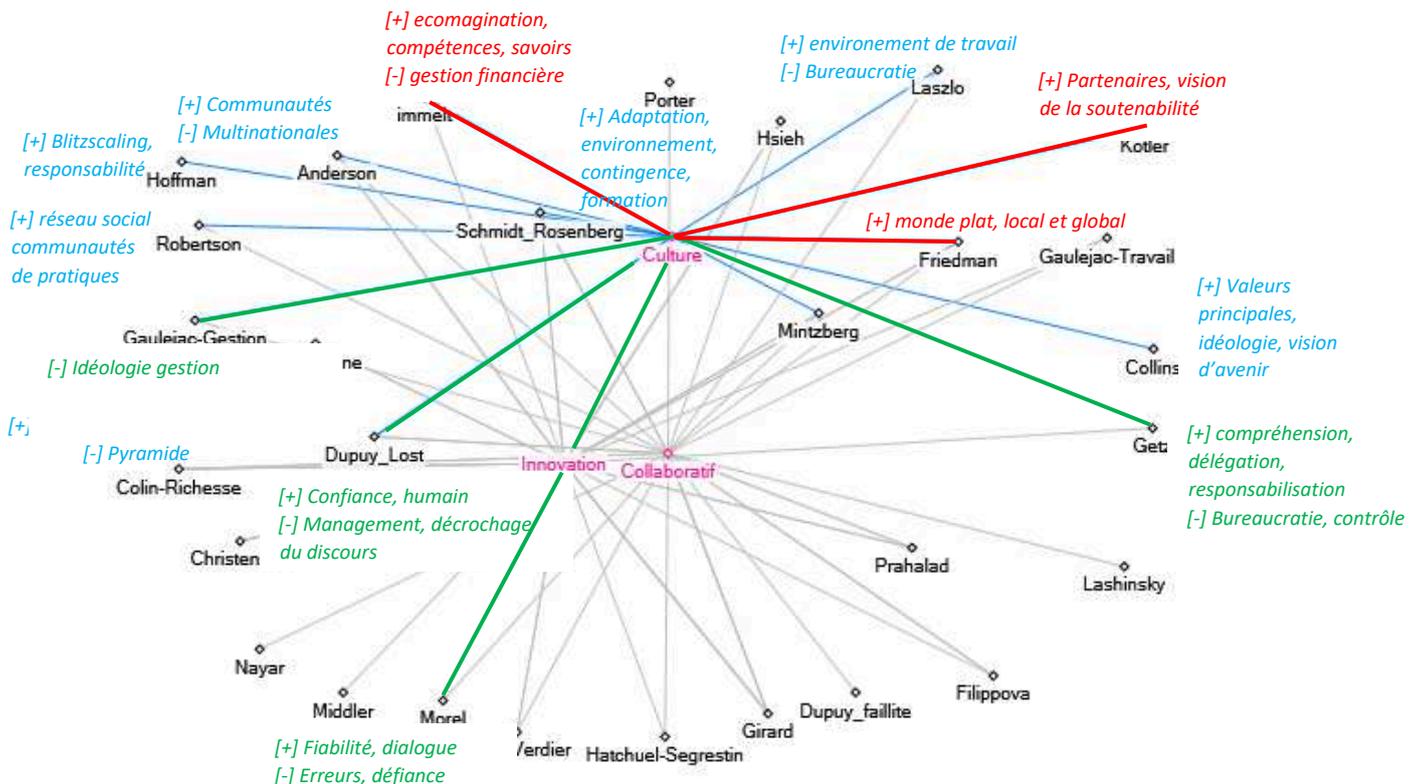


*Figure - IV. 3. 4. 2. 2. c.*

### IV. 3. 4. 2. 3. Topique de la {culture}

Au sortir de l'emprise de la {collaboration} comme mode horizontal et agrégé de l'entreprise, en insistant sur la permanence du changement avec la topique de {l'innovation}, reste à savoir ce qui fait unité dans l'instance de production qu'est l'entreprise. Le débat sur la notion de {culture} est ainsi omniprésent dans les textes managériaux, mais sous une pluralité de formes. Premièrement, chez les auteurs anglo-saxons, la {culture} est une réponse à la financiarisation (i.e. au « flat world ») pour forger le travail en commun sur les interactions (*en rouge*) ; ensuite, diverses terminologies ou slogans managériaux ('Googlegeist', 'holacracy', 'blitzscaling', ou 'makers') tentent de déterminer les modes de formation de ces « communautés » de travail, se rassemblant autour d'un « environnement de travail » et de « valeurs » (*en bleu*). Enfin, la littérature francophone, moins soumise à l'individualisme et à l'esprit de communauté et plus portée sur les valeurs d'égalité, recherche ce qui soude ces groupes de travail : la « fiabilité », la « confiance », ou « l'humanisme » (*en vert*).

Figure - IV. 3. 4. 2. 3. a.



Le discours managérial anglo-saxon ne parle que de « *communautés* » (de « *practices* ») et de « *culture* »<sup>20</sup>, afin de lier *a minima* les individus. Nous allons voir que l'omniprésence de cette topique de la {*culture*}, comme une métaphore biologique, vise à réifier une stabilité du « *relationship* », là où {*l'innovation*} ne cesse de la perturber.

[+] Local  
 ✓ **La {*culture*} comme « *globalization of the local* » :** Thomas Friedman décrit comment se « *flattened the world* » à partir des « *flat-world platforms* » « *harnessing the power of communities* » et le « *local* » [Friedman\_6-8]. Le « *offshoring* » est une véritable « *economy of scale* » du « *labor costs* », mais une « *globalization of the local* » ou la {*culture*} reste nécessaire [Friedman\_9]. Cette « *cultural revolution [that] is about to begin* », insiste-t-il, car les « *members expect a say in the decision-making process of the organization they join* » [Friedman\_26-29]. La même idée se retrouve chez Jeffrey Immelt quand il parle de « *maintain core value* » avec ses 300 000 « *employees* » [Immelt\_10]. Il veut une « *ecomagination* », un « *sustainable development* » qui permette à chacun de s'engager dans ces combats [immelt\_9]. De même, Philip Kotler est à la recherche de ce « *Marketing 3.0* » [Kotler\_10]. Voulant résoudre ce « *globalization paradox* » à partir de ce « *cultural marketing* » [Kotler\_2], visant les « *consumers* », les « *employees* » et même les « *shareholders* » pour avoir une même « *long term* » et « *sustainable view* » [Kotler\_7].

[-] Global  
 [-] Echanges  
 [-] Pyramide  
 ✓ **La {*culture*} comme « *work environment* » :** les dirigeants de *Google* veulent « *reinvent our rules for management* » pour que leurs « *employees could thrive, in our case in a company growing by leaps and bounds* » [Schmidt\_Rosenberg\_7], jusqu'à ces « *pyramids unbuilt* », où la « *technology reigns supreme and employees are uniquely empowered to make a big difference* » [Schmidt\_Rosenberg\_8]. Ainsi, « *the smart approach is to ponder and define what sort of culture you want ant the outset or your company life* » [Schmidt\_Rosenberg\_9-10], jusqu'à la « *messiness* » ou la « *madness* », contre les « *bureaucracy* » de tous types [Schmidt\_Rosenberg\_11-12]. Instaurer les « *two-pizzas* » meetings, ou les « *reorganisations* » qui doivent être faites « *in a day* » et effectives « *in few weeks* », mais aussi instaurer une « *communication* » toujours plus forte [Schmidt\_Rosenberg\_15-16].

<sup>20</sup> Les auteurs du manuel « *Strategy Safari* » avaient noté l'existence d'une « *Cultural School* » comme une « *hardly new idea* ». Les travaux de Pettigrew ont en effet créé ce lien entre la « *culture* », la « *formation* » et la « *strategy* » d'entreprise. Ces recherches, notamment celles « *scandinavians* » précisent-ils, oscillent toujours entre les recommandations de « *decision-making* » et le fait de concevoir la « *culture* » comme une « *key ressource* » [Mintzberg\_10] pour assembler des éléments disparates. En effet, cela rejoint le concept de « *missionary organisation* », développé précédemment par Henry Mintzberg, pour laquelle, une « *strong culture* » permet aux « *members* » d'être « *encouraged to pull together* » et une « *reduction in the distinction between line managers, staff groups, operating employees, and so on* ». Ainsi ces « *values and beliefs shared among all the members hold the organization together* ». Il s'agit donc d'un « *reactive process* », comme que désigner dans la « *environmental school* » (et son lien épistémique avec la « *contingency theory* », la « *population ecological view* » ou toutes ces théorisations de l'« *adaptation* ») [Mintzberg\_10].

✓ **La {culture} comme « Googlegeist » (ou « ideology »)** : le changement permanent n'a qu'une constante, « l'idéologie fondamentale » et la « projection dans l'avenir » [Collins\_1]. Le directeur des HR de Google affirme que la « culture eats strategy for breakfast » : la « Google culture » est bien le « greatest motivator », une « transparency » faisant que personne ne doit être « afraid to share information with them » [Laszlo\_3]. Chacun doit avoir la « Googlegeist » : un germanisme qui signifie « fonder des valeurs communes », avec lesquelles chaque « googles » doit pouvoir évoluer [Laszlo\_7]. Et ce autant dans la « professional and personal life », que dans « Google and beyond » [Laszlo\_12]. L'important est d'« establish a culture of Yes », de faire des « off side » et des « team building », tous ces « enjoyments » du quotidien [Schmidt\_Rosenberg\_18-21], qui permettent de « empower the employee » par les « values », les « passions », et la « well-established and well-understood company culture » [Schmidt\_Rosenberg\_22-24].

✓ **La {culture} comme « Blitzscaling » ou « Holacracy »**. Dans cette culture de la proximité, de la {culture} commune et de l'entre-soi, il faut qu'un « friend don't let friend hire (or promote) friends » ; en effet, il faut veiller à la « quality in hiring », leur « trajectory » et leur « smart creative mindset » [Schmidt\_Rosenberg\_44-49]. Au contraire, pour le financier (de PayPal ou LinkedIn) Reid Hoffman, il faut développer une {culture} communautaire, qui « make people accountable to each other on a horizontal or peer-to-peer basis », ce qu'il appelle le « Blitzscaling » [Hoffman\_1]. L'éditorialiste de *Wired* insiste sur l'établissement d'une « community » de professionnels, comme son « ultimate social capital », un « underground VC » pour se financer, produire et acheter entre soi [Anderson\_11]. Tout aussi communautaire, « adopting Halocracy » permet de ne se fier qu'à leurs interactions, leur « structure » a posteriori et leurs « boundaries », pour en faire des « governance records » [Robertson\_9-14]. Une sorte de « cognitive school » et de « constructionist approach » dans la théorie des organisations [Mintzberg\_7].

Alors que la littérature managériale anglo-saxonne met en avant les valeurs de responsabilité individuelle dans la notion de {culture}, la littérature managériale française interroge une notion du collectif de l'entreprise plus immatérielle. Cette nouvelle {culture} serait un apprentissage, à travers la notion de « confiance », puis celle, plus lâche, de « fiabilité ». Ainsi, demandant toujours plus à l'individu, le « management » donne, pour une littérature plus critique, cette « illusion » dans la « mobilisation » des subjectivités.

✓ **La {culture} comme « confiance »**. A partir de leur concept « d'entreprise libérée », le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz cherchent avant tout à « inventer un environnement » (à l'instar de chez Google) qui « traite les gens en égaux ». Cherchant



à enlever les « *barrières de méfiance et de fonction* », et à « *travailler en cercle* », de manière « *naturelle* » et « *transversale* » [Getz\_7]. Être « *rebelle* », « *révolutionnaire* », citant Jean-François Zobrist (2008), Douglas McGregor (1960), et ses continuateurs, comme Robert Townsend (1970), ou Jean-Christian Fauvet (1973) la {*culture*} est ici « *participation* » [Getz\_8]. Le sociologue François Dupuy évoque ces « *marges de manœuvre* » et la nécessité de « *trouver des relais* », le plus souvent dans les « *valeurs collectives* » [Dupuy\_Lost\_8], synonymes de « *simplicité* », de « *confiance* », les « *communautés d'intérêts* » et « *espaces de régulation* » [Dupuy\_Lost\_9].

✓ **La {*culture*} comme « *fiabilité* ».** La notion de « *confiance* » est aussi connotée avec une autre, ce que les psychologues et les cognitivistes appellent la « *métarègle* ». Christian Morel y voit une « *intelligence collective* », dont le ressort est la « *fiabilité* » pour l'entreprise, par effet de « *polarisation* » et de « *confirmation* » des individus sur les autres, et envers la « *hiérarchie* » [Morel\_21-23]. Se référant à l'école de la « *High Reliability Organization* » (HRO), il faut « *penser les interstices* » (selon Karlene Robert, 2005), c'est-à-dire les « *lieux où les organisations sont en contact* » [Morel\_24-27]. Ainsi, une « *politique de non-punition des erreurs* », comme {*culture*}, permet aux salariés de mieux se « *connaître* », disposer de faire-savoir, d'anticiper et de cultiver la reconnaissance des « *erreurs* » afin de pouvoir les résoudre [Morel\_32-33]. Cet « *appel à la confiance* » vient de ce que « *la coercition comme mode de management a échoué* » admet François Dupuy. En effet, l'abus de « *reportings* », de « *KPIs* » et le « *déluge de process* » ne cessent de miner « *la confiance* » et d'« *écarter l'humain* » dans l'entreprise [Dupuy\_faillite\_7] ; selon le sociologue, il faut pouvoir appréhender « *la difficulté d'accepter l'aléa* » des coopérations humaines [Dupuy\_faillite\_6].

✓ **La {*culture*} de « *l'humanisme* ».** Enfin, ce discours sur les « *valeurs* » et la « *corporate value* », doit aller au-delà de la « *communication* ». Les « *business schools* » confondent trop souvent les « *anecdotes* » avec les « *faits* » [Dupuy\_faillite\_4-5]. La « *difficulté à comprendre* », le « *décrochage du discours* », et la « *souffrance* » forcent la « *littérature managériale* » à avoir « *trop tendance* » à « *dire ce qui doit être* » et « *ne pas dire ce qui est* », c'est-à-dire le « *concret* » [Dupuy\_faillite\_8]. Les mots « *d'autonomie* » et de « *confiance* » doivent s'incarner dans le « *discours managérial* », car l'abus de « *la gestion rend malade* » [Gaulejac-Gestion\_8]. Ainsi, l'absence ou le trop plein de {*culture*} et de discours peuvent avoir le même effet : l'absence d'actes [Dupuy\_Lost\_4].

[+]  
Interactions

[+]  
Dialogue

[-]  
Souffrance

\_\_\_ Synthèse de la topique de la {culture} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                     | OPPOSANT  | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>GLOBALISATION DU LOCAL</b>   | Globalisation / Gestion financière                        | Initiatives locales / savoirs venant du bas             | Les cultures se forment par les initiatives locales dans un monde globalisé   |
| <b>CONDITION DE TRAVAIL</b>     | Pyramide / hiérarchie                                     | Confiance incommectuelle / échanges                     | Les initiatives, au contraire de la hiérarchie, viennent des échanges et de la confiance de chacun envers autrui  |
| <b>GOOGLEGEIST / IDEOLOGIE</b>  | Bureaucratie / signes hiérarchiques / formes d'entreprise | Valeurs principales / idéologie / conditions de travail | Il faut supprimer les signes distinctifs de hiérarchie, améliorer les conditions de travail et ne promouvoir que les valeurs essentielles de l'entreprise pour créer du nouveau |
| <b>BLITZSCALING / HOLACRACY</b> | Processus de recrutements et hiérarchiques                | Responsabilité / communautés de pratiques               | Les communautés se distinguent entre pairs et au travers de la pratique   |
| <b>CONFIANCE</b>                | Bureaucratie/ management / décrochage du discours         | Responsabilisation de tous / rapports humains           | Au contraire des discours abstraits, il faut responsabiliser et humaniser les rapports humains  |
| <b>FIABILITE</b>                | Erreurs / défiance  | Culture de l'interaction et de l'écoute                 | Les interactions et l'écoute permettent de fiabiliser les groupes de travail  |
| <b>HUMANISME</b>                | Souffrance / protections                                  | Dialogue / compréhension                                | Le dialogue et la compréhension permettent de réduire la souffrance au travail  |

Tableau - IV. 3. 4. 2. 3. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

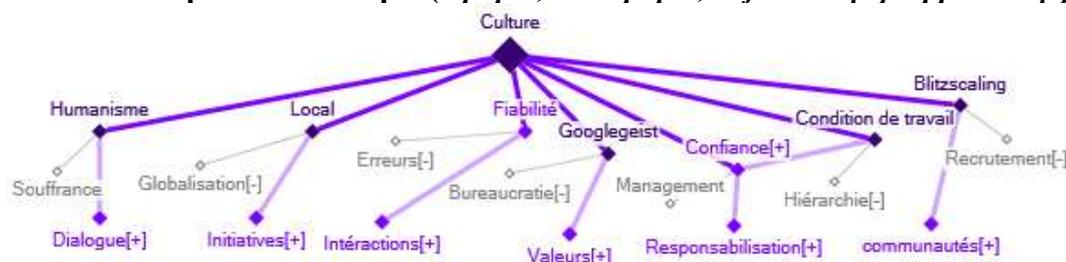


Figure - IV. 3. 4. 2. 3. c.

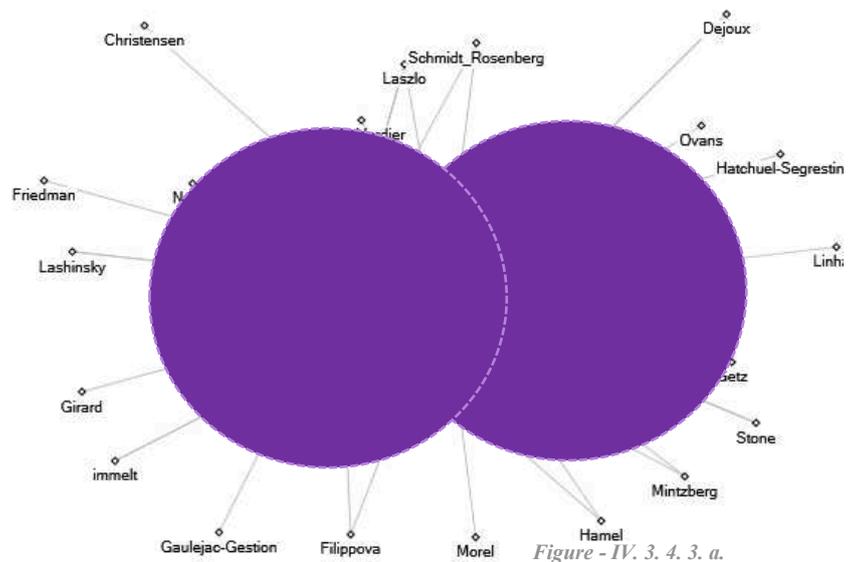
### IV. 3. 4. 3. Analyse de la visibilité de la délégation – la libération de tous les leaderships

Nous représentons ici tous les énoncés classifiés sous la thématique de la *visibilité de la délégation*. Seules deux topiques se dégagent : le {*leadership*} et son dérivé, la {*libération*}.

Concernant la première topique, nous l'avons déjà analysée dans notre étude du corpus des années 1990, pourquoi alors l'étudier à nouveau ? Nous l'avons vu, la topique du {*management*} fait l'objet d'une forte remise en cause dans notre corpus des années 2010.

Le concept de Gary Hamel (comme le choix des « *schools* » chez Henry Mintzberg) de « *innovations management* » est pris au premier degré : la seule règle est que chaque dirigeant possède désormais sa propre définition du « *leadership* ». Ainsi, on identifie un discours positif, proche de l'*horizontalisation* des interactions de {*collaboration*}, presque un éloge de la « *happiness* », chez les dirigeants de *Google*, *Zappos* ou *General Electric* alors que les récits plus journalistiques, pour des entreprises comme *Apple* ou *Amazon*, décrivent un univers « *secret* », une sorte de « *jail* » ou écosystème vivant selon le principe théorisé du « *chaos* ».

De la sorte, il n'y plus de « *modèle* » généralisable, mais seulement des décisions de dirigeants. La faculté première des managers est d'incarner ce « *leadership* » assimilable à une « *culture* », représentant les liens les plus ténus possibles entre les individus, les équipes et l'entreprise. Ainsi, les oppositions sémantiques évoluent de manière subliminale. Le propre du {*leadership*} est de se délier des contraintes pour créer un espace d'incubation, différentiel, de mobilité, de fiabilité au sein d'une co-création et de relations sociales forgées par les *leaders* persuasifs ; ainsi sont dépréciées l'autorité, la tyrannie, la spécialisation, la complexité, les directives et l'insatisfaction, si elles n'aboutissent pas à des résultats. Et cette injonction devient un élément clef du « *discours managérial* ».



A partir de cette indétermination du « leadership », le fait le plus manifeste est l'obligation à l'innovation managériale. On le retrouve notamment dans la littérature francophone, qui tente de faire émerger un nouveau terme. Ainsi, nous pouvons distinguer ceux qui répètent une acception vague et sans aspérités, en restant sous le terme, et donc la topique du {leadership}. Alors qu'une nouvelle topique, celle de la « libération », avec le terme de « management libéré » d'Isaac Getz et Brian M. Carney, est une alliance étrange du terme de Tom Peters de « libération » et de l'exhortation à l'égalité avec les références de Douglas McGregor (1960), Robert Townsend (1970). Ce mot de « libération » est ainsi l'antonyme du commandement, de la subordination, propre à la bureaucratie et au management ; l'injonction se fait alors pressante pour chacun des managers d'instaurer une sorte de « démocratie » des idées pour responsabiliser, motiver, expérimenter ; chacun n'étant plus lié qu'à soi-même, cette autodirection doit être le signe de l'émancipation liée à la solidarité.

Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des deux topiques de notre « visibilité de la délégation » :

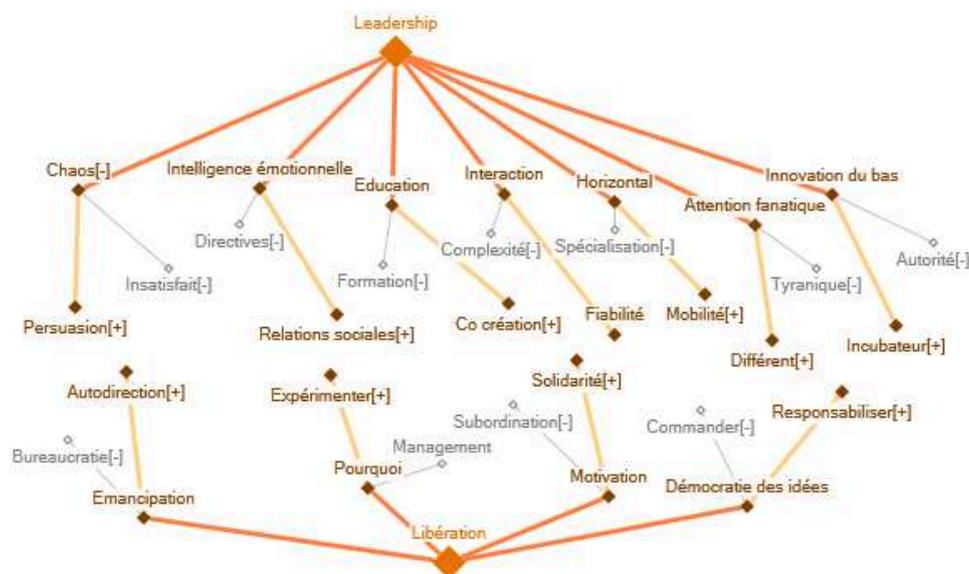
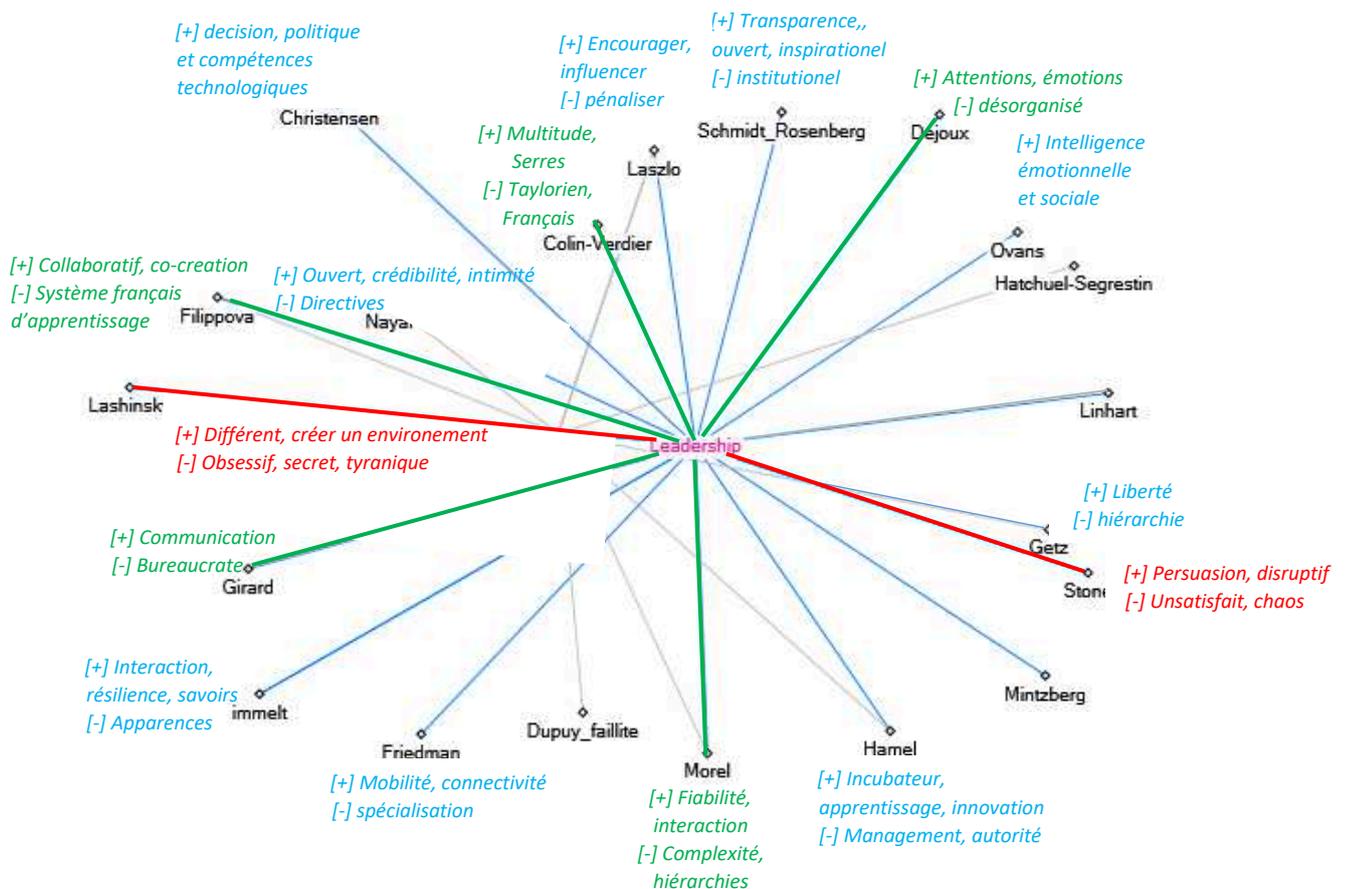


Figure - IV. 3. 4. 3. b.

### IV. 3. 4. 3. 1. Topique du {leadership}

Le terme de « leadership » semble tout autant discuté que dans les années 1990. Il est donc important d'explicitier les débats des années 2010 au travers de cette topique. Comme nous allons le voir, le {leadership} est constamment indexé sur les nouveaux outils technologiques. S'il est *horizontalisé* par le « Internet Century », il ne viserait, à lire certains auteurs, qu'à collecter, au niveau des « grassroots », les {innovations}, tout en ayant une « transparency » réelle et non-fauscée (*en bleu*). Mais d'autres profils émergent, comme ceux d'Apple ou Amazon (*en rouge*), où l'optimisation des nouvelles capacités technologiques doit soumettre les relations sociales. D'où une nouvelle lutte pour sa définition. La littérature francophone gomme ces aspérités (*en vert*) et n'y voit qu'une source d'éducation (sur le modèle américain).

Figure - IV. 3. 4. 3. 1. a.



[+]  
Mobilité

✓ **Le {leadership} comme « *horizontality* ».** Selon l'essayiste Thomas Friedman le {leadership} doit être renouvelé sous le prisme d'un « *world flattened* ». Se référant à une étude du Mc Kinsey Quaterly (Farrell, Puron, Remes, 2005), il désigne ces « *new knowledge jobs* » inférant au « *designing* » et « *coordinating* » [Friedman\_16-17]. Il s'agit de la « *mental flexibility* » et de la « *psychological mobility* » propres à tous les « *globalizing individuals* » : les « *movers* », les « *adaptaters* » et les « *synthetisers* », et avec la « *digitalization* », les « *greater localizers* » [Friedman\_18]. Ils doivent autant « *learn to learn* », qu'avoir le « *right brain* », savoir repérer les « *tubes* » et les investir dans le « *right country* » ; il s'agit avant tout d'un « *ambition gap* » au sein de cette globalisation, qu'il faut davantage appeler « *glocalization* ». [Friedman\_19-23]. Car dans ce « *world flat* », ce sont les « *individuals* », les « *freelancers* », et leur « *imagination* » au « *local* » qui ont pris le pouvoir [Friedman\_24-25].

[+]  
Incubateurs

✓ **Le {leadership} comme « *grassroots innovation* ».** Une autre définition est celle du « *management innovator* » de Gary Hamel. Il s'agit de la « *capacity of spawning new businesses* », à l'aide de sa « *freedom* », de ses « *political risks* », et de sa capacité à mobiliser les « *volunteers* » ; il lui faut sans cesse « *iterate* » avec tout le monde [Hamel\_11]. Fidèle à une certaine « *learning school* », de l'ordre de l'« *emergent* », des travaux de Jean Brian Quinn [Mintzberg\_8-9], il prône un « *grassroot model* » qui doit permettre à des « *disruptions decisions* » d'éclorre, bien qu'étant toujours « *standing astride* » entre le raisonnement financier et le technologique [Christensen\_64-69]. Cette « *management innovation* » est illustrée par « *Jeffrey R. Immelt [who] challenged GE's leaders to write their own textbook* » (Bartlett, 2006). Anti-portrait de Jack Welch, son prédécesseur, il plaide pour une attitude ouverte aux « *interactions* » et aux « *customers* », et qui « *cultivate big ideas* » [Immelt\_1-5]. Le « *leadership* » tient de cette « *résilience* » pour donner le temps de créer des « *innovations* » [Immelt\_6-8] ; cette persévérance est le propre du « *leadership of XXI<sup>th</sup> century* » [Immelt\_16]. Celle de l'horizontalité orientée vers le « *no hierarchy* », ne se donnant qu'à « *culturing new strain of social organization* », et à « *aggregating efforts* », toujours « *decentralized* » et « *peer based* ». [Hamel\_12].

[-]  
Autorité

[+]  
ouverture

✓ **Le {leadership} comme « *transparency* » (« *emotional intelligence* »).** Se focaliser totalement sur la « *technology* » et la « *communication* » est une tentation. Avec l'anti-modèle des « *managers (...) Soviet-era bureaucrats* », il s'agit de manier « *their spare information and distribute it sparingly* » [Girard\_18-19]. Chacun devant être « *by default open* » être dans la « *transparency* » à l'extrême, selon l'adage : « *to climb, to confess, to comply model* » [Schmidt\_Rosenberg\_61-63]. Toute « *communication* » devant être à la fois « *effective* » et « *fun, inspirational* » ; mais surtout, « *authentic* », « *humble* » et « *tell the truth* ». [Schmidt\_Rosenberg\_64-70]. Cet individualisme méthodologique du travail

en commun repose sur la croyance que la « *trust* » n'est possible que « *through transparency* » et qu'elle seule est « *creating a culture of change* » [Nayar\_4]. Car cette « *transparency* » est le « *cultural cornerstone* » de l'encouragement (fondé sur la notion de « *nudging* » selon Sugden, 2009) [Laszlo\_13]. Dans cette « *transparency* », tout est « *experiments* » et évaluations permanentes ; même les « *mistakes* », il faut les « *admit* » et même en « *find the moral* » et « *teach it* » [Laszlo\_14]. Il faut enfin « *take counsel from all directions* », se forcer à « *rising expectations* » de chacun, et éviter d'« *hire only people who are better than you* » [Laszlo\_15]. Ainsi se fonde un concept d'« *emotional intelligence* », une « *ability* » dans les « *emotions* », les « *signals* » et les « *relationships* » ; c'est-à-dire la « *self-awareness* », la « *self regulation* », la « *motivation* », l'« *empathy for others* » et les divers « *social skills* » [Ovans\_1]. Il faut analyser la « *cultural intelligence* » (Mosakowski, Earley, 2004), l'« *emotional intelligence* » (Khanna, 2004 ; 2015) ou le « *physical level* » (le « *charisma* », des « *flattery* » ou des « *merits* ») au sein des « *social networks* » [Ovans\_2].

[+] Emotions

✓ **Le {leadership} comme « *fanatical attention* ».** A l'opposé de la « *transparency* » chez Google, la firme Apple « *embrace secrecy* » à la fois « *internal* » et « *external* ». Le « *think different* » est peuplé d'« *ibuddy* », selon Jon Rubinstein, qui « *have cells, like a terrorist organization* ». Si Steve Jobs a voulu « *rethink leadership* », les travaux de Maccoby (2007) le caractérisent comme un « *productive narcissist* », un « *obsessive* » ; un « *micromanager* » qui, selon l'expression de Robert Sutton, a les « *virtues of assholes* » [Lashinsky\_3]. Une caractéristique proche de celle de Jeff Bezos, défini comme expliquant son « *unsatisfying propaganda about the company* » [Stone\_1]. Le point commun est la contradiction de ce {leadership} avec une « *communication up/ manage-down* » et une « *sprawling organization* » contre la bureaucratie et étant elle-même une « *headquarters-centric company* » [Lashinsky\_6]. Si les employés forment une « *community* », au sein de l'« *Apple ecosystem* », ils sont « *practically an extension of himself* » et parlent de « *charisma* » de leurs dirigeants là où s'exprime un contrôle hiérarchique inédit [Lashinsky\_7]. Au royaume de la « *clarity* » et de la « *simplicity* » il y a surtout un « *storytelling* » minutieux et dispendieux [Lashinsky\_9]. L'excès de mode de « *productive narcissic* » qu'incarne Steve Jobs inquiète quant à sa capacité à durer [Lashinsky\_10]. S'il « *inspire imitators* » ce « *depth of management* », trahissait, selon Adam Lashinsky, toutes les « *the weaknesses of Apple's organizational structure* » [Lashinsky\_12-13].

[-] Insatisfait

[+] Environnement

✓ **Le {leadership} comme « *chaos* ».** Le journaliste Brad Stone dépeint le « *leadership* » de Jeff Bezos traduit par le terme « *unperturbed* » : il veut être « *bold* », « *unwilling to succumb* » être sur le « *long term* » avec une « *customer obsession* », exigeant une « *high bar for talent* » [Stone\_4]. Ce « *management innovation* », selon le concept de Gary

[+] Persuasion

[ - ]  
Communication

Hamel, déprécie la « *work-life harmony* », son obstination est appelée « *milliravi* » (« *Meaningful Innovation Leads, Launches, Inspires Relentless Amazon Visitor Improvements* ») [Stone\_5] et il aboutit au « *chaos* », en voulant sans cesse des « *predictable numbers* », seuls à satisfaire son « *volcanic temper* ». Il peut dire en réunion : « *I understand what you're saying, but you are complecommey wrong* », car il voit que la « *communication is a sign of dysfunction* », elle n'est qu'un « *wasted time* », voire un « *counterintuitive point* » au seul « *chaos* » et aux seuls « *metrics* » légitimes [Stone\_7].

Il n'y a plus un modèle de {*leadership*} mais une disparité de « *managerial innovations* » (Gary Hamel). La littérature francophone ne montre pas une telle diversité, mais un nécessaire rattrapage, passant par « *l'éducation* » de ses « *leaders* », tout en valorisant leur « *interaction* » avec leurs collaborateurs.

[ + ]  
Collaboratif

✓ **Le {*leadership*} comme « *éducation* ».** Nous l'avons dit, le livre du collectif « *OuiShare* » plaide pour une « *société collaborative* », lieu de « *l'encapacitation* », et de « *l'empowerment* ». Une « *éducation* » est alors nécessaire face à ces « *nouveaux modèles économiques, nouvelles possibilités, nouveaux usages* » de cette « *révolution numérique* » [Filippova\_14-15]. Il faut apprendre « *tout le temps* », « *tout au long de sa vie* », en « *collaborant* », en « *pair-à-pair* », en « *cocréation* » et en « *transversalité* » [Filippova\_16-18]. De même, « *l'enjeu éducatif* » devrait être « *en tête des enjeux politiques* » ; au-delà des « *professeurs* » et du « *système taylorien* » il faut valoriser « *la capacité à capter ce désir, l'ouverture d'une plateforme, la confiance inspirée par un design* » : comme la méthode Freinet, celle des écoles Montessori, ou « *cette forme d'irrévérence intelligente que les Israéliens nomment la chutzpah* » (Senor, Singer, 2011) [Colin-Verdier\_22]. L'objectif est cette « *innovation radicale* », ces « *libertés* », dans ces nouveaux « *écosystèmes* » [Colin-Verdier\_25-26].

[ + ]  
Taylorien

[ - ]  
Hiérarchie

✓ **Le {*leadership*} par l'« *interaction* ».** En butte à « *l'ordre* » et à la « *hiérarchie* », il faudrait presque « *ne pas diriger une entreprise* » mais au sein « *des petites équipes* » laisser « *quelqu'un que les autres suivent naturellement* » [Getz\_1]. Ce mode de « *leadership* » serait alors « *agile* » selon Cécile Dejoux, chacun devant être capable de « *s'organiser* » [Dejoux\_10-12]. Le manager doit percevoir les biais psychologiques et faire l'inventaire des « *styles de décision* » [Dejoux\_13-17]. Les opérationnels doivent eux aussi trouver leur propre « *motivation* » [Dejoux\_18-12]. De même, « *l'interaction* » est vue comme la cause des erreurs, le « *leader* » doit instaurer une « *dynamique de la rationalité* » [Morel\_34-41]. Le « *leader* » est « *la personne la plus influente, la plus reconnue, la plus aimée ou celle qui focalise l'attention* », et qui doit identifier les « *traits de caractères* », les « *compétences émotionnelles* » et les voies de « *transition* » pour « *mener* », « *inspirer* » et « *intégrer* » son équipe [Dejoux\_29-31].

[ + ]  
Attentions



\_\_\_ Synthèse de la topique du {leadership} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                                     | OPPOSANT                               | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|---|--|---|---|
| <b>HORIZONTAL</b>                               | Spécialisation                         | Mobilité / connectivité                                     | Le ' <i>leader</i> ' se caractérise moins par le savoir que par sa capacité à utiliser les technologies   |
| <b>INNOVATION A LA RACINE</b>                   | Management / autorité / apparences     | Incubateur / interaction / résilience / innovation          | Le ' <i>leader</i> ' profite des technologies pour incuber les idées, interagir et imposer les idées pour innover                               |
| <b>TRANSPARENCE / INTELLIGENCE EMOTIONNELLE</b> | Directives / pénaliser / insitutionnel | Ouvert / crédibilité / intimité / intelligence émotionnelle | Le ' <i>leader</i> ' est celui qui a les capacités d'ouverture, d'interaction et d'intelligence des relations.                                  |
| <b>ATTENTION FANATIQUE</b>                      | Obsessif / secret / tyranique          | Différent / créer un environnement                          | Le ' <i>leader</i> ' construit essentiellement un environnement de travail (pas forcément positif) unique.                                      |
| <b>CHAOS</b>                                    | Insatisfait / communication            | Persuasion / disruptif                                      | Le ' <i>leader</i> ' déconstruit en permanence le cadre de travail existant, par la persuasion, pour l'innovation (quitte à produire le chaos). |
| <b>EDUCATION</b>                                | Taylorien / Instruction française      | Collaboratif / co-création, multitude                       | Le ' <i>leader</i> ' (américain) porte les valeurs 'positives' de l'innovation, de la création et de la collaboration                           |
| <b>INTERACTION</b>                              | Hierarchie / désorganisé / complexité  | Attentions / émotions / liberté / interaction / fiabilité   | Le ' <i>leadership</i> ' américain signifie la liberté d'action (opposée aux structures organisationnelles) comme autorité                      |

Tableau - IV. 3. 4. 3. 1. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

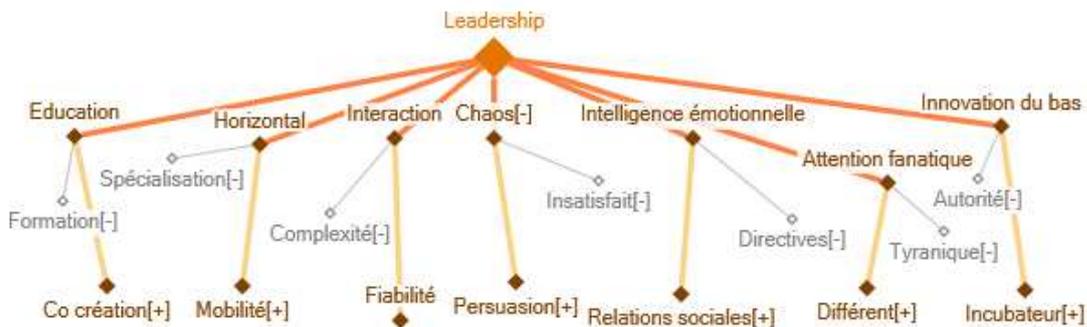
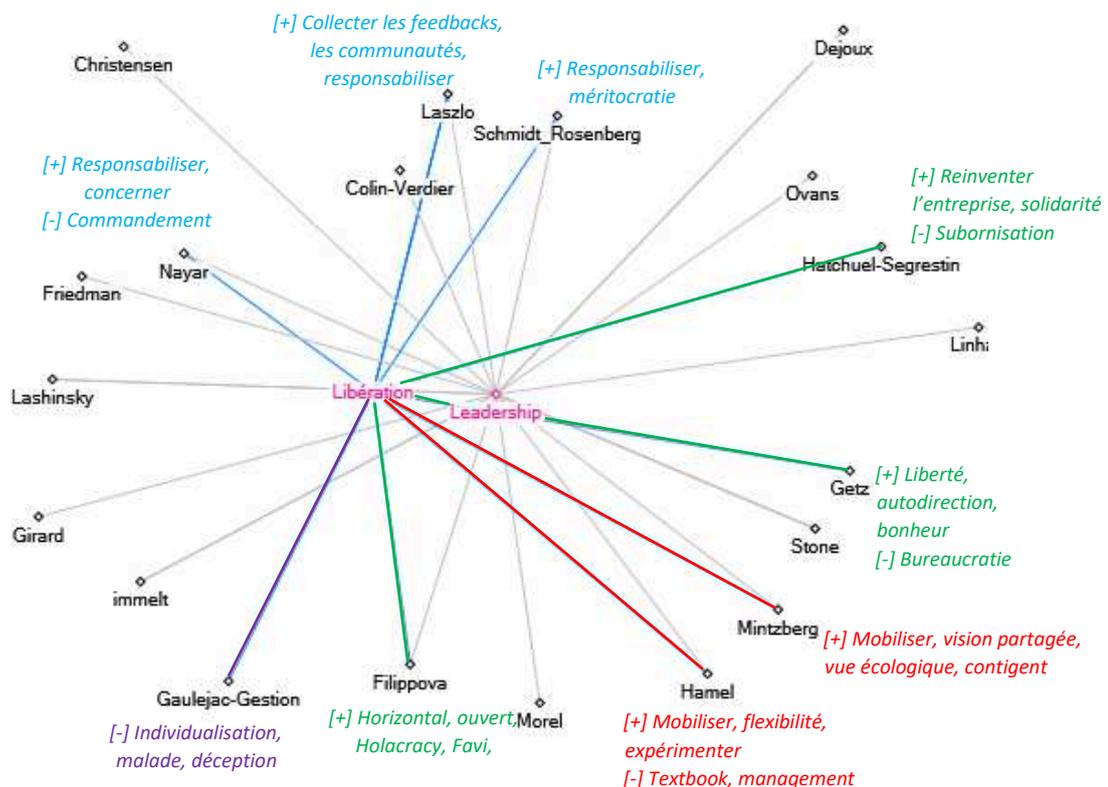


Figure - IV. 3. 4. 3. 1. c.

#### IV. 3. 4. 3. 2. Topique de la {libération}

Cette topique de la {libération} est une extension presque uniquement francophone du {leadership}<sup>21</sup>. La {libération} est une sorte de syncrétisme entre l'héritage libertarien<sup>22</sup> et la généralisation de la « formulation »<sup>23</sup> de la stratégie. Il est une sorte d'aboutissement de la vision *individualisante* et *méritocratique* de l'entreprise anglo-saxonne, ce qui est vu positivement par certains auteurs francophones prosélytes du modèle et des valeurs d'outre-Atlantique, est le fond de la critique des autres.

Figure - IV. 3. 4. 3. 2. a.



<sup>21</sup> En effet, nous avons précédemment mis en exergue la pluralité contemporaine des notions de « leader », sans que celle-ci soit excessivement visible dans la littérature francophone. Cette « traduction », pour parler avec du concept de Bruno Latour et Steve Woolgar (1979), du corpus idéologique anglosaxon ne trouvant pas de prise sur cette diversité, une thématique rémanente dans l'espace francophone de la « libération » s'est alors imposée. Elle se fonde aussi sur le « management innovation » précité, qui sied parfaitement à un « management libéré ».

<sup>22</sup> Celui-ci reposant, en premier lieu, sur l'exercice d'une démocratisation des idées et de la fonction de {leadership}. Gary Hamel cite Tom Peters et son « management liberation » (1994) quand Isaac Getz cite Robert Townsend ayant coécrit (1986) avec cet idéologue libertarien.

<sup>23</sup> La {libération} renvoie également à une critique de tout « plan », préférant une conception contingente et de « formalisation » de la stratégie. Ces deux prédicats étant les concepts clefs de le livre « *Safari Strategy* » étudié. En effet, se référant à l'« *environmental school* », les auteurs y affirment que « *now leadership as well as organization becomes subordinate to the external environment* », cette sorte d'aboutissement incommettuelle de la « *contingent view* », voire de la « *population ecological view* » de Michael T. Hannan et John H. Freeman (1977 & 1984) [Mintzberg\_11]. Ou bien, la « *configuration schools* », qui distingue ce terme de celui de « *transformation* ». Ce « *bottom-up change* », selon Michael Beer, Russell A. Eisenstat, et Bert Spector (1990, pp. 161-164), a été mis en évidence par le fait de : « *mobilize commitment* », « *develop shared vision* », « *foster consensus* » et « *spread revitalisation* » [Mintzberg\_12].

✓ **La {libération} comme « get the why ».** Gary Hamel exhorte à « *imagining the future of management* ». Il préconise de préférer les « *practices of 'positive deviants'* » aux « *textbooks* » et « *models* » qu'il faut réécrire en permanence, en citant l'exemple de Jeffrey Immelt (Bartlett, 2006 ; Stewart, 2006). Ainsi, « *get the why* » signifie « *separating the 'what' from the 'how'* » et « *imagine alternatives* » [Hamel\_8]. Ne valent que les « *adaptations* » ou les « *experimentations* », provenant d'une « *darwinian selection* » (même analogie biologique que l'école de pensée écologiste [Henri Mintzberg\_11&12]); tout doit être sous l'emprise du « *market* », permettant la « *flexibility* » tout en étant « *apolitical* » et permettre ainsi la « *democracy* ». Il faut donc « *enabling activism* » et le « *right of dissent* » pour faire aboutir ce « *change* » et le « *care about* » [Hamel\_9].

[-]  
Textbooks

[+]  
Expérimenter

✓ **La {libération} comme « democracy of ideas ».** Apprendre à « *learning from the fringe* » fait partie des nouvelles idées qui « *dynamically reallocating ressources* » contre les « *old mental models* ». Il faut « *giving everyone the chance to opt in* », dans cette course collective à l'innovation [Hamel\_10]. Vineet Nayar veut aussi « *transfert the responsibility for setting the strategy* » au sein des « *employee first councils* », afin qu'il n'y ait ni « *excuse* » de « *time* », ni de « *scale* », ou de « *concern* », mais un « *change* » permanent [Nayar\_7-8] (on retrouve ces arguments du « *no excuses* », titre éponyme étudié dans la topique du {travail} avec les auteurs Jennifer Robin et Michaël Burchell). Une idée proche du « *Googlegeist* » décrit précédemment, où il n'y a plus de plan, mais une insistance à « *gather peer feedbacks* » [Laszlo\_8]. A partir de cette liberté, il ne suffit plus de constater ces « *people whose impact is the highest* », eux seuls doivent « *organize the company* » ; il n'y a plus de « *responsabilities* », seulement des « *characters* » et des « *passions* » [Schmidt\_Rosenberg\_15-16]. Au bout de la logique de la {libération}, en citant Tom Peters, il ne faut plus « *separated* » la vie du travail ; ces dirigeants prônent, au contraire, un « *'enlightened' management* » : où chacun a sa propre « *freedom* » et sait « *unplugged* », qui est une des « *responsabilites* » de toutes les « *lifetime decisions* », dont ne doit pas souffrir l'organisation [Schmidt\_Rosenberg\_17].

[-]  
Vieux modèles

[+]  
Feedbacks

Mais le terme de {libération} est évoqué dans la littérature francophone. Sans doute parce que le livre éponyme de Tom Peters (1990) date de plus de vingt ans, alors que ce terme n'avait, jusque là, pas été exploité dans l'univers francophone<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Notons que les auteurs du « *management libéré* » (Getz, 2013) se réfèrent essentiellement au best-seller de Robert Townsend « *Au-delà du management* », publié en 1970, dont la notion de « *liberté* » est totalement empreignée. Ainsi écrivent-ils : « *la liberté au travail, ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie* » ; mais au contraire, il s'agit de la « *liberté ordonnée* », celle qui « *consiste d'abord à ne pas dire aux gens 'comment' faire leur travail* » ; et l'anarchie est évitée en prenant soin de « *communiquer et faire partager la vision de l'entreprise* », comme « *rôle clef* » d'un « *leader libérateur* ».

[+]  
Autodirection

[-]  
Bureaucratie

✓ **La {libération} comme « émancipation »**. Avoir des « organisations libératrices et émancipatrices » est un « impératif culturel et générationnel », selon un article de la *Harvard Business Review* (Lee, Lee, 2013) [Fillipova\_19]. Au-delà des « organisations traditionnelles dépassées », « l'économie collaborative » veut « redonner du sens aux organisations ». Citant « Zappos », la « holacratie » ou « l'auto-organisation » de « Favi », tous veulent « placer la confiance au cœur de son fonctionnement » [Fillipova\_20-22]. Cette nouvelle « culture de l'organisation » impose à tous de « s'engager » de « façon autonome », comme un « écosystème » constitué d'« open sources » [Fillipova\_23-24]. L'entreprise « Favi » est décrite très longuement par les auteurs du « management libéré ». Ils veulent, comme Gary Hamel (et son « *get de why* ») distinguer les « entreprises du 'comment' » et celles du « 'pourquoi' » [Getz\_2]. S'appuyant sur les « trois pour cent » d'employés les plus motivés, ils recherchent cette « autodirection » nous disent le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz. Pour eux, finalement rien ne change entre la « bureaucratie » de Max Weber et celle de la « lean production » de Toyota, qui ne cessent de produire des salariés « activement désengagés », car reproduisant les méthodes de « *command and control* » (non cité, mais qui renvoie au « *Agile Manifesto* », de Beck & al, 2001) [Getz\_3]. A l'inverse, les « entreprises du pourquoi » (citant les travaux psychologiques de Deci, Ryan, 2000) sont les plus « favorables à l'esprit d'initiative », permettant au « leader libérateur » de « s'affranchir » de la « culture oppressive de l'entreprise traditionnelle » [Getz\_4]. Proche des « coopératives » et des mythes « autogestionnaires », cela suppose de « réinventer l'entreprise », même si les formes de « solidarité de l'action collective » ne sont toujours pas connues et toujours en recherche [Hatchuel-Segrestin\_25-29].

[+]  
Motivation

[-]  
Malade

✓ **La {libération} comme « motivation »**. Il s'agit pour chacun de « s'approprier la vision d'une entreprise » à l'aide des « libérateurs » [Getz\_5]. Ceux-ci doivent « écouter » et donner les moyens de passer de « l'admiration à l'exécution », comme des « pèlerins » et convaincre les « sceptiques » [Getz\_6]. Cette sensation d'« égalité intrinsèque » est la recherche de la « motivation », citant les travaux de Douglas McGregor (1960) et Robert Townsend (1970), il s'agit de la recherche de chacun pour « se développer et s'autodiriger » [Getz\_10]. Mais Vincent de Gaulejac voit dans cette injonction ce « pourquoi la gestion [rend] malade » : viser « l'adhésion » crée un « état de crise permanente » [Gaulejac-Gestion\_8]. Dans la quête de cette « motivation », il voit « l'individu abandonné à lui-même », au sein de cette exigence de « projeter son propre idéal » dans celui de l'entreprise [Gaulejac-Gestion\_9]. Ce « management libéré » atteint le paroxysme de « l'idéologie gestionnaire » : celui de la « gestion de soi » et sa « comptabilité existentielle », voulant « piloter sa vie », pour parvenir à la « réalisation de soi-même ». Ces « managers de l'âme » ont créé de « nouvelles pathologies du travail ». Ils manipulent ainsi les ressorts d'un « contrat narcissique » (citant les travaux

sur l'intersubjectivité de Piera Aulagnier, 1981). A force de jouer avec les émotions, les résultats sont une cristallisation de la « *souffrance* » (du fait que chaque individu se définit par « *l'externalité* » de soi-même et une subjectivité débordée) [Gaulejac-Gestion\_10].

\_\_\_ *Synthèse de la topique de la {libération}* \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                  | OPPOSANT                                 | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------------------|--|--|---|
| <b>OBTENIR LE 'POURQUOI'</b> | Management, textbooks                    | Expérimenter   | Le management n'existe que par les règles qui émergent et s'imposent  |
| <b>DEMOCRATIE DES IDEES</b>  | Commandement, pénaliser                  | Collecter les feedbacks, responsabiliser, méritocratie | Le commandement est la somme des règles émergentes dont chacun se doit d'être responsable   |
| <b>EMANCIPATION</b>          | Bureaucratie, modèle français            | Horizontal, ouvert, liberté, autodirection, bonheur    | La libération anglo-saxonne est assimilable aux principes autogestionnaires égalitaires et permet de s'émanciper des hiérarchies statutaires françaises |
| <b>MOTIVATION</b>            | Individualisation, malade, subordination | Réinventer l'entreprise, solidarité                    | Il faut réinventer l'entreprise par la solidarité, en évitant les écueils du modèle individualisant anglo-saxon   |

Tableau - IV. 3. 4. 3. 2. b.

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**

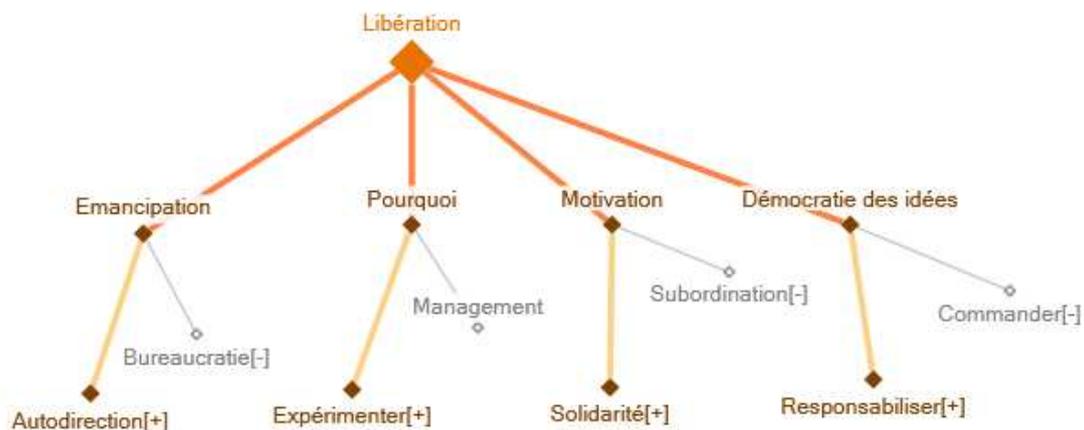


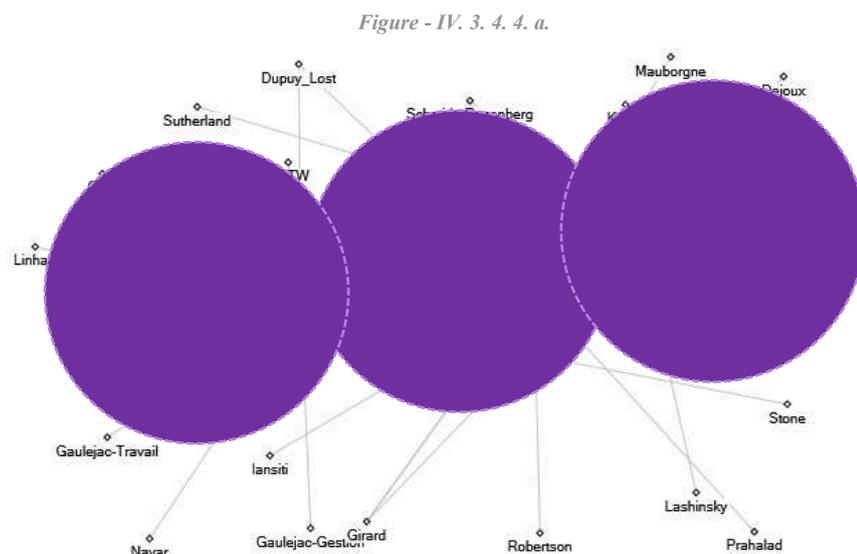
Figure - IV. 3. 4. 3. 2. c.

#### IV. 3. 4. 4. Analyse de la visibilité de la mesure – la chimère de la quantification du bonheur et de la démocratie

Nous représentons ici tous les énoncés classifiés sous la thématique de la *visibilité de la mesure*. Nous distinguons la topique des {données}, celle de {l'agilité} et celle du {travail}. Ce type de visibilité de la mesure provient des travaux de Frederick Taylor et du taylorisme lui-même voulant *mesurer* l'unité de travail. Les techniques de *mesure* changent avec la nature changeante des univers de travail, nous pouvons les énumérer :

- Les {données} : nous pouvons dire que la doctrine du « *reengineering* » avait fait de la quête du « *processus* » un absolu ; dans les années 2010, de fortes critiques étaient émises sur ses méthodes, ainsi de nouvelles méthodes, dérivées de la multiplication des réseaux sociaux et des objets connectés, voient-elles le jour. Elles ont pour modèle l'implémentation de la « *holacracy* » chez *Zappos*, ou de la « *digital transformation* » à la *General Electric*.

- {L'agilité} : les méthodes de « *projet* » sont en pleine transformation sous la critique des « *processus* » et de la complexité des organisations matricielles. Les méthodes « *Lean* » et/ou « *Scrum* » sont dérivées des méthodes japonaises et d'une culture californienne des projets dans les industries des *softwares*. Le



- Le terme {d'agilité} tend à caractériser un peu tout car il remplace la méthode de la mesure par celle du « *feedback* », qui est une mesure raccourcie dans le temps.
- Le {travail} : cette topique signifie celle de la « *happiness* » dans l'univers anglo-saxon. Les méthodes de « *coaching* » et de « *qualité* » visaient à quantifier le « *monde vécu* » des collaborateurs et leur esprit de « *changement* ». Ce « *travail* », conçu comme « *bonheur* », est devenu un enjeu sémantique contemporain. Dans l'entreprise se joue désormais une bataille de méthode pour définir la « *satisfaction* » des salariés. Ce qui est un des plus anciens enjeux du taylorisme, comme le rappelle Danièle Linhart.

Ci-dessous l'arbre sémantique que nous expliciterons lors de la description des trois topiques de notre « visibilité de la mesure » :

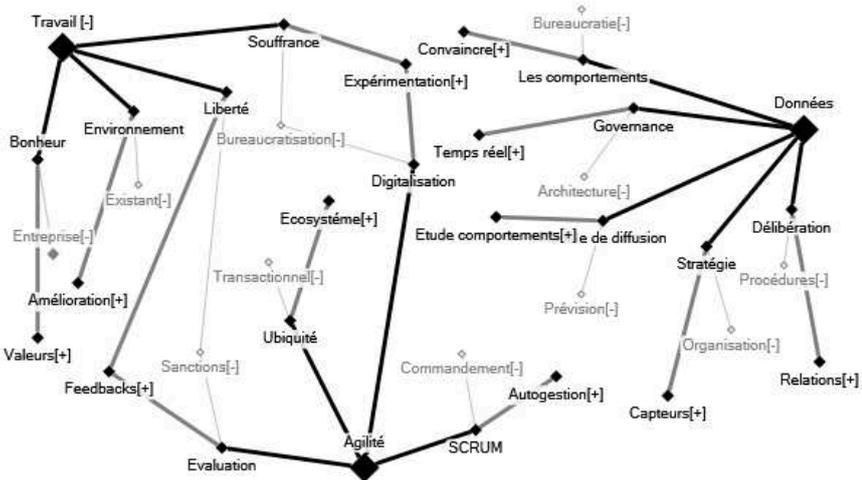
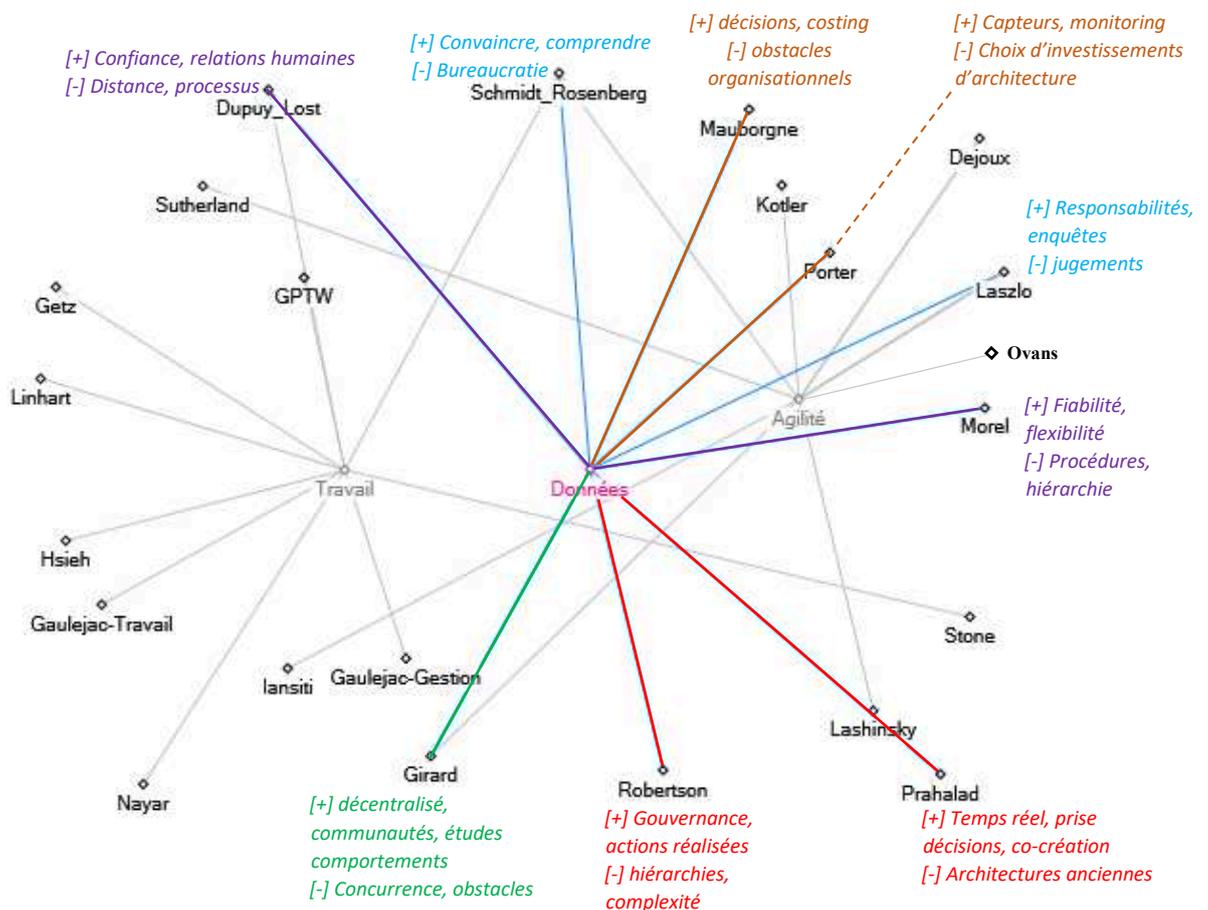


Figure - IV. 3. 4. 4. b.

#### IV. 3. 4. 4. 1. Topique des {données}

Dès que la {révolution} du numérique est amorcée, que les « hiérarchies » sont annihilées dans des organisations de simples {collaboration} et {innovation} et que chaque salarié est un « leader » et un « libérateur », se pose la question des types de mesure et des décisions à prendre dans ces « individual organization ». Les auteurs décrivent l'organisation comme une somme de « communautés » ou de {cultures}. S'il n'existe plus de « bureaucracy », ni de « hierarchy », il faut prendre des « décisions » à partir des « datas », dont l'usage et les préconisations sont différents au sein de notre corpus.

Figure - IV. 3. 4. 4. 1. a.



Nous verrons cette tentation de penser que « *managing performance should be driven by data* », idée très répandue chez des dirigeants très « scientific », comme chez Google ; ils doivent donc en préciser les usages et les précautions [Schmidt\_Rosenberg\_39]. Mais l'usage de la « data » permet une « governance » nouvelle (comme la « holacracy ») par un usage systématique. Tout doit ainsi désormais surveillé. Il faut « clarify » et « amend » les actions lors de chaque « meeting process », notamment dans sa phase de « metrics review » [Robertson\_1]. Ces



mêmes {données} peuvent donner les éléments de stratégie par des conjectures de « *costing* » ; de plus, sur les plateformes elles deviennent des indicateurs clefs lorsque les « *clients* » se confondent avec les salariés où chacun de leurs « *usages* » devient un « *modèle de diffusion* ». Enfin, nous verrons comment la littérature francophone pointe les dérives procédurières de ces {données} pour mettre l'accent sur les comportements et les délibérations.

- [-] Bureaucratie

[+] Comprendre

[+] Changement

✓ **Les {données} pour « *change behaviors* ».** Dès lors que les outils donnent « *the ability to quantify almost any aspect of business* », la question de tout « *decide with data* » se pose. Mais il apparaît désormais des « *problems well put but half solved* ». Il faut donc découvrir les voies de la « *smart analysis* » [Schmidt\_Rosenberg\_51-56]. En effet, les {données} donnent la tentation des « *top down bureaucratic corporations* », il faut donc veiller à leur « *understanding* » [Schmidt\_Rosenberg\_50]. Se développe alors une science des « *meetings* » [Schmidt\_Rosenberg\_57-56]. Ainsi, « *one of the core principles of Google has always been 'don't politick. Use data'* », mais personne ne peut se substituer aux « *team managers* » ; les {données} ne restituant que les « *roles* » et les « *accountabilities* » qu'il faut scruter au « *microscope* » pour en déterminer les « *HR policy* » [Laszlo\_9]. Plus efficaces que les sanctions, les « *learnings* » sont imposés à tous, et la « *faculty from within* » doit s'imposer et « *change behaviors* » [Laszlo\_10]. Ce lien entre les {données} et l'organisation prédomine dans les écrits managériaux.
- [-] Hiérarchie

[+] Temps réel

✓ **Les {données} comme « *governance* ».** Toute la « *visible information* » doit se faire jour : sur les « *projects* », les « *checklists* » et toutes les « *metrics* ». Se substituer à la « *hierachy* », « *practicing holacracy* » signifie rendre visibles les « *circles* », les « *relevant changes* » et les « *ultimate decisions* » des « *people* ». Ainsi, ce que l'on appelle « *organization* », n'est plus qu'une entité « *fictional* », se substituant aux « *data* » qui sont le « *result of governance* » [Robertson\_5]. En préface, David Allen, l'auteur de « *Getting the Things Done* » (2015), voit cette « *individual organization* » qui veut rendre « *visibles* » toutes les « *sensing tensions* », les « *accountabilities* », et les « *next actions* » [Robertson\_6]. L'objectif est de « *facilitating governance* » jusqu'à devenir « *profoundly impersonal* », même si les « *reactions voiced* » doivent être « *amended* » [Robertson\_7]. Se lit partout le désir d'« *achieving* » une « *real-time visibility* » sur toutes les décisions managériales, afin de « *creating transparent and flexible business processes* », clef de voûte du « *process of transformation* » [Prahalad\_6]. Dans ce mythe, l'« *innovation* » dépendrait de ses {données} et de leur « *visible global supply chain* », pour une « *dynamic real-time reconfiguration of ressources* » [Prahalad\_4] et une « *cocreation of value* » [Prahalad\_5].

[-]  
Obstacles

[+]  
Monitoring

- ✓ **Les {données} comme « strategy ».** Dans cette vision incrémentale, la « *strategy* » dépend du « *dynamic control* » de l'ensemble des {données}, de manière à ce que tout le monde « *align their operational decisions* » [Robertson\_8]. Les auteurs de la « *ocean blue strategy* » recommandent de dépasser les « *organizational hurdles* », les {données} étant une arme de conviction, consistant à « *testing* » les « *new markets* » [Mauborgne\_32] : un « *index* » facilitera les « *adoption hurdles* », en dressant une « *buyer map* » et ses espaces « *commercially viables* », au-delà des « *fears and resistances* » [Mauborgne\_28-31]. De même, Michaël Porter, acte le fait que l'« *IT is embedded in products themselves* », avec de nouveaux « *competitive landscapes* » dont seuls le « *monitoring* », le « *control* » et l'« *autonomy* » peuvent identifier les « *new industry entrants* » [Porter\_1].

La littérature francophone pointe davantage les aspects critiquables de ce management par les {données}. On peut lire une première forme de critique sous la forme de la « *surveillance* » et de ses abus et une autre dans le reste de « *relations humaines* », indispensables dans tous les systèmes de décisions.

[-]  
Prévisions

[+]  
Etudes des  
comportements

- ✓ **Les {données} comme « modèles de diffusion ».** « *L'amour des mathématiques* » médiatisé par les dirigeants de *Google* réifie l'esprit des « *prévisions* » des « *recherches opérationnelles* » d'antan, tout en étant « *décentralisé* » [Girard\_37-39]. La recherche sans fin de « *l'automatisation* » veut éviter tous les « *obstacles* », la « *compréhension des comportements des utilisateurs* » est un nouvel enjeu [Girard\_52-56]. L'objet des {données} est de caractériser cette « *relation* » : ces « *contributions* », ces « *utilisateurs* », désormais appelés des « *volontaires* » ou des « *coopérants* » ; le contrôle n'est plus que le suivi des « *contributions* » et des « *modèles de diffusion* » ; à l'instar du « *Panopticon* » de Jeremy Bentham (1995), tout est scruté, mis en « *algorithmes* » en « *produit* » et en « *services* » : le dispositif est le suivi [Girard\_57-62].

[+]  
Confiance

[-]  
Bureaucratie

- ✓ **Les {données} comme « délibération ».** A l'inverse, la rationalité est mise à l'épreuve quant à sa « *fiabilité* »<sup>25</sup>. Les « *décisions* » sont le plus souvent améliorées grâce au « *facteur humain* » [Morel\_2-6] et aux « *attitudes* » au sein d'un groupe [Morel\_7-8] De même, la « *bureaucratie intermédiaire* » a tendance à être « *sacrifiée* » par les « *organiseurs* » [Dupuy\_Lost\_5]. Leur « *mythe de la clarté* » et leur « *délire procédurier* » font « *décrocher* » de la « *réalité* » le salarié jusqu'à ce que « *la situation [ne soit] maîtrisée par personne* » [Dupuy\_Lost\_6]. Seules « *la confiance* » et les

<sup>25</sup> Christian Morel insiste lui sur le terme de « *fiabilité* ». En effet, contre les « *décisions absurdes* » (son dernier livre), il faut s'inspirer de « *l'approche HRO* » de Todd LaPorte, Karlene Roberts et Gene Rochlin (1998). Celle-ci se focalise sur le fait que la l'information dans la « *décision* » est moins important que sa « *relation* », d'après la « *sociologie de la délibération* », utilisant le terme de la « *linguistique* » et de la « *sémiologie* », celui de « *métarègle* » [Morel\_1]

« règles du jeu » (Reynaud, 1989) permettent de « réduire l'incertitude » et la « défiance » grandissante de « l'encadrement de proximité » [Dupuy\_Lost\_7].

\_\_\_ Synthèse de la topique des {données} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                      | OPPOSANT   | ADJUVANT   | DEPLACEMENT DE L'ENONCE  |
|----------------------------------|--|--|--|
| <b>CHANGER LES COMPORTEMENTS</b> | Bureaucratie / jugements                             | Convaincre / comprendre / études / enquêtes          | Pour changer les comportements, il faut laisser agir, mesurer et ensuite convaincre  |
| <b>GOVERNANCE</b>                | Hierarchies / complexité / architectures anciennes   | Temps réel / prise de décisions / cocréation         | Il est possible de gouverner en laissant les acteurs agir, prendre les mesures en temps réel, et co-créer à partir de cette gouvernance collective |
| <b>STRATEGIE</b>                 | Obstacles organisationnels / choix d'investissements | Capteurs / monitoring / aide à la décision           | Une stratégie repose sur l'ensemble des capteurs en temps réel pour prendre les bonnes décisions et mobiliser tous les acteurs                     |
| <b>MODELES DE DIFFUSION</b>      | Prévision / concurrence                              | Décentralisé / communautés / études de comportements | La stratégie repose également sur l'observation de l'ensemble des comportements extérieurs à l'entreprise (notamment les consommateurs)            |
| <b>DELIBERATION</b>              | Procédures / hiérarchies / distance, processus       | Confiance / fiabilité / relations humaines           | Les données permettent de réduire les procédures et de faire davantage confiance aux relations humaines  |

Tableau - IV. 3. 4. 4. 1. b.

Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])

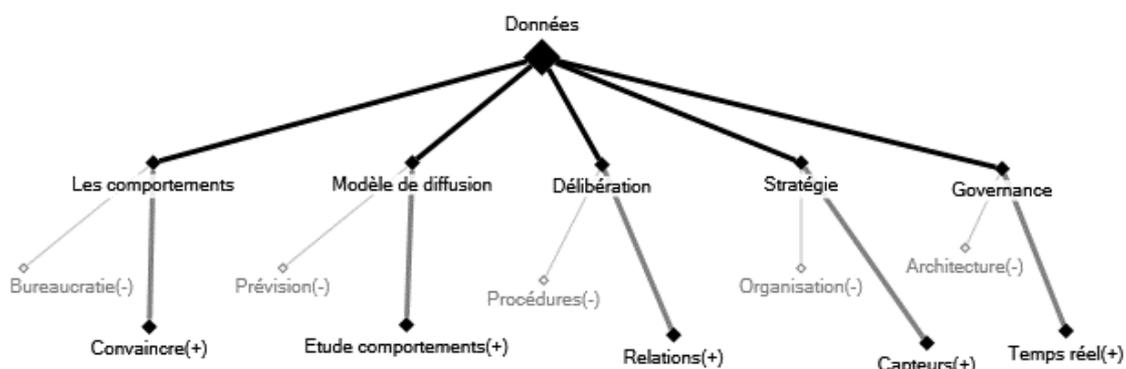
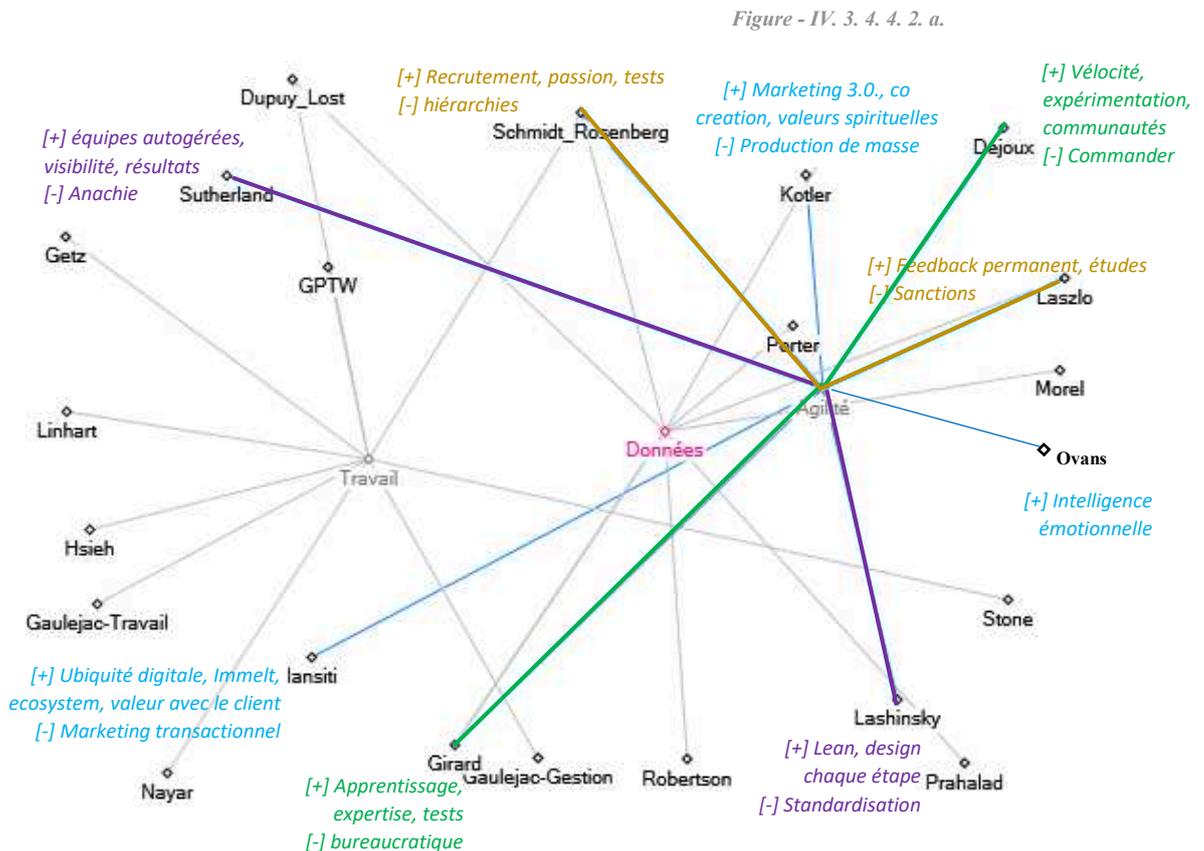


Figure - IV. 3. 4. 4. 1. c.

#### IV. 3. 4. 4. 2. Topique de {l'agilité}

La topique des {données} nous a montré comment la *mesure* se transformait : aux « *précisions* » et aux « *décisions* », il s'agit de suivre des comportements en temps réel ; de même, les méthodologies de « *projet* » (topiques des années 1990) sont aujourd'hui celles dites « *agiles* ». Nous verrons comment la méthode « *scrum* » s'impose, mais ce sont surtout les modes d'évaluation du travail qui se transforment : le « *feedback* » devient omniprésent, favorisé par les nouvelles technologies « *d'ubiquité* », transformant « *l'évaluation du travail* ». Dans la littérature française, on ne retiendra que des termes plus flous : la quête d'une « *digitalisation* » et d'un « *management agile* », voulant avant tout qualifier la modernité du manager.



- ✓ {L'agilité} par le « *scrum management* ». Les consultants et professeurs de management, Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, and Hirotaka Takeuchi, décrivent le

« *scrum form agile* »<sup>26</sup> pour expliquer les voies de cet « *Agile management* ». A la différence de l'« *anarchy* », il s'agit bien d'un « *structured process* » [Sutherland\_1]<sup>27</sup>. Ces auteurs, dans un article de la *Harvard Business Review* lié (2016), font de l'« *agile management* » une « *radical alternative to command-and-control-style management* » promouvant la « *21st-century digital industrial company* ». [Sutherland\_2]. Mais ce type de management peut très rapidement devenir un « *asshole management* », s'il est « *focus obsessively* » sur tous les « *details* », les « *feelings* », l'« *integration* » du « *lean* » et du « *simple* » devenant alors un « *control everything* » à partir des « *feedbacks* » [Lashinsky\_5].

- ✓ **{L'agilité}** avec la « *digital ubiquity* ». La « *digital transformation* » ne stipule pas seulement de mettre des « *sensors* » ou d'être « *connected* », il faut aller au-delà des {données} pour faire évoluer la « *customer value proposition* ». Jeffrey Immelt (2009) est le modèle de cette « *digital ubiquity* » : recyclant tout en « *software industry* », afin

<sup>26</sup> Il est indispensable de détailler comment ces « *self-governing teams* » réifient le principe de hiérarchie, à partir de « *leadership teams* » et de « *grassroots efforts* ». En effet, ceux-ci ne se contentent que de « *set the priorities* », d'« *establish innovation teams* » ; il faut ainsi « *assigns leaders to teams* », voire dans certains cas « *removes impediments* ». Il n'y a donc plus de projets, mais des « *initiatives* » qui doivent chacun avoir des « *owners* », dont chacun de ce fait « *owns results* », mais aussi « *sets visions and roadmap* » et « *ensure clear communication* », tout en « *approves team's work* ». A côté d'eux, une deuxième forme de subordination, qui ne dit pas son nom, est le « *process facilitator* » : lui nomme les « *team members* », il « *facilitates and coaches* », de plus il « *makes work visible* » et « *protects the team* » (de manière à ce que la « *team* » soit « *valued* » and « *engaged* »). Une troisième forme est aussi indispensable, la « *innovation team* » : entre « *three to nine members* », ce sont des « *multidisciplinary, self-governing experts* », qui agissent à ce que l'« *innovation* » (que nous avons décrit en tant que topique synoptique, ou manière de se représenter l'entreprise) soit bien effective, ils agissent en « *determine[their] scope and time* » sur des « *projects* » spécifiques. Car en effet, une fois ces « *roles* » définis, il n'y a pas d'autres structures que les « *projects* » eux-mêmes. Ainsi, durant la phase première de « *research & development* », il faut proposer des « *ideas* » dont doivent être systématiquement évaluées la « *business value* » et ses « *requirements* ». Ensuite, une « *list* » de ces « *ideas* » est mise en forme pour « *prioritize backlogs* » selon les « *business requirements* ». Puis il faut « *break ideas into modules* », de manière à en distinguer des « *sprints* » et en faire le « *planning* » selon leur « *goal, scope, people, and timing* ». Une fois que ces « *sprints* » sont « *ranked* » and le « *backlogs* » et ont leur « *development plan* », ensuite elles doivent avoir leurs « *date* » de commencement et de fin, savoir quand elles seront « *done* », pour ensuite déterminer leur « *testing methodology* » chaque fois ad hoc. A ce moment-ci, sont les « *sprints* » sont « *break down into individual tasks and activities* ». Le tout étant compilé au sein d'un visuel appelé le « *kanban board* ». Tout y est décrit : les « *teams* », les « *individuals* », les « *tasks* », et les « *progress* » qu'ils « *move into column to column for each task* » ; celui-ci est « *open* », tant pour les « *members of the team* » que les « *stakeholders* ». Cette visibilité permet de mettre en évidence non seulement les « *commitments* » de chacun sur les « *tasks* », mais également leur nombre nécessairement « *limited* » par personne pour pouvoir les accomplir. Ensuite, la mesure de la « *velocity* » permet de rendre visible le temps sur chacune des « *task* ». Enfin, chaque jour, systématiquement, le « *daily round up* » force à se réunir durant quinze minutes tous les membres de la « *team* », où chacun devant faire la transparence sur son activité, selon un questionnement préétabli : « *what did you do yesterday ?* », « *what are your plans for today* » et « *what are your impediments ?* ». Au final, le « *customer testing* » est autant le « *client* » (interne) que le « *owner* » : tous les « *products* » doivent avoir leur « *approval* » et leur « *testing* » ; mais ceci n'est qu'un des « *working increments* » suite aux « *feedbacks* » de ceux-ci. De toutes les manières, tous les « *outputs* » ne sont jamais véritablement « *achieved* », dans le sens où la phase de « *sprint retrospective* » cherchera sans cesse à « *identify the way to improve* ». In fine, l'objectif est bien que des « *reviews* » et des « *teams discussions* » émergent de nouveaux « *sprints* » de manière à ce que le « *circle continues* ».

<sup>27</sup> Le texte se rapporte au contenu et au *verbatim* de l'offre promotionnelle de la société de consulting Bain & Company, se référant lui-même aux travaux de Darrell K. Rigby (consultant de l'entreprise) et des professeurs Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi de Stanford et Berkeley. Consulté le 01/09/2016 : <http://www.bain.com/publications/articles/a-quick-introduction-to-agile-management-hbr-video.aspx>

d'en « *rethinking value creation and capture* ». Il n'y a ainsi plus de « *voice of client* » (concept issu de « *Lean Six Sigma* », selon Pande, Neuman, Cavanagh, 2000), mais un vaste « *open global network of machine, data and people* », y compris des « *sensors* » au sein de la « *customer relationship* ». Ce « *crowdsourcing* » ou cette « *open platform* » recherche une « *monetization* » de son « *new partnership* » [Iansiti\_1]. Philip Kotler définit ainsi le « *Marketing 3.0* » : celui où une « *company can market its mission, vision, value to each of its majors stakeholders* » ; il recherche la « *participation and the collaborative marketing* », voire un « *human spirit marketing* » ; c'est-à-dire l'« *authenticity* », le rapport « *horizontally* » et la « *cocreation* » [Kotler\_1-3]. Les « *consumers* » ne sont plus que des « *brand owners* » devant être « *empowered* » dans une « *promise of transformation* » ; les « *employees* » ne sont plus que des « *interfaces* » de cette « *shared value* » et des « *channels partners* » [Kotler\_4-6]. C'est pourquoi les « *social skills* » sont aussi une « *emotional intelligence* » de plus en plus précisée. [Ovans\_1].

- ✓ **{L'agilité} comme « *evaluation* » du travail.** De même, si le « *hiring* » est la « *most important thing you do* », car les « *people* » sont des « *most important assets* », il n'y que les « *practices* » et cette notion de « *feedbacks* » pour les identifier [Laszlo\_4-5]. Pour « *get the attention of the best people* », de manière la plus « *objectively* », il faut rassembler tous les « *feedbacks* ». Avec la démultiplication des « *communications* », un « *crowd feedback* » est désormais possible, pour prendre l'avis de tout le monde et tout le temps [Laszlo\_8], à l'aide de « *ratings* », de « *checking points* » et de « *references* » pour les « *scores* » des « *interviews feedbacks* » [Laszlo\_6]. Cette objectivité, à l'aide des « *360-degree* » de ces « *feedback reviews* », permet de « *pay unfairly* » [Laszlo\_11] pour obtenir des « *unconventional teams* » [Laszlo\_16-18]. De même chez l'entreprise *HCLT*, Vineet Nayar explique comment il remplace ces évaluations par un « *happy feet* ». L'entrepreneur laisse ainsi le choix des évaluations, chaque employé en ayant la responsabilité [Nayar\_5]. Ces « *feedbacks* » sont l'essence des « *start up* » pour générer des « *learning animal* » et leur « *passion* » [Schmidt\_Rosenberg\_34-36]; le « *character* » est testé selon un « *LAX test* » et le « *Googleyeness* » plus que la « *specialization* », la « *trajectory* » plus que l'« *experience* » [Schmidt\_Rosenberg\_37-39]. Dans cet univers du « *feedback* » généralisé, chacun doit se doter d'« *interviewing skills* » en plus de toutes les formes de « *metrics* » [Schmidt\_Rosenberg\_40-43].

La littérature anglo-saxonne de « l'agilité » semble épuiser la quasi-totalité des thématiques la concernant. Comme s'il ne restait, dans la littérature francophone, que le qualificatif d'« *agile* » à une entreprise pour signifier la modernité de son management. Le terme de « *digitalisation* »

signifie « *numérique* » dans sa traduction littérale de l'anglais, il est en réalité davantage comme signifiant managérial. Le livre de Cécile Dejoux en est un exemple représentatif.

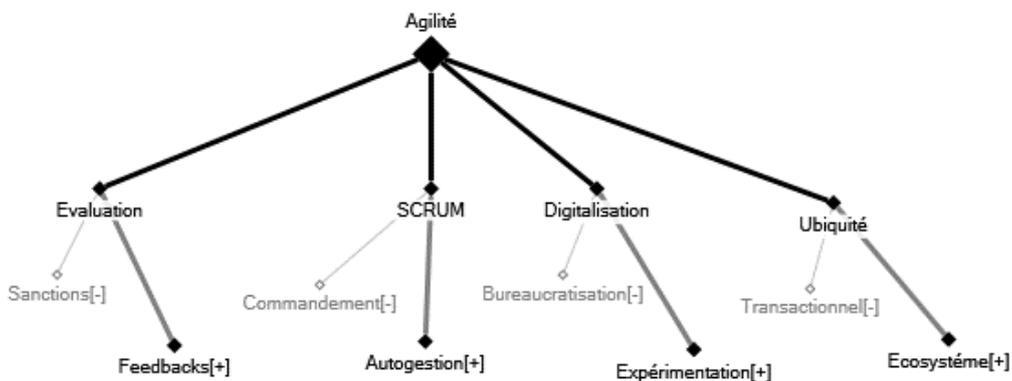
- ✓ **{L'agilité} comme « digitalisation ».** Lorsque Cécile Dejoux dit qu'il faut « *digitaliser le management et devenir agile* », il faut comprendre une rédefinition du terme de « *leader* » à partir de la « *transformation numérique* ». Il n'est ici aucunement question de méthode « *scrum* » ; le terme d'« *agile* » signifie la maîtrise de ce nouvel environnement « *digital* ». Il doit adopter toutes les qualifications des systèmes d'information : « *penser data* », « *générer du contenu* », être dans le « *{collaboratif}* », et le « *personal branding* ». Mais ce « *leader* » d'une autre nature doit aussi exceller en termes de « *vélocité* », « *expérimentation* », « *communautés* ». Tout doit se tester par « *l'usage* ». Avec les anglicismes de rigueur : « *thinking, feeling, doing* » [Dejoux\_25-28]. Ainsi, le « *manager au siècle du digital* » n'est qu'un « *style de management* » et aucune de ces visions n'épuise sa définition. Le mot « *talent* » signifie les « *compétences culturelles* », « *digitales* » et « *d'innovation* » ; une sorte de « *think different* », avec le « *risk manager* » dans l'industrie financière, le « *manager stratège* » dans les industries, celui « *hypermoderne* » pour la pensée critique comme chez Nicole Aubert, puis le « *manager agile* » dans le monde des « *start up* ». Il ne doit plus « *gérer ou contrôler* », mais être « *celui qui décroïsonne* », « *open* », ou fonde « *l'harmonie* » et « *l'équité* » dans un groupe. Proche des qualificatifs les plus courants au sein de la *Harvard Business Review*, ajoute Céline Dejoux : celui de « *changer de logiciel* », d'« *exercer son influence* » comme sur Internet, ou « *dispenser à dessein son attention* ». Le modèle de « *l'entreprise agile* » est, selon Cécile Dejoux, celui du peu de « *hiérarchie* » et de « *l'autonomie* », avec les exemples de Zappos.com, Favi, Gore, ou Sun Hydraulics [Dejoux\_1-9]. Selon Maurice Thévenet (2010), le manager est « *une combinaison rare de compétences rares* », mêlant l'« *employee value proposition* » de chacun, il « *anime les équipes* » avec différents « *styles* » [Dejoux\_22-23] ; pour l'évaluer, il n'y plus que des « *étapes* » : celle de « *l'observation* », du « *sentiment* », du « *besoin* » et de la « *demande* » ; une manière de « *faciliter les interactions* », la « *convergence* », la « *confiance* », la « *transparence* » et « *susciter l'intérêt* » [Dejoux\_24]. Comme chez Google, pour « *maîtriser l'innovation* », chaque entreprise est désormais une « *usine à recruter* » [Girard\_20]. Pour éviter les écueils « *bureaucratiques* », il faudrait « *ne recruter qu'une seule personne, qui elle-même va en recruter une autre* » [Girard\_21]. Ce serait le moyen de contrôler la qualité de ces recrutements reposant sur « *l'évaluation de l'expertise technique* », des « *tests* » et des « *interviews* ». Mais le temps et les moyens consacrés différent. L'évaluation est une « *fonction majeure* » de l'entreprise. Dans certains cas, il faut juger de l'excellence académique comme le référent ultime ; dans d'autres, il faut rajouter les dimensions « *humaines* » des entretiens d'évaluation, pour adapter les profils sélectionnés en fonction des environnements de travail [Girard\_22].

\_\_\_ Synthèse de la topique de {l'agilité} \_\_\_

| SUB-TOPIQUE                  | OPPOSANT  | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|------------------------------|---|---|---|
| <b>LE MANAGEMENT 'SCRUM'</b> | Méthode de processus / standardisation / commander / anarchie | Equipes autogérées / résultats / Lean / feedbacks / design                                  | Le commandement et les processus sont moins efficaces que des équipes autogérées dont on mesure les résultats et qui évoluent en fonction des feedbacks |
| <b>L'UBIQUITE DU DIGITAL</b> | Marketing transactionnel                                      | Valeur avec le client / écosystème / co-création / valeurs avec le client                   | Les aspirations du client sont au fondement de l'acte de production qui est défini par une relation étroite avec lui                                    |
| <b>EVALUATION</b>            | Hierarchies / sanctions                                       | Feedbacks permanents / études / passions  | La meilleure évaluation du travail est le feedback permanent  |
| <b>DIGITALISATION</b>        | Bureaucratie / Commander                                      | Apprentissage / vélocité / expérimentation / tests / communauté / Intelligence émotionnelle | La digitalisation est une doctrine de management, au-delà des principes bureaucratique, fondé sur l'apprentissage et la maîtrise des interactions       |

*Tableau - IV. 3. 4. 4. 2. b.*

**Modèle simplifié sémantique (topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-])**



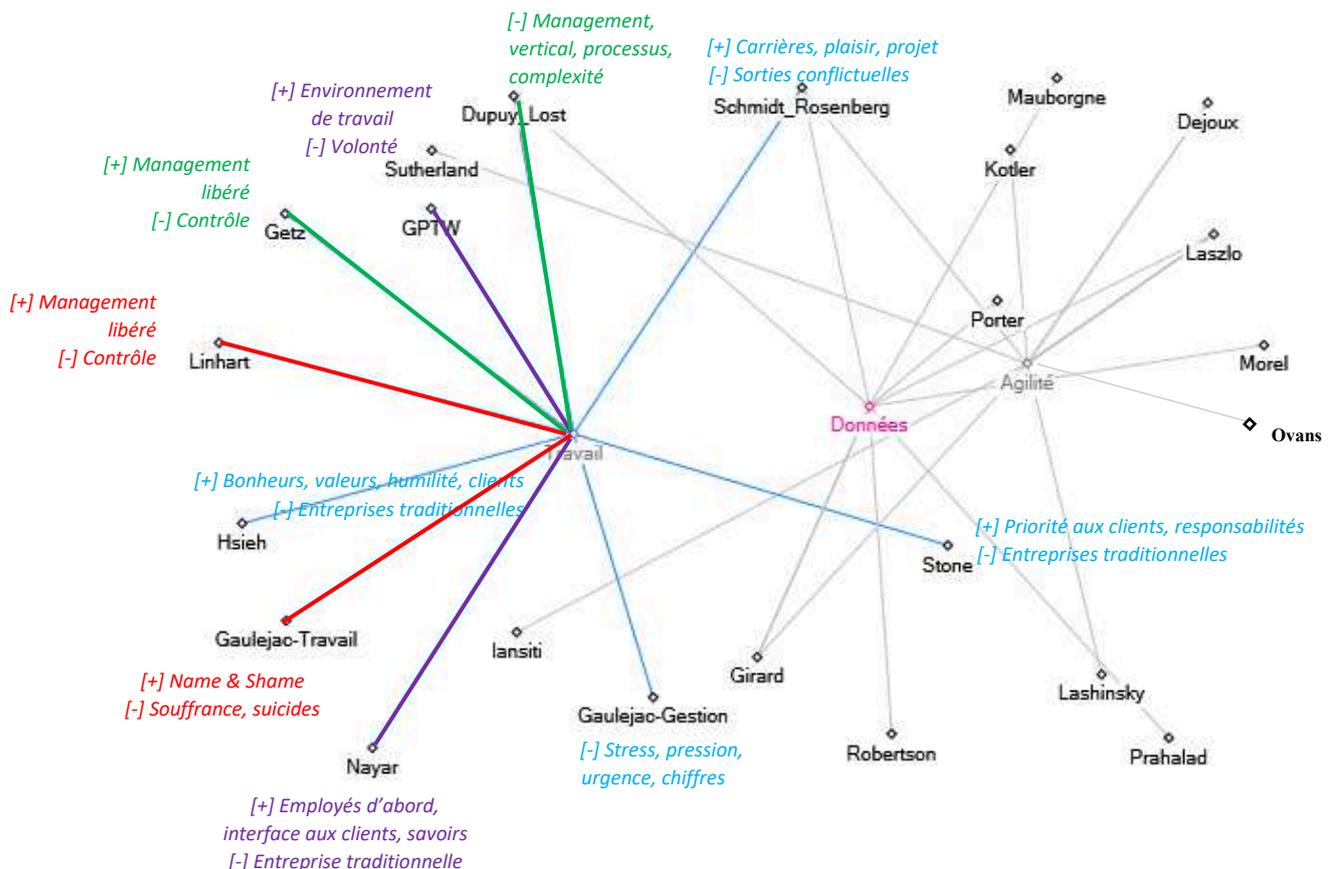
*Figure - IV. 3. 4. 4. 2. c.*



### IV. 3. 4. 4. 3. Topique du {travail}

La rémanence du terme de « *happiness* », et ses dérivés dans la littérature anglo-saxonne, se veut l'aboutissement du discours sur la fin des « *hiérarchies* » et des « *tâches* » propre au taylorisme. Ce terme voudrait être une critique réelle du « *lean management* » ou de toute la critique sur les « *process* ». Ce discours prend au sérieux la vision de l'organisation comme une « {*culture*} ». Reste à savoir où se retrouve la *visibilité de la mesure*. Frederick Taylor discutait cette question de la « *happiness* » des salariés, de leurs divergences d'intérêts dans le rapport salarial. La topique du {*travail*} est ainsi réifiée sous les termes de « *happiness* » (*en bleu*) et de « *great workplace* » (*en violet*). C'est pourquoi la littérature francophone s'inquiète de ce « *happiness management* » ; elle veut discuter la réalité de ce supposé « *humanisme* », en y opposant une autre notion : la « *réalité* » du {*travail*}. Ce clivage n'est pas nouveau : il s'agit de l'opposition entre les termes de « *liberté* » (*en vert*) et de « *souffrance* » (*en rouge*).

Figure - IV. 3. 4. 4. 3. a.



- ✓ **Le {travail} comme « happiness ».** Brad Stone oppose « Zappos » – le slogan de son best seller « *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose* » – au management de Jeff Bezos, sans cesse en train de « *reprimanded* » ses managers et de forger sa « *devastating way* » [Stone\_10]. En effet, sa « *willingness to be misunderstood* » et se rêvant de n'être qu'un « *mercenary* », cherche à donner un « *unlimited choice* » à ses clients [Stone\_11]. Jeff Bezos pense que les « *unloved companies are inventive as a matter of substance* » [Stone\_12]. Pour lui « *the company relies on metrics to make almost every important decision* »; seule l'« *adversarial atmosphere with almost constant friction* » a du sens. Ainsi « *Bezos abhors what he calls social cohésion* » [Stone\_13]. Le contraste est saisissant avec le livre de Tony Hsieh, « *Delivering Happiness* », qui se veut un véritable « *management* ». En recherchant le « *goal in life* » de chacun (à la manière du « *why ?* » de Gary Hamel ou Isaac Getz), il veut une « *culture and cores values as our platform* », et jouer sur la « *personal emotional connection* », comme une « *science of happiness* », tant pour les « *customers* », les « *employees* » que pour les « *investors* ». En réalité, Tony Hsieh impose que tout le monde « *join the movement* » (le sien) pour créer un « *overall happiness in the world* » [Hsieh\_6-7]. Nous l'avons vu, son entreprise se décrit par le développement de la « {culture} de cette « *happiness* ». Non seulement par ses locaux à Las Vegas, mais par ses exigences à incarner cette « *branding through customer service* ». La « *happiness* » est alors définie comme une « *priority* », une « *positive team* » ou une « *family spirit* ». Être « *passionate and determined* » est dès lors une injonction, comme savoir « *do more with less* » [Hsieh\_6-7]. Un peu comme chez *Google*, dont les deux dirigeants insistent sur le fait de ne pas « *fired* » leurs employés et de « *let them away* » s'ils le souhaitent [Schmidt\_Rosenberg\_48-49]. Cette méthode de la « *happiness* » est aussi une manière de sursélectionner les individus les plus dévoués à la cause de l'entreprise.
  
- ✓ **Le {travail} comme « great workplace ».** Il faut objectiver cette notion de « *happiness* ». Le « *Great Place To Work Institute* » s'assigne à « *captures the bane of work life for some managers* » et à le transformer en « *high-trust workgroup or organization* » [GPTW\_1]. Cette « *great workplace* », décrite dans leur livre de 2011 engendrerait : la « *credibility* », le « *respect* », la « *fairness* », la « *pride* », et la « *camaraderie* » ; le tout validé par un « *knowledge base* », des « *metrics* » subséquents et plébicités par la presse de référence, comme le magazine *Fortune* dans sa liste des « *100 best compagnies to work for* » [GPTW\_2]. Dès lors, il y aurait « *no excuse* » pour ne pas établir ces « *great workplaces* » [GPTW\_3]. Ni « *obstacles* » de type « *cognitive* », ni « *locus of control* », ni « *overgeneralization* » ni esprits « *anchored* » ne doivent entraver l'exécution de ces « *recipes* » [GPTW\_4]. Les « *workplaces* » sont ainsi au cœur de la « *strategy* » d'une entreprise, en grande partie grâce à leur « *focus* », le « *commitment* » de chacun et leurs « *ressources* » [GPTW\_5]. A l'image du slogan de Vineet Nayar : « *put employee first* »,

l'organisation n'est plus qu'un « *miroir* » de ses salariés, tous devant « *creating the need for change* », et surtout lutter contre la « *excuse culture* », en mettant « *all aboard* » [Nayar\_3]. Servir les employés revient à créer une « *interface between the customer and the employee* » [Nayar\_2]. Selon la préface de C.K. Prahalad, ce focus sur les « *employees* » est nécessaire pour passer de la « *traditional manufacturing* » à la « *knowledge-based compagnie* », de manière à en faire une « *narrative of organizational transformation and a practical guide for managers* » [Nayar\_1]. Il faut donc pour ces « *great workplace* » un « *critical investment*, de la « *persistence* » des actions « *prioritized* » [GPTW\_6]. Chacun doit se sentir concerné et éviter de dire que cela serait « *not my job* », car chacun doit disposer du « *power to create great workplace* » [GPTW\_7]. Il faut ces « *disruptive events* » pour changer le quotidien d'une entreprise, inverser les « *work/life balance and equity* » et instaurer la {culture} du « *sense of contribution* » contre tous les « *mindsets so entrenched* » [GPTW\_8-10]. Si chacun se sent le « *right of 'how'* », les raisons de s'investir pour ce « *challenge* » deviendront une « *opportunity* » pour le plus grand nombre [GPTW\_11-13].

A cette injonction de la « *happiness* » dans le discours managérial anglo-saxon, répond la pensée critique dans la littérature francophone. Premièrement, on s'aperçoit que la topique de la {libération} repose avant tout sur la notion de « *bonheur au travail* », une fois libérée de toute hiérarchie sclérosante ; enfin, le discours critique français des sciences sociales substitue définitivement le terme de « *happiness* » à celui du « *travail* ».

- ✓ **Le {travail} comme « *liberté* » ?** Le slogan du « *bonheur au travail* » est au cœur de la doctrine de la {libération} du « *management* ». Contre toutes les « *bureaucraties* » et les « *nomenklaturas* », le meilleur moyen de « *contrôler* » revient à « *décentraliser* », une sorte de « *syndicat théorie Y* » satisfaisant les « *besoins de chacun* » [Getz\_11] ; ce qui n'est pas une utopie rousseauiste mais, selon Ronald Coase, une manière de travailler « *moins coûteuse* » et « *plus efficace* » ; le « *leadership* » n'est donc pas un simple « *planifier-organiser-exécuter* », mais « *fait la révolution* » et la participation du plus grand nombre [Getz\_12-13]. Cette « *culture du bonheur* » est au cœur de la « *performance* », elle serait une « *humilité épistémique* » : prendre le temps d'écouter les autres, avoir le « *sens des mots* », savoir percevoir les « *signaux faibles* » [Getz\_15]. De même, François Dupuy affirme qu'« *on a laissé filer le travail* », à force de termes de « *management* » (l' « *externalisation* », la « *chaîne de valeur* », la « *variable d'ajustement* »), se substituant aux mots de « *travail* », « *logique de groupe* » et « *social* » [Dupuy\_Lost\_2]. Il y a « *urgence* » à parler de la « *vie quotidienne des entreprises et dans les entreprises* ». Au contraire des « *discours idéologiques* », ceux « *filtrés* » par un vocabulaire trompeur et face à la « *complexité* », le chef devrait tout « *contrôler* ». Or, les entreprises « *ne savent plus ce qu'elles font* », affirme François Dupuy, d'où

l'importance de « *revenir au travail* » [Dupuy\_Lost\_1], ce qui est une critique utile, selon le sociologue, du « *management* ».

- ✓ **Le {travail} comme « souffrance ».** Cette « *souffrance au travail* » serait la résultante de l'« *empowerment* » généralisé. Cette « *angoisse de la motivation* », pose le problème de devoir être toujours « *above expectations* ». Ainsi se forment ces « *nouvelles pathologies* », venant de cette « *idéalisation* » et de la « *quête éperdue de la reconnaissance* » [Gaulejac-Gestion\_13]. A la place de la « *lutte des classes* », s'instaure une « *lutte de places* » par le biais de cette « *idéologie gestionnaire* » [Gaulejac-Gestion\_15-17] pour laquelle le « *travail* » n'a plus la « *place centrale* » de « *fait sociopsychique total* », mais est « *le lieu des tensions contradictoires* ». Se référant aux travaux de Nicole Aubert, « *le coût de l'excellence* » est ce « *contrat narcissique* » subissant « *d'inquiétantes mutations* » par les pratiques de l'idéologie managériale [Gaulejac-Travail\_2-5]. En prenant l'argument des cas de suicides et de leurs conséquences chez Renault et France Commeecom, un certain « *management par le stress* » est mis en évidence, avec ses « *logiques d'objectivation* », ses « *grilles de diagnostic* » ou ses « *référentiels* » pour « *programmer le changement* ». Face à ce « *management* » qui délaisse « *le travail* », le « *name and shame* » serait la seule contestation des « *incompréhensions des dirigeants* » [Gaulejac-Travail\_8-9]. Danièle Linhart fustige ce « *happiness management* » exercé par ceux qu'elle appelle des « *anthropreneurs* », car le « *management moderne joue sur le registre personnel des salariés* » pour effacer la « *délimitation entre ce que les individus engagent et ce qu'ils sont* ». La « *défaite du travail* » serait une « *déprofessionnalisation systématique* » afin de « *contrôler* » et « *maîtriser leur travail* » (celui des salariés), dans la longue tradition du « *taylorisme* » [Linhart\_1]. Cette « *révolution de l'humanisme* » n'est, pour Danièle Linhart, qu'une « *amnésie* » de la pensée managériale ; cette revendication de la « *bienveillance* » veut ainsi faire croire que « *l'humain chasse le professionnel* » [Linhart\_2-7]. Mais à force de jouer sur « *les affects* », les « *émotions* » et « *la subjectivité* », ce sont les « *qualifications* » et les « *compétences professionnelles* » qui disparaissent par ce « *tour de passe-passe sémantique* ». Ce qui n'est autre qu'une « *volonté de savoir* » l'implication de chacun des salariés pour l'entreprise [Linhart\_8-12]. Ainsi, les questions de « *moral* » et de « *bonheur* » seraient le « *nouveau modèle managérial* » : cette « *redéfinition du travail* », selon Yves Clot, réifie la « *norme de travail* » du taylorisme, sous couvert « *d'implication* ». Si les « *lois Auroux* » ont initié une nouvelle forme de « *collectifs* », en dehors de l'organigramme, la continuelle « *concurrence* » et « *individualisation* » de ces collectifs est promue par une « *critique artiste* » (Boltanski, Chiapello, 1999) Avec ce système « *managinaire* », selon Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, le management tout entier tient sur la « *satisfaction narcissique des salariés* », aboutissant, le plus souvent, à des « *désillusions* » et à un

« *sentiment de trahison* ». Ce management individualiste a choisi la « *précarisation subjective* », il tente de retrouver une continuité avec ses méthodes de « *process* » et de « *lean* », mais le soupçon est structurel, celui d'un « *changement permanent* » qui érode les « *métiers* » et « *l'expérience* » et conduisant, selon Danièle Linhart, à un sentiment de « *souffrance* », comme « *l'obsolescence de l'avenir* » [Linhart\_18-26].

— *Synthèse de la topique du {travail}* —

| SUB-TOPIQUE                     | OPPOSANT   | ADJUVANT  | DEPLACEMENT DE L'ENONCE   |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>BONHEUR</b>                  | Entreprises traditionnelles  | Priorité aux clients / responsabilités / valeurs / humilité / plaisir                             | Le travail doit être un "bonheur" et conforme à des "valeurs" pour prendre des responsabilités et donner la priorité aux clients                              |
| <b>ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b> | Entreprises traditionnelles / manque de volonté / syndicats                      | Employés d'abord, projets d'amélioration / tests  | Le travail est un "bonheur" si des projets d'amélioration sont entrepris et testés, selon le slogan "Les employés d'abord"                                    |
| <b>LIBERTE</b>                  | Contrôle / management vertical / processus                                       | Management libéré / Relations humaines  | Le travail est un bonheur dès lors que le management est "libéré" et les groupes de travail en autogestion  |
| <b>SOUFFRANCE</b>               | Souffrances / Suicides / Stress / urgence / management de l'intime ou du bonheur | « <i>Name and shame</i> » / « <i>contrat psychologique</i> » / non intervention dans le subjectif | Le « <i>bonheur</i> » est une conception individualisante du travail, exigeant de chacun des objectifs irréalisables, débouchant sur la souffrance au travail |

Tableau - IV. 3. 4. 4. 3. b.

**Modèle simplifié sémantique (*topique, subtopique, adjuvants [+]/ opposants[-]*)**

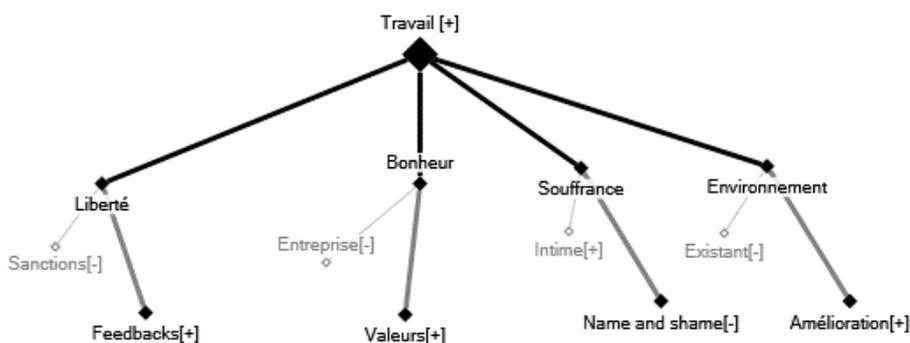


Figure - IV. 3. 4. 4. 3. c.



# Synoptique

Topiques

# Délégation

Topiques

-  
*Les antivaleurs sont l'autorité, les directives et l'attitude tyrannique, mais aussi l'insatisfaction, la complexité, les formations traditionnelles et spécialisées*

*Tout ce qui ressemble à un management traditionnel est donc déprécié, la subordination, le commandement, et toutes formes bureaucratiques*

**Leadership**

**Libération**

+  
*Il n'y a plus de modèle de leadership. Mais la capacité de persuader, d'être différent, et d'aggréger des créations. Le chaos (Bezos) et l'attention fanatique (Jobs) sont autant légitimes qu'un credo au bonheur (Hsieh), avec son propre type.*

*L'émancipation, l'expérimentation, la responsabilisation sont ce « management libéré » (FAVI)*

# Mesure

Topiques

-  
*Aller au-delà des mesures bureaucratiques (procédures organisationnelles, architectures, prévisions)*

*Réduire les points de transactions de l'autorité, de ses sanctions et le « command and control » qui dénature le travail de chacun*

**Données**

**Agilité**

**Travail**

+  
**Holacracy, Big Data**  
*Moins contrôler que suivre les comportements en temps réel, les modes de diffusion, leur gouvernance et leur gouvernance*

*Les **méthodes agiles** visent l'autogestion et l'évaluation permanente par les feedbacks*

*Les **great places to Work** sont toutes les formes évaluation du collectif, de l'émotion jusqu'au bonheur*

# Commercialisation

Topiques

-  
*Aller au-delà de l'entreprise, son salariat, son autorité, non loin du communisme (cf Mur de Berlin)*

*Dépasser le monde industriel, la planification, ses matrices stratégiques de faible croissance*

*Réinventer un management ayant trop de normes, de pouvoir, et de systèmes sclérosant*

**Révolution**

**Disruption**

**Management**

+  
*La révolution est un nouveau monde fait d'identités, de collaboration, d'autonomie, de démocratie et ses communautés*

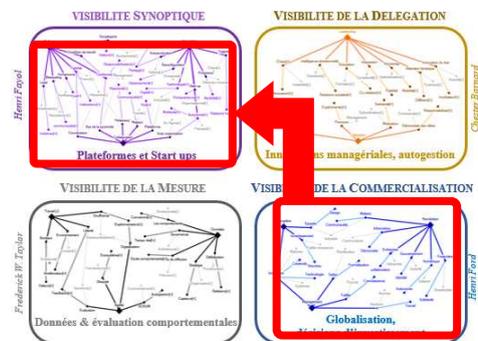
*L'innovation est incarnée par sa dimension financière de l'investissement technologique, comme une épopée*

*L'innovation managériale est la seule forme légitime, sachant surfer dans un safari de doctrines éparses et centrée sur la connaissance et le travail*

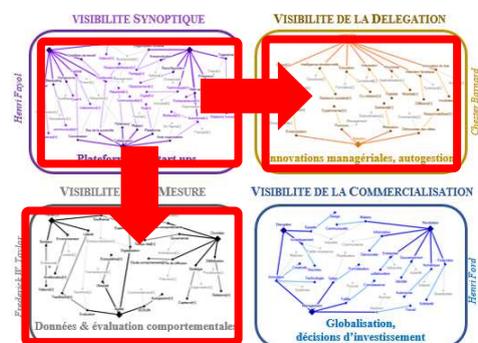
### IV. 3. 5. 2. Synthèse de la transformation des « visibilité »

Enfin, pour conclure cette analyse et la synthétiser, nous présentons ci-dessous trois types de transformation et d'actualisation des types de « visibilité » (confirmant les développements déjà cités dans notre *chapitre IV. 2. 3.*) :

1. Nous l'avons dit, les discours sur l'urgence d'une **{révolution} des technologies de l'information** et des types de marché, avec la **{disruption}**, provoque une demande d'organisation plus **{collaborative}**, sous forme de « **start up** » ou de « **plateformes** » tournées vers **{l'innovation}**. C'est-à-dire une conception d'une forme organisationnelle en perpétuelle mutation, puisque **le marché de la {disruption}** visé n'existe pas encore et suppose une reconfiguration de l'organisation. La production elle-même va devenir, dans **l'ère {collaborative}**, une zone indistincte entre l'employé et le consommateur. Dans cet état où le mouvant est la règle, il faut distinguer ce qui reste et qui se transforme : pour cela, la topique de **la {culture}** vise à caractériser les « **valeurs fondamentales** » et les « conditions de travail ». L'objectif est de refonder les délimitations de l'entreprise, qui seront tout aussi urgent de **{révolutionner}** l'instant suivant.

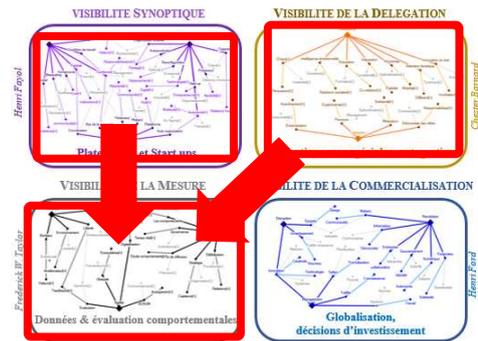


2. L'injonction à transformer les entreprises en « **plateforme** » ou en « **start up** » n'est pas sans conséquences. La visibilité de la mesure doit transformer ses méthodologies pour redéfinir l'unité de travail, ce qui est fait avec cette insistance sur la topique des **{données}**, en recherchant les outils permettant cette « ubiquité » pour inventer **les nouvelles formes de contrôle en temps réel**. Mais les méthodologies de « projet » (cf la topique des années 1990) se transforment également avec le « **lean start up** », compilant les diverses méthodes de **{l'agilité}** issues de l'industrie du « software development ». Une autre conséquence de ces nouveaux types d'entreprise est une récomposition de ce qui était appelé « leadership » depuis les années 1990. En effet, cette notion devient moins une « **vision** » **qu'impose une personne**, qu'une transformation de l'existant par la collecte des informations et des avis. La qualité de ce « leader » sera sa **lecture des relations sociales**, mais sans modèle précis a priori. Une conception libertaire pour la visibilité de la délégation laisse la place à l'émergence de tous les modèles possibles : tant celui décrit comme agressif de Steve Jobs ou de Jeff Bezos, que l'idéal de l'entrepreneur chez *Google*, ou même le modèle revendiqué **autogestionnaire de « l'entreprise libérée »**.





3. Il faut prendre au sérieux le slogan de Gary Hamel, issu des topiques de la {révolution} et repris dans les théories du {leadership} : l'« **innovation management** ». En effet, face à cette nouvelle liberté, de nouvelles modalités de mesure du {travail} par la **démultiplication des {données}** sont un corrolaire indispensable. De même, l'insistance pour définir le **management par une « culture »**, des « values » et la promesse de « *delivering happiness* » traduit la désintégration de tout modèle de « management » existant (Jeffrey Immelt appelant lui-même à réécrire les « *management textbooks* »). Dès lors, il n'y a plus que des pratiques et des formes organisationnelles contingentes. Le seul critère objectif restant est celui défini par les **méthodes « agiles »** ; il faut sans cesse donner des « feedbacks » au « *client* », si possible avec des chiffres en temps réel ; de même, la relation commerciale doit se mesurer à partir de la « *satisfaction* », tout comme la relation salariale doit aussi répondre à l'obligation de quantification, avec les méthodes d'« *employee first* » (Nayar, 2010) et de « *Great Place to Work* ». Ces mesures permettent de délimiter les possibilités des exigences autant des salariés que des employeurs. Le {travail} devient une mesure, il faut donc en déterminer les unités de mesure et les apprécier. La **notion de {travail}** devient un des premiers débats sur la scène publique et un enjeu réel au sein de l'entreprise.



## CONCLUSION

Après avoir défini notre objet de recherche, puis étudié la littérature managériale des années 1960, 1990 et 2010, nous devons conclure. Nous commencerons par énumérer ce que cette thèse n'est pas car il nous paraît primordial de circonscrire ses objections potentielles et de mettre en relief les points sur lesquels cette thèse veut apporter une valeur ajoutée. Ensuite, nous synthétiserons les acquis de ces analyses sémantiques de trois corpus de littérature managériale. Enfin, nous évoquerons les travaux que cette thèse souhaite encourager.

### **i) Ce que cette thèse n'est pas**

Premièrement, en interrogeant le syntagme « *discours managérial* » au travers de l'étude de trois corpus de littérature managériale, notre thèse ne peut pas prétendre être *une histoire de la pensée des sciences de gestion*. En effet, si nous avons voulu, à tous les instants, resituer les énoncés managériaux que nous retracions avec des références majeures de la science de gestion, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité ; la philologie ne coïncide jamais parfaitement avec l'histoire des pratiques, des *praxis* et de sa chimie que constitue le *discursif*. Des livres récents sont plus complets et plus précis. Par exemple, François-Xavier de Vaujany et Anthony Hussenot (2016) distinguent le temps des « *pratiques* », mais il s'agit d'informer le manager des résultats de la théorie des sciences de gestion, avec la plus grande acuité, et non d'analyser les ressources cognitives du « *discours managérial* ». Eve Chiapello et Patrick Gilbert (2013) distinguent l'inventaire des théories sur les outils des managers, et non la substance de ses points d'accroches discursives ; Yvon Pesqueux retrace et classe minutieusement les idées de gestion (2002), les outils et les pratiques organisationnelles (2013) ou leur épistémologie (2013), mais toujours fidèlement à leur heuristique scientifique. Jean-Philippe Denis trace des conjectures, avec son « *hip hop management* ». Mais notre thèse avait un autre objet que l'inventaire d'un précis de sciences de gestion ; tout utile que soit cet exercice, le nôtre se bornait à discerner les *justifications*, les modes de *structuration* et de *transformation* des sens de ces livres *ordinaires*, consacrés à l'usage de la pratique managériale concrète.

Deuxièmement, notre thèse ne dit rien des *pratiques* elles-mêmes. Au chapitre [I. 3. 2. 4.] nous avons mis en garde contre l'opération critique visant à opposer les « *discours* » à la « *réalité* » ; nous voulions ainsi nous orienter vers une démonstration « *de la critique* », comme le préconise

Luc Boltanski, mieux à même de considérer les acteurs « *capables* » de leur propre action, tout en usant d'*outils discursifs*. En cela, nous avons justifié notre analyse délibérément sémantique du « *discours managérial* », à partir de l'unique corpus *usuel* de littérature de gestion. Nous l'avons rappelé, l'usage des sciences de gestion comme un *audit* des pratiques managériales (la mesure de l'écart entre l'*écrit*, le *dit* et le *fait*) est une sorte de discours dit « *critique* », mais aussi une tautologie de l'essence de la gestion (ou de sa « *gestion qualité* »).

## **ii) Ce à quoi cette thèse répond**

L'étude du « *discours managérial* » étant un objet extrêmement vaste d'un point de vue heuristique, nous nous sommes délibérément borné à trois questionnements. A l'aide de notre opérateur – la littérature managériale des années 1960, 1990, jusqu'aux années 2010 – nous devons répondre à trois questions : 1° quels sont les modes de sa *structuration* ? ; 2° quelles sont les modalités de sa *transformation* ? ; 3° Comment peut-on en déduire une *grammaire* du *discours managérial* ?

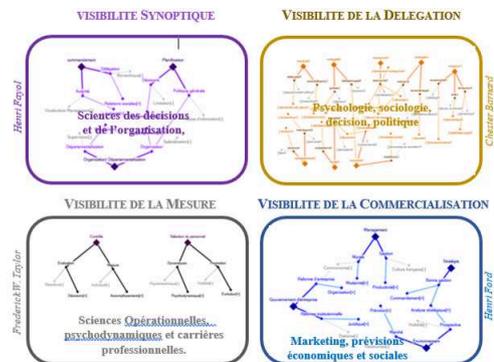
### **1° DE LA STRUCTURATION DU DISCOURS MANAGERIAL**

Notre premier questionnement était celui de la *structuration* du « *discours managérial* ». Notre chapitre [III.] avait, en effet, détaillé la genèse des sciences de gestion, voulant tant se départir de la science économique smithienne et de sa vision de l'entreprise, selon le récit fictionnel de la « *manufacture d'épingle* », que résoudre le désordre social et les *idéologies* engendrées. Contrairement à la conception de Reinhard Bendix [1953], nous avons voulu démontrer (confère les sous-chapitres [III.1.1.], [III.2.1.], [III. 3.1.] et [III.4.1.]) que le « *discours managérial* » est issu, non d'une seule science mais d'une diversité de « *discours* », avec les quatre types de « *visibilité* » décrites et analysées. Ainsi, les sciences de l'ingénieur, les sciences militaires, commerciales et les sciences sociales se sont entrecroisées, sous la plume de Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Henri Ford et Chester Barnard. Les premiers « *texbooks* » de science de gestion majeurs ont d'ailleurs été publiés quelques décennies plus tard. Ils ont fait la synthèse de ces quatre *mises en récit* de l'entreprise, reprenant les développements et l'héritage conceptuel de ces sciences. L'entreprise a été mesurée, elle a dévoilé son organigramme, elle s'est révélée composée d'êtres humains sociaux, et enfin a été mise en récit par la commercialisation de ses services.

En parlant de *structuration*, nous avons postulé que le *contenu* du « *discours managérial* » était subsumé d'un faisceau de sciences et de doctrines extérieures à la science de gestion. L'objet de ce questionnement était donc de vérifier que ce processus de subsumption se retrouve

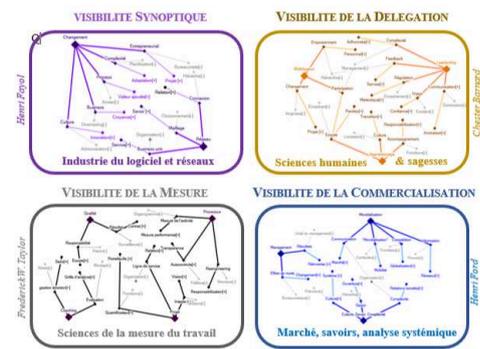
toujours, même s'il évolue, dans les corpus de littérature managériale des années 1960, 1990, et 2010.

**La littérature managériale des années 1960.** Nous avons identifié que le modèle des entreprises multinationnelles (*General Motors*, la *General Electric*, ou *IBM*) est érigé en référence absolue. Cette *mise en récit* de l'entreprise s'appuie sur une *visibilité synoptique* liée aux **sciences de l'organisation** (discutant les modes de {*planification*} de {*commandement*} et de {*départementalisation*}, sans cesse complétée par la *visibilité de la délégation* fondée sur les **sciences humaines et humanistes** (apprenant les modes de {*décentralisation*}, de {*participation*}, de {*motivation*}, ou de {*formation*}), à travers ce qui sera appelé le « *management par {objectif}* ». En effet, ces {*objectifs*} sont du ressort des sciences de l'individu et de la société (justifiées par la *visibilité de la délégation*) ; mais tout autant définis par les conditions économiques *externes* et les mesures *internes*. De ce fait, une *visibilité de la commercialisation* prendra la forme de **prévisions statistiques économiques** de toutes sortes : l'étude de {*l'environnement*} ou, au travers de l'appellation {*management*} (le plus souvent par la littérature francophone, jouant de l'anglicisme pour dénoter les organisations traditionnelles dépréciées) ; également, le terme de {*stratégie*} sera ce nouveau corps de doctrine définissant l'entreprise de l'extérieur. Enfin, la *visibilité de la mesure*, plus largement contestée sous le nom de « *taylorisme* », réapparaîtra sous une nouvelle forme. Il s'agit des **sciences opérationnelles**, qui voudront mettre dans des grilles d'analyse et en algorithmes tous les chiffres de l'entreprise, allant du plus facile – le {*contrôle*} des normes de production et des méthodes de travail) –, jusqu'au plus difficile et moins quantifiable : l'activité humaine, saisie par les méthodes de {*sélection du personnel*} et sa formalisation en plans de carrière.



**La littérature managériale des années 1990.** Nous avons identifié une littérature plus diversifiée, avec une lutte américano-japonaise (*Digital*, *CNN/Toyota*) pour incarner le modèle des sciences de gestion de l'époque. Des *mises en récit* concurrentes se lisent, et se disposent, selon l'évolution des types de *visibilité* de l'entreprise qu'exprime la littérature managériale de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Comme nous l'avons analysé en détail, l'entreprise ne se définit plus par elle-même. En effet, la prégnance de la *visibilité de la commercialisation* préempte tous les

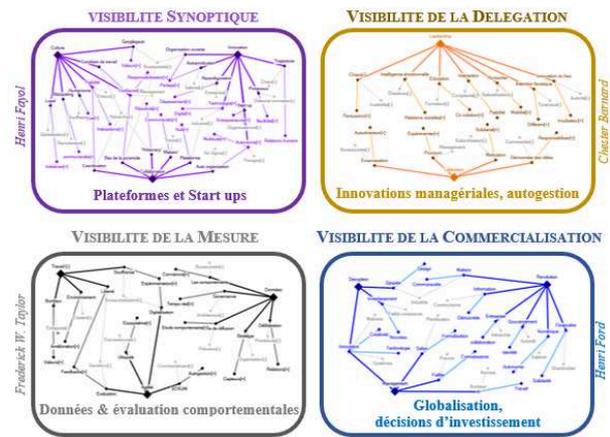
propos introductifs ; elle est constitutive de tous les « *discours managériaux* » des livres étudiés. Ainsi, les discours sur **l'internationalisation de l'économie** surdéterminent la vision de l'entreprise : le {*management*} ancien est contesté, les notions de {*culture*}, de {*savoir*} et de {*complexité*} redéfinissent le *dicible* du monde de l'entreprise, plongé dans un grand marché. Dans sa forme francophone, le terme de {*mondialisation*} enveloppe cette notion comme un *tout* surplombant. Effacée,



l'entreprise n'est plus définie réellement ; l'opérateur technique de ce basculement, ce sont **les industries du logiciel et les systèmes d'information** qui deviennent l'essence de cette *visibilité synoptique* : la manière de se représenter le *tout* d'un contenu devenu sans substance. L'entreprise sera discutée, à l'image des entreprises phares *CNN* ou *Digital*, comme des {*réseaux*} ; il n'y aura plus à proprement parler d'organisation, mais des successions de ce qui disparaît : le {*changement*}. Face à ces deux visions anglo-saxonnes assimilant *le marché* et *l'informatique*, la littérature managériale des années 1990 entretient un conflit permanent dans sa *structuration* avec un autre modèle, celui de l'économie « *japonaise* » (nous avons vu au chapitre IV. 2. 1., en quoi ce terme est sujet à caution). Ce n'est plus l'entreprise qui est valorisée, mais sa *mesure*. Ainsi, une **science de la mesure du travail** se développe, avec les termes de {*projet*}, de {*qualité*} et de {*processus*}, et même de {*coaching*} pour formaliser des grilles de changements émotionnels. Paradoxalement, on retrouve la référence japonaise dans les sagesses orientales mêlées à la psychologie californienne. Il s'agit de renouveler l'emploi des **sciences humaines**, caractérisant cette *visibilité de la délégation* des années 1990, avec des références le moins politisé et le plus individualisé possible. Les organisations n'étant plus qu'un {*changement*}, face aux entreprises qui ne sont plus que des {*réseaux*} labiles, on exige du chef qu'il ne soit plus un « *chef* », mais du {*leadership*}. Ce terme omniprésent recherche les capacités d'influence sans l'autorité ; une organisation sans institution, c'est-à-dire un collectif éphémère se dotant de cette capacité de {*mobilisation*} ; les individus doivent y faire preuve d'une aisance dans {*l'apprentissage*}, c'est-à-dire la connaissance sans la {*formation*}. Il faut ainsi comprendre les centaines de pages consacrées aux sagesses tantriques comme aux slogans de l'Ecole de Paolo Alto, tout autant que les dictons de psychologie qui parsèment ces livres ; tous tentent d'accompagner cette vision de l'entreprise, sans durée, sans forme, réduite à son unique point d'invariant : la personne humaine et son adaptation permanente.

## La littérature managériale des années 2010.

Nous avons identifié la suprématie du modèle d'entreprise californienne, du numérique (appelée le plus souvent les *GAFAs*, soit *Google*, *Apple*, *Facebook*, *Amazon*). On retrouve chez chacune de ces *mises en récit* une volonté idéologique. Elle prend pour point de départ non plus l'entreprise ni le grand marché, mais la **décision d'investissement**. Le propre de cette



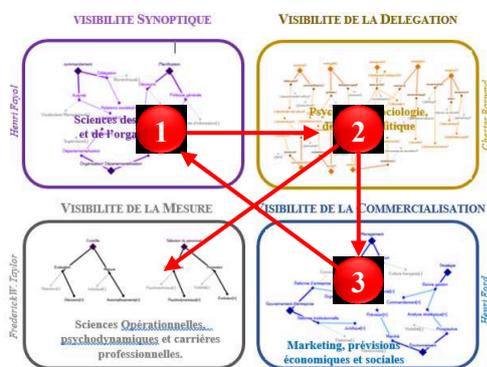
*visibilité de la commercialisation* est la recherche du marché actuel et futur ; l'ordre établi, que ce soient les organisations, les marchés, les individus et les doctrines : toutes et tous peuvent tous être réagencés. Le monde est sans frontière ni opposants depuis la fin du Mur de Berlin ; il est celui de toutes les *{révolutions}* possibles pour le capitalisme financier. Ainsi, la *{disruption}* est cette quête du client et du marché qui n'existent pas encore ; et toutes les institutions, y compris le *{management}*, doivent être dépassées. Nous l'avons dit, désormais, la notion même d'*entreprise* est désuète comme *visibilité synoptique*. Il n'y a plus que le lien, le plus tenu possible, entre les investisseurs et la force productive, avec le modèle omnipotent de la « *start up* », symbole de *{l'innovation}* ; il n'y a plus que le lien, le plus tenu possible, entre les producteurs et les consommateurs *{collaborant}* au travers d'une « *plateforme* » ; et pour le lien entre les hommes travaillant ensemble, la *{culture}* est discutée sous sa forme la plus labile envisageable : la « *communauté* ». Reste dans cet espace défini par le choix d'investissement et ses modes de collaborations numériques optimisées, le besoin de savoir comment diriger et mesurer le travail. Pour ce faire, la *visibilité de la délégation* s'illustre par une série sans fin et sans finalité de modes d'**innovation managériale** concurrents. Les uns seront des modèles d'autorité voire d'autoritarisme (Jeff Bezos, Steve Jobs), quand d'autres discours se distingueront par un éloge du bonheur du salarié (Tony Hsieh, Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg). La concrétisation de ce discours donne dans la littérature francophone la notion de « *management libéré* ». Cette conceptualisation aura une forte tonalité autogestionnaire. Mais comment la *visibilité de la mesure* se structure-t-elle dans cette nouvelle configuration ? Par la **production de chiffres** de toutes sortes. La surveillance des *{données}* des clients, des collaborateurs, et de leurs interactions vont redéfinir des formes de « *gouvernance* » ou des « *régulations* » qui sont un contrôle ne disant pas son nom ; les méthodes *{agiles}* démultiplient aussi les chiffres (les points de contrôle), tant pour les chefs

que pour les clients ; enfin, le « bonheur » au {travail} n'est rien d'autre que des évaluations, le plus souvent chiffrées, de la vie et du travail en collectif.

Dès que le besoin de nouveaux débouchés engendre le besoin de nouveaux clients, par la {disruption}, et donc de nouvelles {collaborations}, il faut des « innovations managériales ». Ce {management libéré} n'aura plus qu'un critère possible : le {travail} et ses nouvelles mesures. De la sorte, un nouveau « taylorisme » est réincarné sous un prêtre-nom séduisant. Il nous faut dès lors caractériser cette transformation du « discours managérial ».

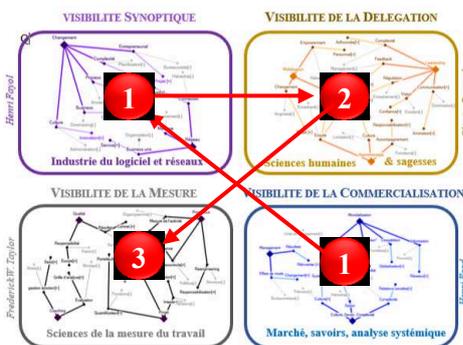
## 2° DE LA TRANSFORMATION DU DISCOURS MANAGERIAL

Notre deuxième questionnement était celui de la transformation du « discours managérial ». Nous avons détaillé ses modalités dans les chapitres intitulés « Voies de passage » (chapitres [IV. 1. 3. ], [IV. 2. 3.], et [IV. 3. 3.]). Nous y analysons les éléments de structuration et de transformation, deux processus qui ne sont pas disjoints. En effet, la structuration, ses formes et ses forces qui la fondent, engendrent la dynamique des transformations du discours managérial.



Le « discours managérial » des années 1960 est celui des sciences des organisations transformées en « management par objectif » prônant la décentralisation à l'aide des sciences humaines et sociales (1) ; ces objectifs sont redéfinis par les mesures et les prévisions économiques de l'entreprise (2), l'influence de ces mesures internes

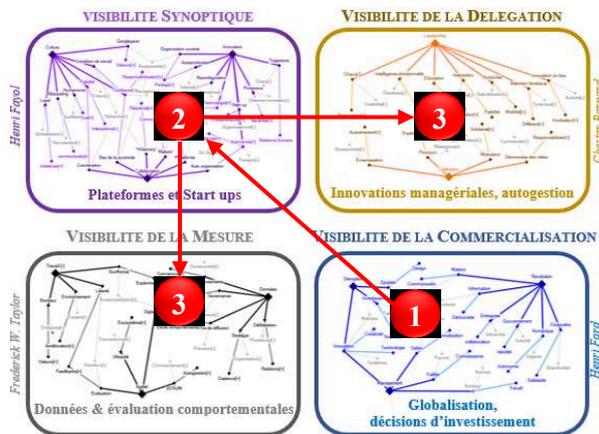
et externes à l'entreprise (3) va exercer une pression toujours plus grande sur la définition de l'entreprise, qui va se transformer.



En effet, le « discours managérial » des années 1990 est celui où la notion d'entreprise disparaît sous l'emprise de la conception du grand marché et des technologies de l'information (n'étant plus que {réseaux} ou {innovation}) (1) ; de ce fait, les sciences humaines sont mobilisées pour réifier des appartenances et un style de commandement, avec la

formation de conceptions ({mobilisation}, {leadership}, {apprentissage}) sous la forme la plus

individualisée possible, alors que l'organisation n'est plus qu'à son mode le plus ténu (2) ; de même, cette absence théorisée de l'organisation oblige à de nouvelles méthodologies de mesure du travail ({*projet*}, {*qualité*}, {*processus*}, {*coaching*} (3).



Le « discours managérial » des années 2010 va au contraire substituer le discours du marché à celui du marché financier et ses décisions d'investissement. Les « réseaux » deviennent des « start up » ({*l'innovation*}) et des « plateformes » ({*la collaboration*}) (1). D'un côté, l'injonction d'innover sans cesse des modes de {*leadership*}, selon les

configurations et les reconfigurations des structures organisationnelles les plus légères que sont les « start up » et leurs {*culture*} (2); de l'autre côté, il y a un besoin de créer des {*données*} pour « surveiller », « réguler », et installer une « gouvernance » – c'est-à-dire réifier le commandement par les chiffres. La mesure surveille ainsi la vitesse de travail, la qualité du travail (au travers de {*l'agilité*}). La notion même de {*travail*} est explicitée, analysée et quantifiée (3).

*Nous pouvons expliquer ainsi les transformations des quatre types de visibilité comme ci-dessous :*



### Visibilité synoptique.

|          | Années 1960  | Années 1990  | Années 2010  |
|----------|--|--|--|
| Modèle   | Entreprise multidivisionnelle                                      | Industries du logiciel                                       | Start up, Plateforme                                       |
| Topique  | <b>Planification /<br/>Commandement /<br/>Départementalisation</b> | <b>Réseaux / Changement</b>                                  | <b>Collaboration / Innovation /<br/>Culture</b>            |
| Adjuvant | Délégation, décision, relations sociales, politique générale       | Connexion, maillage, business unit, process, entrepreneurial | Partage, communauté, autonomie, flexibilité, interactions  |
| Opposant | Limitation, masse d'information, monarchique, spécialisation       | Organisation, cloisonnement, hiérarchie, planification       | Salariat, entreprise, organisation, hiérarchie, management |

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons voir comment la visibilité synoptique s'est transformée, pour nommer l'ensemble de l'entreprise, d'un modèle hiérarchique, à un modèle connexionniste puis collaborationniste.

### Visibilité de la délégation

|          | Années 1960   | Années 1990  | Années 2010   |
|----------|---|--|---|
| Modèle   | Entreprise multidivisionnelle                                       | Industries du logiciel                                   | Start up, Plateforme                                      |
| Topique  | <b>Décentralisation / Objectif /<br/>Motivation / Participation</b> | <b>Leadership / Mobilisation /<br/>Apprentissage</b>     | <b>Leadership / Management<br/>libéré</b>                 |
| Adjuvant | Satisfaction, démocratisation, communication, créativité            | Confiance, empowerment, paroles, animation, transition   | Horizontal, innovation par le bas, émotion, autodirection |
| Opposant | Rigidité, contestation, autorité, démotivation, syndicalisme        | Hiérarchie, encadrement, existant, fonctions, domination | Subordination, directive, spécialisation, autorité        |

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons voir comment la visibilité de la délégation s'est transformée, pour dénommer les modes de commandement des hommes, d'une science sociale visant l'émancipation collective, vers une plus individualisée, pour chercher les chemins d'une adaptation sans fin, et d'une déliaison vis-à-vis de tous les types de collectif.

### Visibilité de la commercialisation

|          | Années 1960   | Années 1990  | Années 2010   |
|----------|---|--|---|
| Modèle   | Entreprise multidivisionnelle                           | Industries du logiciel   | Start up, Plateforme                                      |
| Topique  | <b>Stratégie / Environnement / Management</b>           | <b>Mondialisation / Culture, savoir, complexité / Management</b> | <b>Révolution / Disruption / Management</b>               |
| Adjuvant | Prévision, prospective, marché, productivité, modernité | Mobilité, relations sociales, ouverture, marché, système         | Autonomie, collaboration, identité, formalisation         |
| Opposant | Communisme, culture française, Etatisme                 | Certitudes, organisation, frontières, hiérarchie                 | Matrices, planification, salariat, communisme, hiérarchie |

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons voir comment la visibilité de la commercialisation s'est transformée. Le discours managérial est alors défini de l'extérieur : il est premièrement celui des prévisions économiques et sociales, les grilles stratégiques ; ensuite, dans une conception plus orthodoxe de l'économie libérale, il n'est plus que changement, avec comme seules limites la culture, le savoir et la complexité ; enfin, à l'économie marchande pure et parfaite, se substitue une conception financiarisée, de décisions d'investissement, où l'injonction est moins l'adaptation que la structuration (i.e. cette « révolution ») des ressources par rapport aux besoins.

### Visibilité de la mesure

|          | Années 1960   | Années 1990   | Années 2010  |
|----------|---|---|--|
| Modèle   | Entreprise multidivisionnelle                             | Industries du logiciel                                      | Start up, Plateforme   |
| Topique  | <b>Contrôle / Sélection du personnel</b>                  | <b>Processus / Projet / Qualité / Coaching</b>              | <b>Données / Agilité / Travail</b>                               |
| Adjuvant | Décisions, accomplissements, psychodynamique, évolution   | Responsabilisation, autocontrôle, contrat, grille d'analyse | Etude des comportements, temps réel, feedbacks, expérimentations |
| Opposant | Réactions, individuel, psychotechnique, manque visibilité | Structure, organigramme, blocages, tensions                 | Procédure, prévision, architecture, sanctions                    |

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons voir comment la visibilité de la mesure s'est transformée. Pour mesurer l'activité des entreprises multidivisionnelles, le travail était mesuré par les décisions et les carrières ; dès lors que la structure hiérarchique est elle-même contestée, la mesure du travail invente des méthodologie de projet, de processus et de qualité pour transcender les lignes hiérarchiques et développer des lignes de services parallèles ; enfin, mesurer l'activité dans les start up et les plateformes nécessite de faire muter la mesure du travail, où les chiffres sur les comportements, les feedbacks, et les expérimentations prennent le pas sur les modalités traditionnelles de contrôle.

### 3° DE L'IMPORTANCE DE LA GRAMMAIRE DU DISCOURS MANAGERIAL

Nous répondons à notre troisième questionnement par l'étude de la *structuration* ou *transformation* du « *discours managérial* », c'est-à-dire relative à la « *grammaire* » du discours managérial. Nous appelons « *grammaire* », l'« *arc interprétatif* » défini par Paul Ricoeur comme une « *une simulation rationnelle de ce que nous avons pré-compris, d'une certaine façon, par notre culture, au milieu des récits* »<sup>28</sup> (Ricoeur, 1986, p.22).

- ✓ **Une grammaire insistant sur l'interdépendance des quatre *visibilités*.** En premier lieu, nous avons mis en évidence quatre types de *visibilité*. A chaque époque, nous constatons le souci de la littérature de gestion de renouveler les modes de *mesure*, de *vue synoptique*, de *délégation* comme des modes de *commercialisation*. Il s'agit bien d'une *grammaire*, c'est-à-dire d'un cadre conceptuel qui structure à toutes les époques les modes de pensée de la gestion, tout comme sa propre transformation permanente. Cette *grammaire* permet de penser le « *discours managérial* », non seulement dans sa globalité, mais aussi dans son interdépendance: dans les années 1960, la {*décentralisation*} rend nécessaire l'irruption de nouvelles méthodes de {*contrôle*} pour prendre des décisions ; dans les années 1990, l'innovation des techniques de {*mobilisation*} implique les nouveautés méthodologiques des référentiels de {*qualité*} et de {*projet*} ; l'insistance sur les notions de {*collaboration*} dans les années 2010 oblige à renouveler les techniques de mesure de l'activité avec {*l'agilité*} et l'accumulation de {*données*}. La *grammaire* du « *discours managérial* » est cet ensemble et ces liens noués entre les quatre types de *visibilité*. Nous avons voulu montrer dans cette thèse que décrire l'une de ses *visibilités* oblige à penser son interdépendance avec les trois autres ; il est donc indispensable de penser conjointement les quatre types de *visibilité* dans cette *grammaire* du « *discours managérial* ».
- ✓ **Une grammaire permettant l'extrême adaptabilité et la résilience du « *discours managérial* ».** En deuxième lieu, ces quatre types de *visibilité*, leur *grammaire* et leur transformation permanente tentent de mettre en relief une ontologie particulière du « *discours managérial* ». Nous l'avons vu, celui-ci est structuré en permanence à partir d'autres sciences et d'autres types de discours. Comme nous l'avons mis en relief lors de nos deux prolégomènes (*chapitre II*), le « *discours managérial* » est structuré par des

---

<sup>28</sup> L'« *arc herméneutique de l'interprétation* » se réfère à la « *grammaire narrative* » d'Algirdas Julien Greimas (1969).

législations, des journaux, des pratiques et des discours artistiques, mais il n'en épuise pas le fondement. Il est un opérateur *discursif permanent*. A chaque époque, il se structure tant par les discours humanistes que par les plus conservateurs, tant par les pensées spirituelles asiatiques que par les théories économiques de l'Ecole de Chicago, tant par la pensée libertarienne que par la pensée libertaire des *hippies* communautaristes, tant par les théories du *chaos* que par les énoncés des industries du logiciel. Tous vont irriguer le « *discours managérial* ». Nous l'avons dit en préambule de notre thèse, au sous-chapitre I. 3. 2., adopter le choix méthodologique d'une analyse sémantique nous a permis de mettre en lumière l'extrême *diversité*<sup>29</sup> de notre corpus de littérature managériale. Ainsi, le « *discours managérial* » qui en émerge est avant tout défini par des énoncés extérieurs à sa discipline de *sciences de gestion*. Il est une sorte d'*appareil de capture*<sup>30</sup> (un filtre, une éponge, un tamis) des discours contemporains pour se réagencer en permanence selon la *grammaire* des quatre *visibilités* décrites tout au long de cette thèse. Cet angle de vue donne une substance à ce qui est appelé « *ideology* » (Reinhard Bendix, 1963), il redonne une place au *discursif* au-delà des pratiques et des usages de gestion (Chandler, 1977), il ne surdétermine pas l'influence d'une « *critique artistique* » (Boltanski, Chiapello, 1999) tout en justifiant sa prégnance. L'objet de notre thèse a également été d'intégrer les acquis des théories afférant à l'idéologie du « *discours managérial* », tout en voulant les renouveler.

- ✓ **Un « *discours managérial* » non réductible à la rationalité calculatoire.** En troisième lieu, l'emprunt de la notion de *grammaire* et des quatre *visibilités* vise à mettre en contrepoint un certain *économisme*, plus ou moins conscient, des conceptions contemporaines en sciences de gestion. Nous l'avons mentionné au sous-chapitre I. 3.2.3, la « *critical theory* » des sciences de gestion (le plus souvent avec les « *Foucauldian Studies* » – Hopwood, 1979 ; Miller et O'Leary, 1987, 1994) associe le « *discours managérial* » à un ordre calculatoire, c'est-à-dire abstrait, impassible et surplombant ; il serait, de manière paradoxale, autant omniprésent qu'irréel (Alvesson, Deetz, 2000). Prenant « *le discours managérial au sérieux* », sa notion étayée comme une *grammaire* permet de pluraliser la conception de ce matériau discursif. En effet, les contradictions

---

<sup>29</sup> Par « *diversité* », l'auteur de cette thèse doit admettre qu'il exprime là un euphémisme, tant la lecture attentive de la centaine de livres « *grand public* » sélectionnés a pu paraître éprouvante.

<sup>30</sup> Nous faisons là référence au concept du « *plateau 13* » de Gilles Deleuze et Félix Guattari dans « *Mille Plateaux : capitalisme et schizophrénie, 2* » (1980).

intrinsic à la *visibilité de la mesure* et à celle de la *délégation* sont insolubles ; l'exigence de définition de l'entreprise par l'extérieur (la *commercialisation*) et par l'intérieur (la *visibilité synoptique*) sont des injonctions distinctes et mises en tension. Le « *discours managérial* » est le fruit de ces tensions : il veut à la fois donner de la liberté aux agents et mesurer leurs faits et gestes ; il veut s'adapter sans cesse aux formes du *marché*, mais il se conçoit perpétuellement comme une unité propre de décision. Ces quatre *visibilités* sont indissociables et contradictoires, entrelacées et dissociées, impérieuses et labiles à toute adaptation. Le « *discours managérial* » est bien plus qu'un discours *économique* ou *commercial* ; il n'est ni une pure *science humaine* ; ni un discours *organisationnel*. Le « *discours managérial* » est une *grammaire* entre ces quatre *visibilités*, chaque fois déconstruites et réifiées.

### **iii) Prolongements espérés de cette thèse**

Pour conclure cette thèse, nous résumons les quatre chantiers possibles de travaux académiques qui peuvent prolonger notre travail et nos conclusions.

1. Cette thèse n'est pas une *histoire des idées* des sciences de gestion. Notre objet était le « *discours managérial* », distinct du champ scientifique proprement dit. Pour autant, il serait important de savoir si l'histoire des sciences de gestion et de ses idées (Wren, Bedian, 2009), tout comme les tentatives de classification encyclopédique des idées de gestion (Morgan, 1988 ; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005 ; Pesqueux, 2003 ; Chiapello Gilbert, 2013 ; Vaujany, Hussenot, 2016), pourraient être reformulées à partir de ces quatre types de *visibilité*. Existe-t-il un lien entre le « *discours managérial* » et les sciences de gestion ? Comment la *visibilité de la mesure* pourrait-elle être décrite par les sciences de gestion ? On peut se demander s'il existe des passerelles théoriques entre le retrait de l'*Operational Research*, l'avènement des méthodologies de *Project management*, de *Total Quality*, de *Coaching*, l'émergence de celles dérivées de l'*Agile management* et de toutes celles à venir inhérentes au *Data Management*. Ces recherches devraient aussi vérifier si les mêmes validations théoriques peuvent s'établir sur les *visibilités de la délégation*, celle de la *commercialisation* et la *visibilité synoptique*.

2. Ensuite, nous avons dit que cette thèse n'avait pas pour objet de comparer le *discursif des comportements* (à la fois oraux, écrits, comprenant l'analyse des faits et des gestes ; confère le *sous-chapitre I. 3. 2. 4.*). Une fois la littérature quotidienne et accessible aux managers étudiée par notre thèse, étudier son impact dans la réalité, ses différences, ses effacements, ses utilisations et ses illusions est une tout autre chose et foncièrement heuristique. L'analyse de la *grammaire* du « *discours managérial* » mis à jour dans cette thèse pourrait ainsi être utilisée. Les concepts théoriques des livres sont-ils utilisés dans la vie des entreprises ? Comment sont-ils reformulés, modifiés, oubliés ? Comme l'affirme Luc Boltanski dans son dernier livre (2009), l'enquête journalistique, sociologique, ou policière s'approche de la démarche « *gestionnaire* » de « *l'enquête* » (proche en cela de la figure de « *l'enquête* » ou de la pratique de « *l'aveu* » chez Michel Foucault, 1975 ; 1977). En effet, nous avons voulu étudier les *grammaires* du « *discours managérial* ». Et la *visibilité de la mesure* que nous avons décrite (i.e., vérifiant justement l'accord des mots et de choses), n'est pas la seule composante du « *discours managérial* ». La valeur ajoutée de notre thèse est justement de distinguer la pluralité des registres d'action (i.e. les trois autres types de *visibilité*) inhérents au « *discours managérial* ».
3. Les théories de la *diffusion* du savoir des sciences de gestion, autant dans la pratique des entreprises que dans les cercles académiques, font donc l'objet de nombreuses recherches contemporaines (Abrahamson, 1996 ; 1997 ; Abrahamson, Fairchild, 1996 ; Thomas, 2003 ; Furusten, 1995 ; Huczynski, 2012). La plupart achoppent sur des dilemmes méthodologiques pour fournir des résultats concrets. Les travaux récents (Abrahamson, Berkowitz, Dumez, 2016) insistent sur la notion de « *performativity* », tout en admettant que reproduire un schéma organisationnel, un management « *agile* », ou une théorie du « *leadership* » n'est pas de même nature qu'utiliser une modélisation *Black-Scholes* en finance de marché. La FNEGE a publié en mai 2016 une « *Enquête sur l'impact de la recherche en management* » (Kalika, Liarte, Moscarola, 2016). Ses résultats, conduisant à valider les penseurs de notre corpus d'analyse (Michaël Porter, Henri Mintzberg, Clayton Christensen, Isaac Getz), mettent en évidence une faible « *utilité* » perçue (50,3%) et une connaissance modeste (38,5%) de la recherche en management. Pour autant, dans cet exemple encore,

la problématique peut susciter quelques interrogations, du fait que des acteurs, comme les formateurs, les consultants et les différentes strates managériales ne sont pas explicitement questionnés. Des recherches ultérieures, à l'aide des *topiques* et des *visibilités* que nous avons mises en évidence, pourraient être une alternative à ce type de questionnement. Dans notre thèse, nous avons voulu mettre en exergue les éléments *discursifs* tangibles, en nous gardant d'en induire les modes de transmission, de lecture, de relecture, et de transformation par l'oral et par l'écrit que forgent tous les métiers (professeurs, formateurs, consultants et experts praticiens) du *management*.

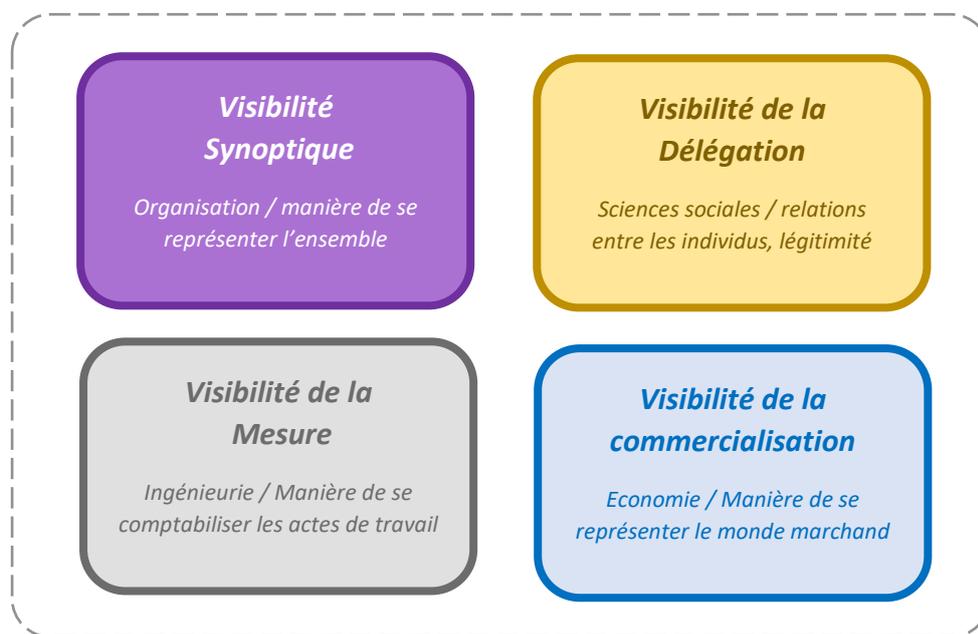
4. Enfin, l'usage *ordinaire* du terme « *discours managérial* » pourrait être redéfini à l'aune de la *grammaire* et des quatre types de *visibilités*. Nous avons mis en évidence que ce terme signifie le plus souvent la *confusion* des acceptions, et la *superposition* des discours (éducatif, artistique, ou de santé) avec les techniques de gestion proprement dites. Trop souvent confondu avec un discours économique, le « *discours managérial* » n'est donc pas seulement une manière de réduire tout discours à la réalité calculatoire ; il possède une pluralité d'autres objectifs - sa commercialisation, ses modes de délégation et sa représentation synoptique.

Pour caractériser ce « *discours managérial* », des études sous ce nouveau prisme pluriel pourraient être menées dans les champs de l'économie, des entreprises et de la finance, mais aussi dans ceux de l'éducation, de la science ou de la culture. A titre d'exemple, des travaux de micro-sociologie témoignent de cette approche (notamment, avec Jeanne Lazarus (2012) et les contradictions du banquier – voulant à la fois faire consommer et contrôler la consommation ; Marlène Benquet (2013) sur l'autonomie et ses contraintes, dans un groupe de grande distribution). Des travaux macro historiques (Miller, O'Leary, 1994 ; Rose, Miller, 2008 ; Barley, Kunda, 1992) pourraient être réinterprétés dans ce cadre de pensée.

A chacun des travaux de sciences de gestion de trouver, ou de retrouver, les éléments de cette *grammaire* du « *discours managérial* ».

\* \* \*

Dans cette thèse, nous avons tenté de retracer et de décrire ce que nous avons appelé des *visibilités*. Celles-ci servent à comprendre et à contruire les modèles dominants d'entreprises (*General Motors, Toyota/CNN*, ou les *GAF*) qui vont s'imposer comme réalité dans le monde productif (et au-delà). Nous pensons qu'étudier ces *mises en récits* d'entreprise permet de comprendre autant aussi bien la réalité, de ce que pensent les managers et comment ils agissent, que l'étude de leur action. Ainsi, nous avons voulu étudier la signification de leurs « *fictions* » (à ces managers), comme les aurait appelées Jorge Luis Borgès : c'est-à-dire une des composantes essentielles, donc, de leur réalité.



*Grammaire du discours managérial*



## Grammaire du discours managérial

à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)

### Résumé

Le « discours managérial » est aujourd'hui omniprésent dans la vie des entreprises, celles des organisations et au cœur de la vie quotidienne des individus. L'objet de notre étude, au cours de cette thèse, est de décrire les conditions d'émergence de ce nouveau type de rationalité, ainsi que ses modalités de transformation. En effet, le « discours managérial » est issu des sciences de gestion, apparues au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui ont emprunté des principes militaires, ainsi que des notions des sciences de l'ingénieur, de la biologie, et des sciences sociales ; ces « visibilités » (terme en référence aux travaux de l'historien Alfred D. Chandler) constituent donc un « discours managérial » permettant de se représenter de manière normative l'entreprise, ses techniques et ses actions humaines afférentes. Cette rationalité avait été analysée telle une « idéologie » par Reinhard Bendix, elle est au contraire un discours pluriel et ne cessant pas d'évoluer. En référence aux travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, nous décrivons comment le corps de doctrine du « discours managérial » s'est transformé entre les années 1960, les années 1990 ; nous prolongeons cette même recherche avec un nouveau corpus de littérature managériale des années 2010. Notre analyse sémantique des 100 années de littérature spécialisée met en relief les déplacements de sens, au fil du temps, du « discours managérial », tout en resituant son unité à partir d'une « grammaire » que nous mettons en évidence. Ainsi, les formes d'entreprise se transforment : *General Motors* était le modèle des entreprises dans les années 1960, ensuite dans les années 1990 ce fut *Toyota*, puis *Google* de nos jours. De même, les concepts évoluent : l'analyse de la « planification » devient celle des « réseaux » puis des « collaborations » ; la « délégation » devient le « leadership » puis la « libération » ; les « programmes » sont des « projets » puis des « données ». Pour autant, notre thèse démontre comment le « discours managérial » reste lui structuré autour d'une même « grammaire ». Celle-ci est composée d'une « visibilité synoptique » (i.e. la représentation d'ensemble de l'entreprise), d'une « visibilité de la mesure » (i.e. le calcul de l'activité de travail), d'une « visibilité de la délégation » (i.e. la maîtrise de l'activité d'autrui), et d'une « visibilité de la commercialisation » (i.e. la définition de l'entreprise par l'extérieur). Le « discours managérial » tient sa force de capacité d'adaptation à l'aide de sa « grammaire » définie dans cette thèse

**Mots clefs :** gestion, management, discours managérial, idéologie, histoire, grammaire, sémantique, Chandler, planning, réseau, collaboration, délégation, leadership, libération, programme, projet, Google, Toyota, nouvelle économie, internet, start up

### Résumé en anglais

"Managerial discourse" is nowadays omnipresent in the life of corporation, within organizations as well as in the everyday life of individuals. The aim of this PhD is to describe the conditions of emergence of a new kind of rationality, and its ways of transformation. Firstly, "managerial discourse" stems from management sciences, which erupted at the beginning of the 20th century, partly composed of military principles, but also of notions of engineering, biology and the social sciences. What we called "visibilities" (term coined by the work of the historian Alfred D. Chandler) enabled "managerial discourse" to streamline the enterprise, its techniques and its related human actions normally. In that way, rationality was analyzed as an "ideology" by Reinhard Bendix, but further viewed as a plurality of discourses that are continuously evolving. Prolonging the work of Luc Boltanski and Eve Chiapello, we are describing how the body of doctrine concerning "managerial discourse" has transformed from the 1960's to the 1990's. We have extended this analysis to a new corpus of managerial literature from 2010 onwards. Our semantic analysis – over 100 years of specialized literature (from pioneers to actual vision) – highlights the displacement of meaning over time while restoring its unity with the support of, what we call, "grammar of the managerial discourse". Basically, the company used *General Motors* as a model in the 1960's, then in the 1990's it was *Toyota*, and nowadays it is *Google*. Similarly, concepts are reshuffled: the focus on "planning" moved to "networks" and then "collaborations"; The "delegation" moved to "leadership" and then "liberation"; the focus was first on "programs", then on "projects" and now on "data". However, our PhD shows how "managerial discourse" remains structured around the notion of "grammar". This consists of a "synoptic visibility" (i.e. the overall representation of the company), a "visibility of the measure" (i.e. the calculation of the work activity), a "visibility of the delegation" (i.e. control of the activity of others), and a "visibility of the commercialization" (i.e. the definition of the company from outside). "Managerial discourse" is powered firstly by its adaptability to any change, with the help of its "grammar" defined in this thesis

**Key works:** management, managerial discourse, ideology, history, grammar, semantic, Chandler, planning, network, collaboration, delegation, leadership, liberation, program, project, Google, Toyota, New economy, internet, start up

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**

**Laboratoire de recherches interdisciplinaires en sciences de l'action**

# THÈSE

présentée par :

**David CHOPIN**

soutenue le : **3 Juillet 2017**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Science de Gestion / Prospective, innovation, stratégie, organisation

## **Grammaire du discours managérial**

à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)

**ANNEXES I., II., III., IV., V., VI**

### **THÈSE DIRIGÉE PAR :**

**Yvon Pesqueux**

Professeur des Universités, CNAM

### **PRESIDENT DU JURY :**

**Jérôme Meric**

Professeur des Universités, Université de Poitiers

### **RAPPORTEURS :**

**Jean-François Chanlat**

Professeur des Universités, Paris-Dauphine

**Jean-Philippe Denis**

Professeur des Universités, Paris-Sud

### **SUFFRAGANTS :**

**Pascale de Rozario**

Sociologue, HDR, Umr Cnrs 3320 Lise

**François Dupuy**

Sociologue, Consultant



# Table des matières des ANNEXES

|   |            |
|---|------------|
| <b>Annexe I. Henri FAYOL et la visibilité synoptique .....</b>                                | <b>411</b> |
| Introduction.....   | 412        |
| I. I. Le besoin d'investiguer la science de la « conduite des hommes ».....                   | 414        |
| I. I. 1. Comprendre le « corps social » et l'urgence de le contrôler.....                     | 414        |
| I. I. 2. Urgence militaire et nationale de développer les sciences administratives .....      | 419        |
| I. I. 3. Le renouveau du discours patronal .....  | 429        |
| I. II. Rendre visibles les pratiques managériales, le programme du fayolisme .....            | 438        |
| I. II. 1. Observer, noter, et publiciser ses propres pratiques managériales .....             | 438        |
| I. II. 2. La constitution d'un corps doctrinal pour être su et vu .....                       | 442        |
| I. II. 3. La publicité industrielle et académique des idées fayoliennes .....                 | 446        |
| I. III. Le synoptique Fayolien comme science du commandement.....                             | 451        |
| I. III. 1. Organiser, c'est classer et rendre visible ces classements.....                    | 451        |
| I. III. 2. Pré-voir signifie voir dans son ensemble .....                                     | 457        |
| I. III. 3. Investiguer le corps social .....  | 459        |
| I. III. 4. Voir les écarts entre le plan et de l'action .....                                 | 463        |
| I. III. 4. Dimensions de la visibilité fayolienne.....  | 466        |
| <b>ANNEXE II. Chester Barnard et la visibilité de la délégation .....</b>                     | <b>475</b> |
| Introduction.....   | 476        |
| II. I. Voir l'économie de plus près à l'aide des sciences sociales .....                      | 477        |
| II. I. 1. Woodrow Wilson et l'étude de l'administration.....                                  | 478        |
| II. I. 2. La reconstruction Wilsonnienne par les élites économiques.....                      | 479        |
| II. I. 3. L'ambition d'une 'institution managériale', avec les sciences sociales.....         | 481        |
| II. I. 4. Voir plus près, premièrement avec les outils des sciences sociales.....             | 483        |
| II. I. 5. le financement des programmes de recherche.....                                     | 486        |
| II. II. La psychologie industrielle et la cécité du management par la mesure .....            | 488        |
| II. II. 1. L'angle mort 'psychologique' du taylorisme .....                                   | 489        |
| II. II. 2. Les sciences psychologiques nées avec leurs applications industrielles.....        | 490        |
| II. II. 3. La psychologie industrielle et ses mesures tayloristes de l'humain .....           | 492        |
| II. III. L'étude des décisions managériales, au-delà de l'économie et de la psychologie ..... | 502        |
| II. III. 1. A crise sociale, renouveau du management.....                                     | 503        |
| II. III. 2. Les limites de la 'managérial sociology' et son 'Fatigue Labs' .....              | 505        |
| II. III. 3. Rendre visible la science managériale pour éduquer les élites .....               | 509        |
| II. III. 4. Le 'cercle Pareto' à Harvard, laboratoire du renouveau managérial .....           | 516        |

|  |            |
|--|------------|
| II. IV. L'anatomie de la délégation chez Chester Barnard.....  | 523        |
| II. IV. 1. L'inspection des coopérations humaines .....  | 524        |
| II. IV. 2. Organiser en cartographiant les coopérations .....  | 527        |
| II. IV. 3. Distinguer les individus de leurs rôles organisationnels .....                                  | 530        |
| II. IV. 4 Les séparations du communicable .....  | 533        |
| II. IV. 5 Regarder ce que l'on cache .....   | 536        |
| II. IV. 6 Guider l'action des autres.....  | 538        |
| II. IV. 7 Donner à l'autorité un visage .....  | 541        |
| <b>ANNEXE III. Frederick W Taylor et la visibilité de la mesure.....</b>                                   | <b>545</b> |
| Introduction.....  | 546        |
| III. I. L'invention Taylorienne : la mesure de l'homme au travail comme organisation .....                 | 548        |
| III. I. 1. A la recherche de la mesure de l'œuvre travaillé pour les industries de masse.....              | 549        |
| III. I. 2. La mesure de l'homme au travail, au-delà de la gestion. ....                                    | 551        |
| III. I. 3. L'extension des mesures aux outils, au travail, jusqu'aux travailleurs .....                    | 553        |
| III. I. 4. la visibilité sur le travail : du « taylorisme » et de ses critiques.....                       | 567        |
| III. II. Management scientifique, disciples et disciplines.....  | 576        |
| III. II. Institutionnalisation du management scientifique .....  | 577        |
| III. II. 1. Avec un « taylorisme pur » peu implémenté, largement enseigné .....                            | 577        |
| III. II. 2. Suscitant de nombreuses remises en causes sociales.....  | 580        |
| III. II. 3. Les contours idéologiques du « taylorisme » : comment ils s'implanta au-travers le monde ..... | 581        |
| <b>Annexe IV. Henri Ford et la visibilité de la commercialisation .....</b>                                | <b>587</b> |
| IV. 1. La vision de la société.....  | 588        |
| IV. 2. La notion de « service » .....  | 589        |
| IV. 3. le regard « commercial ».....   | 590        |
| IV. 4. La distinction du « fordisme » du « taylorisme » .....  | 593        |
| IV. 5. La « production » est la responsabilisation du produit et de sa vente.....                          | 594        |
| IV. 6 le regard de l'homme sur la ligne de production .....  | 595        |
| IV. 7. regarder la production du travailleur jusqu'au consommateur .....                                   | 597        |
| IV. 8. regarder autant les prix que la production.....   | 598        |
| IV. 8. la production et ses ennemis .....  | 600        |
| <b>ANNEXE V. Max Weber et la notion de « visibilité ».....</b>   | <b>602</b> |
| INTRODUCTION .....   | 603        |
| V. I. Du « capitalisme », histoire de la rationalité calculatoire .....                                    | 604        |
| V. I. 1. Géographie de l'appropriation - du clan à l'entreprise. ....                                      | 605        |
| V. I. 2. Les formes de l'appropriation à distance – l'organisation industrielle.....                       | 607        |
| V. I. 3. Le capitalisme, un « esprit » de systématisation.....   | 610        |
| V. II. L'entreprise, institutionnalisation d'une rationalité en finalité.....                              | 612        |
| V. II. 1. L'extension de la rationalité en finalité.....   | 613        |
| V. II. 2. Groupements par l'extension des relations sociétésées : économie et droit.....                   | 617        |
| V. II. 3. La question de la légitimité de la direction. ....   | 619        |

|   |   |
|---|---|
| V. II. 4. Les conditions de possibilité la rationalisation du capitalisme : l'éthique et sens de l'action ..... | 622   |
| V. III. La gestion, l'entreprise comme concepts de l'Esprit du Capitalisme .....                                | 624   |
| <b>ANNEXE VI</b>  | <b>Bibliographies.....628</b>                                 |
| VI. I. Bibliographie spécifique des corpus de littérature managériale .....                                     | 628   |
| VI. I. Bibliographie générale .....   | 637   |
| <b>ANNEXE VII</b>   | <b>Résumés des corpus de littérature managériale .....722</b> |
| VII. I. Résumés des corpus de littérature managériale des années 1960.....                                      | 723   |
| VII. II. Résumés des corpus de littérature managériale des années 1990.....                                     | 932   |
| VII. III. Résumés des corpus de littérature managériale des années 2010.....                                    | 1094  |
| <b>RESUMES</b>  | <b>.....1234</b>  |

**Annexe I. Henri FAYOL et la visibilité synoptique**

## INTRODUCTION

Notre *excursus* dédié aux écrits et les travaux d'Henri Fayol visera à comprendre pourquoi cet auteur est, de manière récurrente, évoqué parmi les *pères fondateurs* des sciences de management. Le plus souvent, il s'agit de références elliptiques, sans avoir la certitude que ces auteurs n'en perçoivent ni la teneur ni la portée d'une telle évocation. Nous allons donc proposer d'en étudier le texte, le contexte et les mobiles propres à cette époque. Nous allons donner les éléments disponibles pour se rendre compte des incertitudes et des questionnements inhérents aux sciences du management elles-mêmes. Prenant le recul d'un siècle de management, Stuart Crainer raconte en ces termes ce personnage si éloigné et si inconnu du monde du management : « *The contribution of 20th century, management lay largely undefined. Fayol to management thinking is now all but ignored. He is granted a passing mention in some management textbooks. The fact the he was French is also something of a surprise – perhaps even a handicap in an Anglo-Saxon dominated discipline. The French have proved remarkably immune to the popularisation of the modern management model. Largely indifferent to the wiles of business gurus, sceptical of fashionable theories, they have pursued a doggedly independent course*<sup>1</sup> ».

Pour autant, il n'est pas d'auteurs de renom ni de *textbook* pour oublier de citer, en introduction d'un concept de management général, le chef d'entreprise de la Commeny-Fourchambault. Henri Fayol est à l'égal des plus grands. On peut ainsi le lire intronisé fondateur de la théorie de l'administration<sup>2</sup> (Davidson and Griffin, 2000; Hodgkinson, 1978; Holt, 1993, Huczynski, 1993; Lewis, Goodman and Fandt, 1995; Sheldrake, 1996; Robbins et al, 2000). Les penseurs les plus synthétiques des sciences du management ne manquent jamais de citer l'ingénieur natif de Saint-Etienne : Gareth Morgan parle d'un « *des représentants les plus typiques de la théorie classique* »<sup>3</sup> (p.17) ; en l'assimilant à l'un des « *pionniers de la discipline [des sciences de l'administration française]* » (p.377) ; de même, les plus grands ouvrages des sciences du management – Chris Argyris (1957), Robert Anthony (1965), HI Ansoff (1987), Henri Mintzberg (1993) – dont la liste ne saurait être dressée ici, n'échappent pas à référencer les

---

<sup>1</sup> Crainer Stuart, 2003, *One hundred year of management*, Business Strategy Review, Volume 14 Issue 2, p 41

<sup>2</sup> L'essentiel du recensement des emprunt de Fayol est dans cet article : PARKER, Lee D. et RITSON, Philip A. *Revisiting Fayol: anticipating contemporary management*. British Journal of Management, 2005, vol. 16, no 3, p. 175-194

<sup>3</sup> MORGAN, Gareth. *Images de l'organisation*. 2eédition. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1999.



travaux du natif de Saint-Etienne. Essentiellement ces auteurs se servent de la référence d'Henri Fayol pour légitimer, se distinguer ou situer la teneur de leur propos.

Les travaux de Henri Fayol sont le plus souvent mentionnés pour décrire les fondations du management (Appleby, 1981; Appleby and Burstiner, 1981; Clutterbuck and Crainer, 1990)<sup>4</sup>. C'est-à-dire la première théorie complète et compréhensive des sciences du management pouvant se déployer dans tous les domaines d'investigation (George, 1971, p.114) ; pour autant, si sa porosité théorique est induite de sa longévité bibliographique, il est redevable à Henri Fayol de s'être toujours gardé de jugements définitifs et d'une science définitivement acquise de ses propos (Cole, 1982; Dessler, 1977).

Retracer la pensée d'Henri Fayol est une gageure et l'intégrer dans celle de l'histoire du management est, de ce fait, un mythe de *Sisyphé*. Il n'est pas possible de retranscrire à quel degré de lecture les références faites à Henri Fayol sont celles de son texte scrupuleusement lu ou non ? s'ils l'ont lu dans sa traduction anglo-saxonne ou pas ? ou alors, si c'est un réflexe universitaire pavlovien ou pas ?

Ainsi, comment faut-il parler de ses écrits ? de ce qui a été lu de lui ? de ce qu'il a instruit ? ou bien de ce que la pensée des sciences de gestion a-t-elle dit de lui ? Nous sommes là dans un propos épistémologique qui dépasse les sciences de gestion. A moins de se borner à n'y voir seulement que l'importance d'Henri Fayol en référence à la teneur de ses propos mêmes : ceci fait encore sens aujourd'hui pour définir la gestion (i.e. *management*), en dehors même de la contemporanéité de son discours. Il convient donc de reprendre le sens même de son unique ouvrage, et de l'ouvrir aux trames qu'il nous laisse entrevoir à partir de sa pensée.

---

<sup>4</sup> Idem : PARKER, Lee D. et RITSON, Philip A., *opus cite*

## **I. I. LE BESOIN D'INVESTIGUER LA SCIENCE DE LA « CONDUITE DES HOMMES »**

Dans cette première partie, nous présenterons les grands questionnements contemporains à la pensée d'Henri Fayol et au fayolisme. Au-delà de l'hagiographie de l'entrepreneur des mines de Commentry-Fourchambault, il s'agit de comprendre comment la science administrative de l'époque s'est développée avec une certaine urgence ; comment elle s'est étendue de manière indifférenciée à l'industrie, à l'Armée et à l'Etat.

Avant d'analyser le texte d'Henri Fayol, nous allons appréhender les grandes questions de son temps, celles davantage visibles en dehors du texte que dans le texte de son ouvrage majeur publié en 1916.

### **I. I. 1. Comprendre le « corps social » et l'urgence de le contrôler**

Le contexte social des écrits de Fayol s'insère dans l'histoire ouvrière des mineurs de Decazeville, cette usine emblématique de l'industrie minière de charbon. En étudiant la vie du directeur général de la société Commentry-Fourchambault, Henri Fayol, l'historien Donald Reid<sup>5</sup> y décrit cette transition industrielle chaotique du XIX<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Il narre cette époque avec la minutie de la tradition historique américaine, l'histoire du management des entreprises avec l'histoire du travail, des ouvriers et de leurs luttes. Pour comprendre les écrits d'Henri Fayol, il faut nous replonger dans le contexte social cette césure historique ; celle précisément dont Michèle Perrot retrace cette peur du socialisme et du syndicalisme rampant, ainsi que violentes réactions patronales.

#### **I. I. 1. 1. Une alternative aux foules et au socialisme**

Tel que le note l'historien Yves Cohen<sup>6</sup>, les préoccupations du directeur d'usine de la Commentry-Fourchambault, Henri Fayol, sont propres à son époque. En effet, la seconde révolution industrielle a concentré des populations immenses dans l'insalubrité et la misère. La fin du XIX<sup>ème</sup> siècle se distingue par « *une véritable prolifération des organisations et des rébellions ouvrières* ». Le nouveau patronat des grandes usines doit faire face à la montée des idéologies socialistes, des syndicalisations illégales des travailleurs et des attentats théorisés par les anarchistes au nom de la lutte contre le « *système* »<sup>7</sup>. Au mieux, il s'agit dans les années 1880-1890 de grèves plus ou moins organisées ; à partir de 1895, la CGT organise et fait

---

<sup>5</sup> REID, Donald. *The Miners of Decazeville : A Genealogy of Deindustrialization*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1985

<sup>6</sup> COHEN Yves, *Fayol, un instituteur de l'ordre industriel*, Entreprises et histoire, n° 34, décembre 2003, pp. 29-67

<sup>7</sup> NOIRIEL, Gérard. *Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*. Le mouvement social, 1988, p. 17-35.

converger les mouvements de luttes sociales appelant à une réaction patronale. On peut lire les craintes de ces « foules », ces ouvriers dont les thèses socialistes submergent les élites patronales et gouvernementales<sup>8</sup>. Decazeville est à ce titre un haut lieu des luttes sociales, et l'entrée en fonction d'Henri Fayol se situe en 1892 dans ce contexte et justement pour cette raison : la grève la plus violente, en janvier 1886, entraîne la défenestration de Watrin<sup>9</sup>, le directeur d'usine de l'époque, qu'Henri Fayol va remplacer deux ans plus tard.

Pour endiguer cette vague de violence, la décennie 1890 voit le début de l'institution d'un véritable droit social et du travail, c'est-à-dire, les lettres de noblesse accordées à la réforme sociale, y compris sur le plan politique<sup>10</sup>. Les thèses Le Playsiennes tendent ainsi de maîtriser le « *corps social* » en ébullition de la Nation, pour reprendre le commandement et sur la psychologie des foules, tandis que les sciences sociales, avec la sociologie durkheimienne<sup>11</sup>, le solidarisme de Hauriou et de Léon Bourgeois développent avec eux une reprise en main par l'étatisme de ces colères<sup>12</sup>, face aux corps socialistes révolutionnaires.

Nous y reviendrons, mais il est impossible d'appréhender la pensée d'Henri Fayol sans en comprendre la tradition Le Playsienne. L'auteur de la « *réforme sociale* » et le guide de pensée de toute une génération sera déterminant pour Henri Fayol ; sorte de courant de pensée catholique contre-révolutionnaire, se bornant à vouloir cantonner la révolte des masses et développer ses techniques de contrôle de ces « *pulsions sociales* ». Pour les « *le playsiens* » de son époque, il s'agit de refonder l'élite, les chefs et dirigeants pour la survie de la Nation.

---

<sup>8</sup> BARROWS, Susanna. *Miroirs déformants. Réflexions sur la foule en France à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Aubier, 1990, 226 p. (trad. de *Distorting Mirrors. Visions of the Crowd in Late Nineteenth-Century France*, New Haven, Yale University Press, 1981).

<sup>9</sup> Michel Perrot note toute l'importance de ce meurtre dans le rapport Patron-ouvrier de l'époque, et la fin d'une certaine époque du paternalisme : « *de ce point de vue, le meurtre de Watrin, à Decazeville, en 1886, revêt d'une importance plus que symbolique : meurtre rituel qui simule la mort du père, l'effondrement de l'intouchable pouvoir patronal, il cimenterait l'unité ouvrière et fonde une nouvelle Alliance, celle du quatrième Etat. D'où peut-être la résonance de cet épisode et le déferlement de paroles auquel il a donné lieu* ». (p.295)

LÉVY-LEBOYER, Maurice. *Le patronat de la deuxième industrialisation. Editions ouvrières*, Paris, 1979.

<sup>10</sup> LE GOFF, Jacques. *Du silence à la parole: une histoire du droit du travail: des années 1830 à nos jours*. Presses universitaires de Rennes, 2004.

<sup>11</sup> « *On sait que dans une administration où chaque employé n'a pas de quoi s'occuper suffisamment les mouvements s'ajustent mal entre eux, les opérations se font sans ensemble, en un mot la solidarité se relâche, l'incohérence et le désordre apparaissent* » (...) « *Le premier soin d'un chef intelligent et expérimenté sera de supprimer les emplois inutiles, de distribuer le travail de manière à ce que chacun soit suffisamment occupé, d'augmenter par conséquent l'activité fonctionnelle de chaque travailleur, et l'ordre renaîtra spontanément en même temps que le travail sera plus économiquement aménagé* ».

DURKHEIM, Emile. *De la division du travail social*. Presses universitaires de France, 1960. p.384

<sup>12</sup> Nous retracerons les liens dans la troisième sous-partie quant aux diverses conceptions de « *l'homme* » des sciences sociales, et les enjeux politiques qui en découlent.

### I. I. 1. 2. Au-delà de la psychologie des foules, le commandement

L'urgence de nouvelles formes de commandement se propage, il s'agit d'une attente dont l'historien Yves Cohen a collectionné tous ses témoignages, ses écrits et ses ramifications : un diffus « *besoin de chef* » s'instaure dans la société et les écrits contemporains. Premièrement, la figure de ce chef sera décrite dans le domaine militaire par celui qui deviendra le Maréchal Lyautey écrivant son « *rôle social de l'officier* »<sup>13</sup>, dont l'ouvrage sera un succès immédiat. Décrivant cette nécessité d'avoir une troupe « *bien en main* », grâce à une relation d'autorité fondée non pas sur la violence, mais sur la profondeur des liens personnels, ce que Le Play définissait sous le nom de *Patronat*. Il s'agit, nous dit l'historien Maurice Levy-Leboyer<sup>14</sup>, du passage « *du rôle du patron d'industrie à celui d'un chef militaire* ». Et, nous le verrons, le fayolisme est, en lui-même, une théorisation de l'extension des qualités et des missions du chef militaire vers le chef d'entreprise.

Toutes les sciences sociales recherchent à comprendre et à agir face à l'agitation sociale. Reste à comprendre le *pourquoi* de ce besoin de commandement ? Nous l'avons dit, car les foules miséreuses et la colère sociale gronde en France, comme dans tous les pays au cœur de la deuxième révolution industrielle. Les dirigeants s'intéressent alors à la psychologie sociale, qui se développe pour sonder ces mouvements incontrôlables<sup>15</sup> : Gabriel Tarde publie, entre autres, « *Les lois de l'imitation* » en 1890. En 1894 Gustave Le Bon publie « *Les Lois psychologiques de l'évolution des peuples* » et surtout, l'année suivante, le fulgurant succès, dans le monde entier, de l'ouvrage « *Psychologie des foules* »<sup>16</sup>, avant d'avoir publié « *Psychologie du socialisme* ». Ainsi, la tradition le playsien qu'Henri Fayol va chercher à « *maîtriser le corps social* », comme Henri Fayol le dit lui-même, dans une formule qui fera date. Bien avant lui, son homologue Emile Cheysson, ancien directeur de Schneider avait déjà tracé les voies avec son discours du « *Rôle social de l'ingénieur* »<sup>17</sup>, dont nous expliquerons ci-après les tenants et les aboutissants.

---

<sup>13</sup> LYAUTEY, Capitaine Louis. *Le Rôle social de l'officier* (1891). Paris, Albatros, 1985.

<sup>14</sup> LÉVY-LEBOYER, Maurice, *ibid*, 1979.

<sup>15</sup> Pour une vue d'ensemble et la spécificité des industries métallurgiques et minières du début du siècle : FRABOULET, Danièle. *Quand les patrons s'organisent: Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières 1901-1950*. Presses Univ. Septentrion, 2007.

<sup>16</sup> NYE, Robert A. *The origins of crowd psychology: Gustave Le Bon and the crisis of mass democracy in the Third Republic*. Beverly Hills, CA : Sage publications, 1975.

<sup>17</sup> CHEYSSON, Emile. *Le rôle social de l'ingénieur*. In : conférence à la Société des Ingénieurs Civils de France. 1897. p. 34.

### **I. I. 1. 3. La gestion administrative comme substitut au syndicalisme**

Il est difficile de vouloir comprendre le terme de « *corps social* » sans évoquer, à cette époque, le sujet de la syndicalisation. Lorsqu'il publie son principal ouvrage en 1916, les deux derniers chapitres seront laissés en jachère ; les quelques notes<sup>18</sup> retrouvées montrent que la question de la syndicalisation est, chez Henri Fayol comme chez tous les directeurs d'usine de cette époque-là, une inquiétude première : « *quoiqu'ils se soient généralement posés, dès le début, en adversaires du patronat, les syndicats n'ont pas été combattus par la société de Commentry-Fourchambault et Decazeville* ». Il faut avant tout remarquer, dans les notes inédites d'Henri Fayol, sa manière *négative* de parler des syndicats. Henri Fayol veut, en retour, parler *en positif* de sa propre action de commandement : ainsi « *malgré cela, peut-être à cause de cela...* », s'empresse-t-il de rajouter. Il a en effet l'ambition de faire dénoter l'effet de son action de directeur d'usine, nous le verrons, qu'il nomme de prévoyant « *...ils n'ont pas pris beaucoup de développement ; la plupart n'ont rallié qu'une minime partie, rarement la moitié du personnel. L'isolement de nos divers établissements a, sans doute, contribué à ce résultat* ». Délégitimer les syndicats est une posture classique du patronat d'alors. Leur légalisation est récente, sans être réellement admise. Mais le plus intéressant est, à lire Henri Fayol mot à mot, que la question qui lui importe réellement est celle de l'autorité et non pas celle de la légitimité : « *Je n'ai donc pas eu à faire avec des syndicats bien constitués, véritables représentants du personnel ouvrier. A l'état embryonnaire, les syndicats n'ont pas l'autorité nécessaire pour parler et traiter au nom de la collectivité* »<sup>19</sup>. On le voit, la véritable question est celle de l'établissement de l'autorité du patronat bien plus que celle d'endiguer le syndicalisme. Cette dernière n'étant conçue seulement comme une conséquence malheureuse de cette première. Au final, il veut minorer le rôle du syndicalisme, ce qui importe c'est en finir avec la prédominance du « *corps social* » ; et le patronat en est, naturellement, l'interlocuteur privilégié : « *comme toute minorité désireuse de dominer, ils sont plutôt violents et subversifs. Je crois que, dans l'intérêt des patrons, comme dans celui des ouvriers, un syndicat groupant la majorité et légalement constitué est de beaucoup préférable* ». Ainsi, on lit dans les mots d'Henri Fayol la filiation « *le playsienne* » de sa conception du Patronat et de son rôle dans la société. Ainsi, les élites du monde économique doivent assumer leur mission d'organisateur, dans son sens

---

<sup>18</sup> Les propos qui suivent sont extraits du chapitre « *leçon de guerre* », publiés récemment - PEAUCELLE, J. L. *L'outillage administratif de Fayol. Henri Fayol inventeur des outils de gestion*. Paris: Economica, 2003.

<sup>19</sup> Cette annotation doit se référer sans doute à la création des *Conseil de travail*, instaurés par décret de l'Etat le 17 Septembre 1900, sur lequel le patronat s'est toujours battu avec la plus grande virulence pour empêcher sa bonne réalisation.

TASCA, Albert. *Les conseils du travail en France*. 1909. Giard et Brière.

impulsé par Saint Simon et le Saint Simonisme : « *Je n'ai pas l'intention de traiter ici de la question des syndicats. Je me bornerai à quelques réflexions. En créant le droit au syndicat le législateur a oublié le principe essentiel d'une responsabilité correspondante. C'est une lacune à combler* ». Dans son rôle de « *conduite des hommes* », la direction d'usine s'avère être la clef de voûte de la société. C'est un rôle de meneur que le patronat et la société doivent assumer, et que chef d'entreprise est le seul à pouvoir assumer pleinement : « *Il ne faut pas beaucoup plus compter sur la sagesse et la modération des collectivités que sur celle des individus. On l'a constaté dans les grèves de l'industrie privée et dans celles des services publics, en France et ailleurs. On a vu la vie même de la nation anglaise menacée par une grève de mineurs. Les corporations n'hésitent pas à faire passer leur intérêt avant celui de l'Etat. Et l'Etat n'a pas su, jusqu'à présent, se défendre* ». Il n'y a, pour Fayol, ni des luttes de classes ni de rapport conflictuel. L'entreprise doit être vue dans son unité, ce à quoi précisément renvoie son vocabulaire organiciste dont nous reparlerons : « *Cependant le corps social ne doit pas se laisser détruire par un de ses membres. C'est un grave problème à résoudre* ». Il faut ainsi assumer pleinement la fonction de directeur et de décideur de toute chose. Le chef d'entreprise détient une mission décisive lors du processus irréversible du développement de l'industrialisation et des grandes industries : « *rien ne peut désormais empêcher l'association, source de force et de puissance ; mais il faut en régler le fonctionnement* ». L'ambition des sciences de gestion est donc désormais pleinement affichée : « *je suis convaincu que l'expansion d'une bonne doctrine administrative contribuera à empêcher que cet instrument de paix et de bien être reste une cause de guerre et de destruction* ». Moralité : les questions sociales et politiques ne sont rien, celles administratives sont le tout : « *Quel que soit le rôle réservé aux syndicats ouvriers dans ce gouvernement des affaires, les principes d'administration ne perdront rien de leur utilité* ».

## **I. I. 2. Urgence militaire et nationale de développer les sciences administratives**

Les historiens Stéphane Rials et Stéphane Drago<sup>20</sup> ont porté une thèse sur les travaux de Fayol que l'on ne peut ignorer : « *la guerre n'a sans doute pas enfanté à proprement parler la doctrine administrative : mais elle lui a donné l'occasion de s'approfondir, elle lui a donné une audience, elle lui a donné le début d'une consécration* ». Nous allons ci-après faire comprendre l'émergence des questions administratives d'Henri Fayol liées aux questions de son temps, celles d'une nécessaire réaction dans un temps de luttes militaires et d'humiliation de la Nation française toute entière.

### **I. I. 2. 1. Panique nationale et incurie administrative**

D'un point de vue strictement économique, la guerre est une source de croissance économique inespérée pour l'usine de Commentry-Fourchambault et Decazeville. Ces usines ont pour client principal la Défense Nationale. D'un autre côté, l'effort de guerre a mobilisé toute la main d'œuvre de France, qui devient rare et chère. Les industries françaises ont été dévastées, mais bien plus que la guerre, certaines s'en sont sorties mieux que d'autres ; la différence en revient dans sa capacité d'administration : « *c'est donc à ses méthodes industrielles et à sa prévoyance que votre Société doit d'avoir maintenu son existence, alors que des transformations profondes dans les procédés sidérurgiques provoquaient la création et le développement d'une puissante métallurgie sur les riches gisements lorrains ; bien que nous ne possédions pas d'établissements en territoire envahi nous y sommes directement atteints par les hostilités en raison des intérêts importants que nous avons dans le Pas de Calais et en Meurthe et Moselle* »<sup>21</sup>. L'emprise des thèses fayoliennes sur son époque, c'est le symptôme d'un moment de rage et de panique d'une Nation : les hommes étant partis à la guerre, il ne restait sur le territoire que les femmes, les mutilés, et la main-d'œuvre étrangère ; dans l'usine d'Henri Fayol, vinrent à partir de 1914 des ouvriers africains, belges, espagnols, polonais, grecs et même chinois.

Une fois écrit son recueil de textes et de recommandations, la fortune idéologique d'Henri Fayol sera nourrie d'une crainte irracible : la peur de l'industrialisme américain et allemand, tel que le résume Victor Cambon : « *les expériences entreprises et les conclusions posées par Taylor causèrent aux Etats-Unis une énorme sensation, qui ne tarda pas d'ailleurs à traverser l'Atlantique. L'Allemagne les a accueillies avec une faveur marquée. Depuis plus de quinze ans,*

---

<sup>20</sup> RIALS, Stéphane et DRAGO, Roland. *Administration et organisation: 1910-1930: de l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*. Éditions Beauchesne, 1977.

<sup>21</sup> Comptes rendus du Conseil d'Administration de 1914 à 1918, Archives de Commentry Fourchambault et Decazeville, Archives du Monde du Travail, AN 59 AQ 13, 14, 14bis, 16.

*les revues, les journaux, de sciences et de techniques allemands lui ont consacré des pages et des pages de documentation, y ajoutant d'interminables commentaires dont le résultat fut l'adoption de ces idées ou d'idées similaires qui répondaient pleinement aux habitudes d'ordre, de précision et de discipline de ce peuple. Une partie de ces progrès leur est dû. Les préparatifs de la guerre actuelle, ses opérations offensives, le rendement formidable des manufactures allemandes qui les appuient, sont des applications incontestables du taylorisme dont nos ennemis sont pénétrés »<sup>22</sup>.*

Il faut ainsi relire les écrits de Fayol telle une lente mais persistante nostalgie du manque d'administration de l'armée française, à l'image de toute la Nation. Sa plainte date de loin, déjà la guerre de 1870 avait été précurseur de ses intuitions. En 1898, il s'en plaignait déjà : « *s'il est vrai, ce dont je suis convaincu, que les causes de notre infériorité industrielle et commerciale actuelle sont les mêmes que celles qui conduisirent notre armée à sa perte en 1870 – ou si l'on veut, que nos voisins prospèrent dans le domaine industriel pour les mêmes raisons qui les firent triompher il a 30 ans sur les champs de bataille. L'importance de ces études apparaîtra à tous, comme il apparaît à moi-même, considérable. Pendant que nos soldats cherchent à relever l'armée, nous autres, industriels, tâchons d'éviter une défaite qui pourrait avoir des conséquences encore plus funestes que celle de Sedan »<sup>23</sup>. On ne peut s'empêcher de lire dans cette plainte les traits d'une époque et d'un moment de pessimisme le plus grand. On le sait, Henri Fayol lisait tout de même les grands auteurs de son temps. Il avait à l'esprit les écrits d'Ernest Renan, qui publiait en 1871 *La réforme intellectuelle et morale* ; on l'on pouvait y lire : « *La victoire de l'Allemagne ne pouvait pas manquer d'être complète ; car une force organisée bat toujours une force non organisée, même numériquement supérieure* ». Ainsi, l'ennemi d'outre-Rhin est constamment dans les esprits et forge les consciences. Ce ressentiment va jusqu'à un certain raisonnement culturaliste : « *la victoire de l'Allemagne a été la victoire de l'homme discipliné sur celui qui ne l'est pas, de l'homme respectueux, soigneux, attentif, méthodique sur celui qui ne l'est pas ; ça a été la victoire de la science et de la raison...* ». Et de conclure que les sciences administratives ne sont plus une question de savoir, mais de survie nationale : « *La guerre est désormais un problème scientifique et d'administration* ». Une vingtaine d'années plus tard, en 1916, lorsqu'Henri Fayol publiera son*

---

<sup>22</sup> CAMBON, Victor, *France, comment un Peuple grandit*, 1917, p.165

Cet auteur est justement célèbre pour une trilogie consacrée aux forces organisationnelles allemandes : en 1909, *l'Allemagne au travail*, en 1914 *les derniers progrès de l'Allemagne*, et en 1923 il signera le rapport *l'Allemagne nouvelle*. Il signera ensuite un ouvrage *Le Taylorisme* avec un des principaux promoteurs des méthodes américaines de management, Henri Le Chatelier.

<sup>23</sup> Fayol, discours XXX, 1889



ouvrage majeur, il ne s'agit plus de simples inquiétudes. La France est plongée en plein doute national sur son avenir : alors que les généraux promettaient une guerre éclair de conquête, la France ne voit plus la fin d'une lutte de position, dans laquelle l'espoir s'amenuise continuellement.

### **I. I. 2. 2. L'imprévoyance, maladie des nations faibles**

L'angoisse des français vis-à-vis de leur ennemi allemand est diffuse et profonde. Tel que le dit Briard d'Aunet dans un texte contemporain de celui d'Henri Fayol<sup>24</sup> : « *la majorité des français, impressionnés par la mécanique allemande, notoirement supérieur au nôtre, paraît croire que cet esprit d'organisation nous manque et toujours nous manquera* ». De même, un peu plus tôt, tel que le dit Georges Blondel<sup>25</sup> : « *il convient d'insister sur l'organisation vraiment remarquable à laquelle les allemands doivent une partie de leur succès* ». Cette faiblesse nationale, Claude Digeon a parlé de la période 1870-1914 comme celle de la « *crise allemande de la pensée française* »<sup>26</sup>. Il nous faut savoir pourquoi.

En effet, Stéphane Rials<sup>27</sup> remémore les tensions propres à cette époque. On pouvait lire chez ce chimiste allemand, Wilhem Ostwald, un des plus grands cerveaux de son temps, des propos qui ne sont plus guère audibles aujourd'hui. Dans un ouvrage intitulé « *Les fondements énergétiques des sciences des organisations* »<sup>28</sup>, les propositions suivantes, pouvant être jugées précurseurs d'une certaine manière de concevoir le monde : « *l'Allemagne veut organiser l'Europe, qui jusqu'ici n'a pas été organisée* ». On appréciera le passage sémantique entre la question typique de l'époque, celle de l'impérialisme, avec celle de l'organisation des sciences administratives : « *je vais maintenant vous expliquer le grand secret de l'Allemagne. Nous, ou peut-être la race germanique, avons découvert le facteur de l'organisation* ». Concluant par une sentence que l'on pourra croire sortie d'un manuel de l'ordolibéralisme : « *les autres peuples vivent encore sous le régime de l'individualisme, alors que nous sommes sous celui de l'organisation* ».

---

<sup>24</sup> D'AUNET, Biard. *Après la guerre. Pour remettre de l'ordre dans la maison*, Parigi, 1916, pp. 280-281.

<sup>25</sup> BLONDEL, Georges. *L'essor industriel & commercial du peuple allemand*. L. Larose, 1900.

<sup>26</sup> DIGEON, Claude. *La Crise allemande de la pensée française, 1870-1914*. Presses universitaires de France, 1992.

<sup>27</sup> *Opus cité*

<sup>28</sup> OSTWALD, Wilhelm. *Energetische Grundlagen der Kulturwissenschaft*. W. Klinkhardt, 1909.

Et s'il fallait une preuve supplémentaire de ce tourment dans les élites françaises, on peut consulter l'ouvrage de Jean Labadié<sup>29</sup>, sous la forme d'une grande enquête après des personnalités les plus diverses. On peut y lire les auteurs les plus fameux de l'époque, à savoir Emile Boutroux, Georges Sorel, Charles Gide, Vilfredo Pareto, Lucien Levy Brühl, Charles Maurras, Henry le Chatelier, Maurice Barres, Edouard Herriot, Jacques Bainville et beaucoup d'autres. Tous répondent à une question unique : « *l'Allemagne a-t-elle le secret de l'organisation ?* » ; parmi toutes les nuances des réponses, on peut y lire celle de Charles Gide, avec un vocabulaire employé que l'on ne soupçonnait pas : « *...cette faculté n'est pas spéciale à la race allemande, mais il faut reconnaître qu'elle en est douée à un degré remarquable et, on peut même l'admettre, supérieur à celui des autres pays* ». Pour comprendre, il faut se replacer dans ce moment si particulier de l'histoire de France. La peur qui se lisait dans la presse, l'inquiétude dans les écrits scientifiques. En effet, les ouvrages sur l'Allemagne se multipliaient ; et personne ne mettra en doute la validité de la formule de Maurice Schowb : il existait bien, au moins dans toutes les têtes, « *le danger allemand* »<sup>30</sup>. A peine une certaine littérature allemande en parlait, que les élites intellectuelles françaises en venaient à se demander si leurs ennemis du jour n'avaient pas le « *secret de l'organisation* » ; ou s'il n'y avait pas lieu de considérer qu'il leur manquait, avant tout, de « *la capacité méthodique des allemands* ».

Ainsi, il faut lire les travaux d'Henri Fayol sur l'administration de l'entreprise comme s'il parlait de la France. Cette Nation française qui est prévoyante ; et son gouvernement qui ne l'est pas. Son regret, il l'annonce dans le quatrième chapitre, de son *opus magnum*, intitulé « *Leçons de la guerre* » (mais resté inachevé) : « *je dirai les réflexions que les événements récents m'ont inspiré* », annonce-t-il au début de son ouvrage qu'il voulait écrire avant sa mort, sans pour autant publier en tant que tel ses propos. De récentes recherches et publications<sup>31</sup> nous permettent aujourd'hui de connaître les termes employés concernant l'armée ; ils sont emplis de compassion et son jugement est très dur, avec un amour de son pays tout en gardant le verbe critique : « *le soldat français a fait preuve de l'endurance la plus remarquable, d'une énergie surprenante, d'un courage sans pareil. La Nation toute entière s'est donnée avec dévouement absolu. Personne ne doute de l'intelligence de nos concitoyens. On sait qu'il y a*

---

<sup>29</sup> LABADIÉ, Jean (ed.). *L'Allemagne a-t-elle le secret de l'organisation ? Enquête*. Bibliothèque de l'Opinion, 1916.

<sup>30</sup> SCHWOB, Maurice. *Le danger allemand : étude sur le développement industriel & commercial de l'Allemagne*. L. Chailley, 1896.

<sup>31</sup> PEAUCELLE, J. L. *L'outillage administratif de Fayol. Henri Fayol inventeur des outils de gestion*. Paris: Economica, 2003.

*dans notre pays des hommes hors de prix. Avec de tels hommes, un tel foyer d'énergie, de quoi la nation ne serait-elle pas capable si son organisation générale était au niveau de la valeur des individus ? ».*

Sa désolation est celle qui l'amène, probablement, à publier plus largement ses écrits. Au fondement de sa critique se trouve la défaillance administrative qui a pour origine pour lui la plus grande des tares : l'imprévoyance. Il écrit ainsi : *« nous avons été surpris. Puisque rien n'était préparé. Il a fallu s'organiser à la hâte, c'est-à-dire au prix des plus grands sacrifices de tous genres. Il n'y avait pas de programme. Pourquoi ? L'organisation, les programmes... sont faits par les chefs, ne peuvent être faits que par eux ».* Henri Fayol conçoit l'activité d'administration comme la responsabilité une et indivisible de ses chefs, ils en porteront donc toutes leurs responsabilités : *« Nous manquerions donc de chefs capables ? Assurément. Je ne dis pas « intelligents » ou « instruits », je dis « capables ». Pourquoi n'y a-t-il pas eu à la tête du pays des hommes capables de gouverner, prévoyants, organisateurs, informés, sachant susciter le dévouement, inspirer la confiance... ? ».* Il pointe ainsi le manque de compétence administrative régnant en France, prônant toujours les qualités d'un monde passé et, pour lui, révolu : *« c'est parce que la Nation ne sait pas quelles sont les qualités qu'elle doit demander à ses chefs. Elle croit que l'éloquence, science mathématique, qualité d'élite... donnent la capacité administrative. Grande erreur ».*

### **I. I. 2. 3. Au-delà des compétences militaires, les compétences administratives**

Repris par son exégète Jean-Louis Peaucelle, le propos du directeur de l'usine de Commentry-Fourchambault, Henri Fayol, n'est pas de pointer les erreurs militaires, mais de parler des questions administratives plus générales. Même en 1917, croyant que tout est joué, Henri Fayol continue à se lamenter sur les incuries administratives de l'armée française : *« Le public [...] observe, réfléchit et voit ou croit voir que de nombreuses fautes d'administration sont commises »*<sup>32</sup>. De même, toujours en 1917, ses regrets sont davantage de n'avoir jamais été écouté, en insistant toujours sur la cause du manque de compétence administrative : *« Nous sommes non moins convaincus que notre infériorité militaire et industrielle résulte uniquement de la faiblesse administrative de notre gouvernement »*<sup>33</sup>. L'important, dans les mots d'Henri

---

<sup>32</sup> FAYOL, Henri, 1917, « Préface à Administration industrielle et générale, l'éveil de l'esprit public », études publiées sous la direction d'Henri Fayol, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 12, 1917, 145-152.

<sup>33</sup> « Notre commandement, instruit par l'expérience coûteuse des opérations improvisées et insuffisamment préparées, a été amené, au cours de la campagne, à codifier, dans des instructions successives et de plus en plus détaillées, toutes les conditions à réaliser avant de déclencher une offensive de grande envergure. De ces instructions, la plus complète est celle du 31 octobre 1917 (jusqu'ici secrète, mais tombée depuis peu dans le domaine public). [...] Sa lecture est extrêmement intéressante au point de vue qui nous occupe, car on y voit l'opération militaire traitée exactement comme une affaire industrielle qu'il s'agit de mener à bien dans les

Fayol, est que ce constat ne se focalise pas sur la chose militaire, mais il élargit son analyse à tous les autres champs de la société, les réduisant à un vaste ensemble d'organisations. Et ce qu'il recherche est davantage une loi générale et généralisée : « *dans toutes les associations humaines, dans l'industrie, dans le commerce, dans l'armée, dans la famille, dans l'Etat, la dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves* ». Pour autant, le rapport d'Henri Fayol vis-à-vis de la chose militaire est ambiguë : son discours vise à se départir du monopole du discours militaire sur sa propre action, pour imposer le monopole du discours administratif sur la question militaire ; mais, d'un autre côté, pour comprendre ses écrits sur l'entreprise, il faut comprendre qu'Henri Fayol reste pleinement fasciné par l'organisation de l'armée, même s'il la critique : « *L'Etat-Major est un groupe d'hommes disposant de la force, de la compétence et du temps qui peuvent manquer au directeur général... Ce groupe d'agents s'appelle l'état major dans l'armée ; je lui ai conservé ce nom à défaut d'un autre qui m'ait paru préférable* » (1916, p 73). De même, en recherchant dans ses notes de lecture, après la publication de sa tribune sur le « *Rôle social de l'officier* » du Maréchal Lyautey, publiée en 1891, qui obtient un succès immédiat tellement l'attente est grandissante ; on y lit un décalque de ce qu'Henri Fayol écrira plus tard pour le caractère du chef d'entreprise, dont on soulignera au passage un vocabulaire fortement teinté de la métaphore de la visibilité : « *clarté de vue, netteté de décision, rapidité d'exécution, organisateur (...) créa tous les rouages compliqués et délicats d'une administration nouvelle, – entouré d'un personnel d'élite on lui laissa une grande initiative (honneur au ministre Millerand). (...) valeur morale, grande autorité, services rendus. Intelligence, activité, connaissances des affaires, énergie. Honore sa fonction autant qu'il en est honoré lui-même. Clairvoyance et prévoyance. Décision* »<sup>34</sup>. La fascination n'empêche en rien la critique intrinsèque.

#### **I. I. 2. 4. Un discours administratif plus légitime que celui militaire**

Dans le discours d'Henri Fayol et du fayolisme, il y a ce passage, qui est sans doute propre à leur pensée proprement positiviste, qui a très largement théorisé la fin de la société militaire pour une société rationnelle et industrielle<sup>35</sup>. Il formulera ce passage très explicitement dans sa préface de l'ouvrage sur la « *conduite des hommes* » de Wilbois et Vanuxem : « *Au lendemain de la crise sanglante d'où est sortie notre victoire, au moment même où la diminution de nos*

---

*meilleures conditions de temps et de prix. [...] La manœuvre à réaliser se retrouve dans le domaine industriel comme dans le domaine militaire et les grands chefs de l'industrie et du commerce font leurs preuves sur le terrain économique comme nos grands capitaines sur le champ de bataille* ».

GENERAL DE POUYDRAGUIN, 1920, *La fonction administrative dans le domaine militaire*, p.14. Cité par Jean-Louis PEAUCELLE, *opus cité*.

<sup>34</sup> Mentionné par Jean-Louis PEAUCELLE, *opus cité*.

<sup>35</sup> COMTE, Auguste. *Discours sur l'ensemble du positivisme*. Société positiviste internationale, 1907.

*moyens nous ordonne de grouper le plus rationnellement nos forces créatrices, il importe que tout le monde soit convaincu qu'il faut enfin administrer* ». Il ne faudrait pas, ceci dit, comprendre les écrits du directeur des mines de Commentry-Fourchambault, comme une véritable création de paradigme. Il n'est que le fruit d'une époque, d'un moment, d'un mouvement plus global où la légitimité du discours militaire ne cesse de fuir, et celui organisationnel devient de toute part pressent. On lit partout ce que nous dirions aujourd'hui d'une sorte de discours managérial monopolisant tous les espace, une sorte de *new public management* anachronique. Celui qui sera premier ministre Belge n'écrivait-il pas le besoin impérieux de séparation du clivage entre les champs des administrations publiques et celles industrielles : « *L'Etat entre dans un rapport avec l'industrie, le commerce et la banque, le fonctionnaire avec l'homme d'action. Qu'ils se plaisent ou non, il faut qu'ils collaborent* »<sup>36</sup>. Un point que Fayol lui-même n'a pas oublié de notifier, exprimant très clairement la revendication de la suprématie du discours administratif sur celui venue du corps même des armées : « *L'expérience permet d'affirmer que cette doctrine peut utilement s'appliquer à toutes les entreprises industrielles... En Belgique, le gouvernement l'applique à la Défense Nationale. Elle se trouverait singulièrement renforcée si une grande autorité française déclarait qu'elle est également applicable à l'Armée*<sup>37</sup> ».

L'effet de la guerre et de l'union nationale qu'elle impose n'est pas sans influence non plus. Le discrédit des militaires eux-mêmes a sans doute joué pour beaucoup<sup>38</sup>. Il suffit de se rappeler ce que disait Georges Clémenceau, ministre de la guerre chargé de la Présidence du Conseil, lequel a toujours conditionné son retour au pouvoir à la seule condition d'enlever le commandement du pays de l'armée pour le confier au politique. Le « *Tigre* » ne proclamait-il pas le 13 Décembre 1917 qu'il fallait « *traiter les affaires politiques en homme d'affaires, donc, aller vite* »<sup>39</sup> ; deux mois plus tard, il publiait une circulaire relative à « *l'industrialisation des services de l'intendance* », et l'arrêté sur « *l'industrialisation des travaux dans la zone des armées* », qui date de l'été 1917, et voulait rassembler les « *différentes catégories de personnel travaillant dans un même atelier* ». Puis une circulaire de Clémenceau du 16 février 1917 posait

---

<sup>36</sup> A. Devèse, Aujourd'hui, 1919, p.12.

<sup>37</sup> FAYOL, Henri, 1923, Conférence sur l'Administration industrielle et générale, 5 et 14 mai, Ecole supérieure de guerre et Centre des hautes études militaires, p.61.

<sup>38</sup> A cet égard, de nombreux travaux historiques ont démontré qu'il s'était passé beaucoup de mutation en matière d'autorité autour de la Grande Guerre.

GIRAUD, Frédérique, SAINT-FUSCIEN, Emmanuel, et al. *A vos ordres?. La relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre*. Liens Socio, 1970.

<sup>39</sup> Citations repris par Stéphane RIAL, *opus cité*.

« comme une nécessité impérieuse d'orienter tous les chefs d'établissements militaires vers l'étude et l'application des méthodes de travail répondant aux exigences de l'heure actuelle : emploi pour chaque genre de travail du minimum de main d'œuvre par la recherche scientifique des procédés les plus avantageux dans chaque cas particulier ». Créateur du ministre du travail et de la prévoyance, Georges Clémenceau et son action ne sont jamais mentionnés par Henri Fayol, proche de Millerand, il s'agit pourtant bien d'un signe d'une époque. En effet, la Grande Guerre a forcément porté un très large discrédit sur la légitimité des sciences militaires et sur leurs porte-paroles. Gilles Renard, dans son ouvrage sur *les répercussions économiques de la guerre*, publié au lendemain des combats, en 1919, affirme que « la guerre est devenue de nos jours une immense entreprise industrielle ; qu'il faut par conséquent en ce domaine une mobilisation aussi intensive que la mobilisation militaire ». Il s'agit de reconstruire un monde sur d'autres légitimités, les écrits de Fayol et le débat sur les sciences administratives n'en sont qu'un témoin. Et ce passage de légitimité a des effets qui sont bien naturellement mis en exergue par Henri Fayol dans son ouvrage collectif, « *L'éveil de l'esprit* » (1927), où l'on peut lire, dans une correspondance avec le général de Mijolla : « Les leçons de la guerre ont imposé certaines modifications aux règlements militaires. Beaucoup d'officiers de réserves, formés à la pratique des affaires, pensèrent qu'elles auraient été évidentes dès le début à un administrateur ».

### **I. I. 2. 5. L'aurore du discours administratif hégémonique**

On le sait, Henri Fayol n'est pas seulement un réformateur de l'entreprise. Plus généralement, son ambition est la réforme du pays tout entier, au premier rang duquel toutes les administrations de l'Etat devront s'y conformer. « *Le public non peut être sans quelques naïveté, troublé dans ses habitudes, dans ses intérêts et dans ses affections, constamment en contact avec les agents de l'Etat, observe, réfléchit et voit, ou croit voir que de nombreuses fautes d'administration sont commises. Il cherche à éclairer, il lit avec ardeur tous les livres qui traitent du fonctionnement des services publics... visiblement, les questions administratives, qui n'intéressaient autrefois qu'un petit nombre de personnes, préoccupent aujourd'hui tout le monde* »<sup>40</sup>. Tel que l'exprime Odile Henri<sup>41</sup>, il s'agit également d'un « *nouveau marché* » qu'il faut investir, en allant au-delà de la science politique et des sciences sociales. Tel que le présente

---

<sup>40</sup> FAYOL, Henri, *l'éveil de l'esprit*, opus cité.

<sup>41</sup> HENRY, Odile. *Un entrepreneur de réforme de l'État: Henri Fayol (1841-1925)*. Actes de la recherche en sciences sociales, 2012, no 3, p. 38-55.

Georges Davy<sup>42</sup>, il faut « *organiser la gestion de l'Etat à l'image de celle d'un organisme industriel* », parce que, reconnaît l'auteur, la mise en concurrence des méthodes apparaissait comme inéluctable ; elle l'est d'autant plus à l'aide d'une double critique des saints simoniens et des syndicats de la fonction publique, constate Odile Henry<sup>43</sup>. Surtout, dans une vue plus large historique, à l'heure où les missions de l'Etat s'élargissaient, le libéralisme ne pouvait que constater son échec<sup>44</sup>.

L'Etat doit changer de doctrine, il y a urgence. Encore une fois, l'argumentaire de la Grande guerre revient sans cesse dans les écrits des fayoliens, telle une justification en soi pour leurs thèses et leurs méthodes. Plus encore, il s'agit bien davantage d'une période frontière entre deux mondes. Ce passage est franchi allègrement, sans savoir véritablement les contours de ce nouveau monde : « *depuis le début de la guerre, on ne parle chez nous que de méthode, de discipline, de systématisation, d'organisation : sous ces mots, on met rarement des idées précises ; mais on sent qu'ils correspondent à toute une réalité ardemment désirée, parce que, faute de l'avoir connue, nous avons gaspillé pour tardive victoire des dizaines de milliards et des centaines de milliers de vie* »<sup>45</sup>. De cette justification naît des conséquences qui ne sont pas pour autant soldées. Une guerre d'école de pensée managériale affleure, premièrement celle du fayolisme ayant un certain appui national, et celle taylorienne, science venue d'Outre-Atlantique dont la destinée des travaux a été très largement narrée : « *Que faire : ce que nous faisons lorsque nous voulons réussir une entreprise personnelle : y mettre de l'ordre, préparation, méthode et constance. Cela s'applique à tous les services publics, aussi bien aux politiques qu'aux économiques* »<sup>46</sup>. De même, Jean Milhaud, le grand acteur historique de la CEGOS l'avait noté<sup>47</sup> : « *il y aurait tout un ouvrage à écrire sur les méthodes de travail des militaires et sur l'influence qu'ils ont pu avoir, à la fois sur les autres administrations publiques et sur l'industrie* » avec pour faire comprendre son propos, une image simple et efficace : « *le Business Game a eu pour ancêtre le Kriegspiel* ». Le tout étant une lutte de paradigmes, Henri

---

<sup>42</sup> DAVY, Georges. *Le problème de l'industrialisation de l'Etat*. Revue de métaphysique et de morale, 1924, vol. 31, no 4, p. 599-641.

<sup>43</sup> HENRY, Odile. *Un entrepreneur de réforme de l'État: Henri Fayol (1841-1925)*. Actes de la recherche en sciences sociales, 2012, no 3, p. 38-55.

<sup>44</sup> Selon la formule de Marcel Gauchet, ayant consacré son chapitre II entier à la question organisationnelle, selon lui omniprésente au début des années 1900.

GAUCHET, Marcel. *L'avènement de la démocratie II. La crise du Libéralisme*. Paris: Gallimard, 2007.

<sup>45</sup> WILBOIS et VANUXEM, *ibid*

<sup>46</sup> CHARDON, l'organisation de la République pour la paix, p.23

<sup>47</sup> MILHAUD, Jean. *L'organisation scientifique dans les administrations publiques*, in Conseil européen du Comité international de l'organisation scientifique, IV<sup>e</sup> Conférence européenne, Rome, 10-13 oct.1962, thème 1e

Fayol et les siens jouent avec discours proche des sciences militaires contre celles juridiques<sup>48</sup>. Ces dernières étaient largement dominant à l'époque, et dont Hauriou était l'un des chefs de file les plus éminents<sup>49</sup>.

On le sait, Henri Fayol s'investira beaucoup dans la *réforme de l'Etat*. Il s'agit pour lui de la même grammaire d'analyse, rappelant qu'« *il n'y a pas une doctrine administrative pour l'industrie et une doctrine administrative pour l'Etat ; il n'y a qu'une doctrine administrative* »<sup>50</sup>. Il sera sollicité par Louis Deschamps, sous secrétaire d'Etat aux PTT dans le gouvernement du Bloc National, pour analyser le fonctionnement de la régie. Nommé en 1923 membre de la commission du ministère des Finances, chargé d'étudier l'organisation du monopole des tabacs, Henri Fayol rédige dans chaque cas des rapports aux conclusions très sévères et fustigeant l'inefficacité structurale de l'Etat. Il préconise le « *désencombrement* » des services ; il voudra lutter contre l'instabilité et l'incompétence des chefs, forgées par des demandes politiques trop pressantes et contradictoires. Il fustige également les « *vices d'administration* », que sont les protections du statut du fonctionnaire et la prégnance des forces syndicales. Ces critiques perdureront chez Joseph Wilbois<sup>51</sup>, préférant au statut du fonctionnaire et à ses concours, l'avènement des nouveaux « *tests psychologiques* » capables de déceler les aptitudes et les caractères héréditaires.

Si le discours fayolien a peu été entendu à son époque<sup>52</sup>, il a forgé son propre sillon. Et l'on retrouvera ensuite la nécessité, pour chaque responsable d'un ministère, une direction toujours soucieuse de ses moyens, pour « *conduire son entreprise vers son but en recherchant à tirer le meilleur parti des ressources dont elle dispose* »<sup>53</sup>. Telle est la formule d'un nouveau patronat qui s'engage dans une réforme profonde de son propre discours. Nous allons dès à présent expliquer *comment et pourquoi*.

---

<sup>48</sup> HENRY, Odile. *De la sociologie comme technologie sociale*. Actes de la recherche en sciences sociales, 2004, no 3, p. 48-64.

<sup>49</sup> HAURIOU, Maurice. *La gestion administrative: étude théorique de droit administratif*. L. Larose, 1899.

<sup>50</sup> FAYOL, Henri. *L'éveil de l'esprit, opus cité, p.6*.

<sup>51</sup> WILBOIS, Joseph. *La doctrine administrative et les services publics*

<sup>52</sup> CHATRIOT, Alain. *Fayol, les fayoliens et l'impossible réforme de l'administration durant l'entre-deux-guerres*. Entreprises et histoire, 2003, no 3, p. 84-97.

<sup>53</sup> FAYOL, Henri. « *la doctrine administrative dans l'Etat* », Communication au deuxième congrès, 1906.



### **I. I. 3. Le renouveau du discours patronal**

Le fayolisme ne peut pas se définir sans appréhender la question de l'ingénieur, celle de l'ingénierie, et des métiers de l'entreprise. Dans la sociologie de cette mutation, il faut y voir, en creux, l'émergence d'un nouveau discours patronal, autant qu'en bonne partie son émergence tel un discours dominant. Cette époque était celle où il fallait en finir avec ce que François Ewald appelait le *patronage*. Ce mode de relation signifie la conduite des hommes « *selon une économie de pouvoir non seulement étrangère au droit, mais qui devait permettre d'échapper à son contrôle* »<sup>54</sup> vis-à-vis de cette nouvelle population salariée. Il fallait permettre l'émergence d'un nouveau discours. Celui administratif, vu au chapitre précédent, n'épuise pas la novation du discours fayolien sur son époque. Il fallait un discours propre à la constitution d'un *chef d'industrie* sur de nouvelles bases. Nous reviendrons, ci-après, de manière forcément synthétique et avec la brièveté imposée par notre sujet, sur les principaux éléments structurant l'émergence d'un nouveau discours patronal prôné par un corps nouveau, les « *ingénieurs-conseils* ».

#### **I. I. 3. 1. Une lutte dans la définition du métier d'ingénieur**

Le métier d'ingénieur a connu une mutation sociologique, qui est désormais relativement bien documentée<sup>55</sup>. En raison de son importance, nous devons rappeler les grandes idées permettant de faire émerger ce nouveau discours légitime. Il ne se focalise plus simplement sur le rapport *homme-machine*, mais sur celui plus général du *monde industriel* et de l'importance de la direction des hommes.

D'un côté, il nous faut rappeler les premières conceptions de l'organisation. Etayées dans les travaux de Moutet<sup>56</sup>, il s'agit plus généralement du processus d'appropriation de l'autonomie ouvrière. Au fur et à mesure de la concentration de métier d'ouvriers et de machine, le contremaître se professionnalise et se technicise : il faut définir les volumes de production et les délais, organiser le travail des machines. Et l'entrepreneur ne pouvant faire l'un ni l'autre de manière exclusive. D'après Werner Sombart (1928), « *la spécialisation du travail et la discipline au sein de l'atelier créèrent une condition préalable favorable, voire constituèrent*

---

<sup>54</sup> FRANÇOIS, Ewald. *L'Etat providence*. Paris, Grasset, 1986.

<sup>55</sup> PICON, Antoine. *L'invention de l'ingénieur moderne*. Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1992.

<sup>56</sup> MOUTET, Aimée. *Les logiques de l'entreprise (la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres)*. Civilisations et sociétés, 1997.

*une incitation à une utilisation accrue et une amélioration des machines* »<sup>57</sup>. Et tel que le dit Doray<sup>58</sup>, « *l'espace productif peut être pensé en fonction d'un plan d'ensemble* », à la fois de l'ensemble des métiers, tout aussi bien que de l'amélioration des machines, puis à l'élaboration de procédés de fabrication, jusqu'à l'amélioration continue de l'habilité de l'homme à l'utilisation de la puissance de cette machine. Il ne suffit ainsi pas de penser le fonctionnement des machines ; les penseurs de l'école des Mines, tels Monge, Carnot, ou Poncelet développent leurs connaissances et se frottent au réel, qu'ils appellent « *l'élimination des résistances* » ; la cinématique dérive de la géométrie descriptive, elle est une discipline majeure des ingénieurs pour lesquels on ne demande moins de faire que de savoir-faire. Un débat s'instaure sur la fonction d'ingénieur, un expert du rapport homme-machine, ou plus large, celui de l'homme et de l'industrie. Dans ce débat, il y a tout d'abord une question de lutte pour la définition d'une profession. Il s'agit de l'ingénieur et son expertise axée sur l'ingénierie du rapport homme-machine.

A cet égard, l'historien Terry Schinn<sup>59</sup> a bien décrit l'importance de la mutation du rôle et de la profession de l'ingénieur dans les années industrielles de 1880. En France, il s'agit jusque-là d'un haut fonctionnaire ; l'Ecole Polytechnique possède le quasi-monopole de leur formation, leur mission est codifiée par leur corps. Ils contrôlent les travaux des entrepreneurs, tant sur leur projet que leur réalisation, selon des critères de conformité à la fois technique et réglementaire. Selon les termes de l'historien, il existe, ancrée dans le paysage français, une petite « *élite permanente et sûre, sur laquelle le pays pourra compter* », contrôlant de fait tous les pans de l'économie française. Odile Henry<sup>60</sup> retracera les diverses luttes des champs professionnels de ces ingénieurs-conseils, celles entre les écoles Polytechniques et l'Ecole Centrale des Arts et Métiers, celles des marchés publics et ceux des marchés privés. Ainsi, dans le portrait qu'Odile Henry dresse d'Henri Fayol, la sociologue met en avant le faible statut social de l'ingénieur civil à cette époque. Lui-même est issu de Saint-Etienne, il n'est pas parisien. Les ingénieurs de province « *ont longtemps été considérés par les ingénieurs du corps des Mines comme un personnel subalterne permettant de maintenir leur empirisme industrielle sans augmenter les effectifs des corps* ». Pour cela, après des recherches scientifiques

---

<sup>57</sup> SOMBART, Werner. *Le Bourgeois : Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, trad. de l'allemand par le Dr S. Jankélévitch en, 1928.

<sup>58</sup> BERNARD, DORAY. *Le Taylorisme, une folie rationnelle*. Paris, Dunod, 1981.p.50.

<sup>59</sup> SHINN, Terry. *Des corps de l'Etat au secteur industriel: genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920*. Revue française de sociologie, 1978, p. 39-71.

<sup>60</sup> HENRY, Odile. *L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954)*. Le mouvement social, 2006, no 1, p. 37-54.

infructueuses<sup>61</sup>, l'attention du directeur des mines de Commentry-Fourchambault se portera, nous le verrons, sur la codification de son outillage administratif.

### **I. I. 3. 2. La recherche de l'autorité dans les manufactures**

D'un autre côté, il s'agit d'une question plus large que celle de l'ingénieur. Reprenant les propos de l'économiste Louis Wolowski, la question du XIX<sup>ème</sup> siècle est celle de la « *domination de ce grand fleuve industriel* ». Il s'agit de l'âge de la force industrielle, de l'action et de l'effort pour transformer le monde ; il fallait inventer l'outillage industriel nécessaire à l'accumulation progressive de ressources. De manière que, tel qu'il le formule, le travail de la veille soit mis de côté pour le capital, ce « *lac-réservoir* » permanent qui doit permettre « *d'augmenter les instruments de production* ». Mais il reste à savoir quel est le moteur de cette puissance manufacturière, et si celle-ci pouvait être partagée<sup>62</sup> ? Cette question va nourrir les débats d'économie bien plus que ceux d'ingénierie. Ainsi, Henri Fayol s'intéressera moins à l'adhérence de l'homme et de sa machine, et davantage à l'autorité. En effet, cette problématique est la même que celle formulée par Charles Gide, lorsqu'il distingue les trois étapes de l'autorité : celle de *l'entrepreneur* au début de la première industrialisation ; celle du *bon patron* du Second Empire ; puis celle de *l'employeur*, chef d'une sorte d'administration privée à la fin de XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>63</sup>. Nous faisons nôtre le constat de l'historien Jean-Pierre Daviet : « *à vrai dire, l'autorité du manufacturier ou du fabricant de la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle apparaît limitée. Son influence n'a d'égale pas celle des notables d'importance, ceux issus du moule de longues appropriations patrimoniales, confiants dans la terre, la propriété urbaine, quelque fois le placement industriel, à la condition qu'ils n'apparaissent pas trop risqué, et se croyant volontiers destinés au protectorat de ce qui élève l'intelligence* »<sup>64</sup>. Les industriels sont, en réalité, le modernisme révolutionnaire de cette époque. En effet, le Comte de Saint Simon et les saints simoniens incarnent un courant de pensée moderne. Il ne faut jamais oublier les mobiles des saint simoniens : comment établir une nouvelle restauration de l'ordre établi suite à la Révolution Française ? La question de l'autorité est ici centrale et fondamentale. Un exemple peut être les écrits de Michel Chevalier<sup>65</sup>. en 1837, On peut lire dans ses travaux que le combats des industriels eurent pour mobile : « *qu'une classe maintienne sa supériorité politique et sociale, il faut qu'elle reste supérieure, c'est-à-dire qu'il faut qu'elle sache et puisse*

---

<sup>61</sup> BEAUDOIN, Bernard. Henri Fayol, *géologue perspicace et novateur?*. 2003.

<sup>62</sup> WOLOWSKI, Louis. *De l'organisation du travail*, 1938.

<sup>63</sup> GIDE, Charles. *Cours d'économie politique*. L. Larose & L. Tenin, 1911.

<sup>64</sup> DAVIET, Jean-Pierre. *La société industrielle en France, 1814-1914*. Paris, Seuil (Points), 1997.. p.124

<sup>65</sup> WALCH, Jean. *Michel Chevalier: économiste saint-simonien; 1806-1879*. Vrin, 1974.

*présider et qu'elle préside de fait aux mouvements de la société, à ses actes, et à ses œuvres* ». Ainsi, la vocation des enfants de cette élite est de devenir de plus en plus des chefs de travaux de la classe la plus nombreuses, les commerçants et les fabricants à « *la main ferme mais sûre* », celle de la « *science des affaires* », du « *coup d'œil industriel* », à l'aide une éducation des arts et des industries : « *nous élevons nos enfants aujourd'hui les fils de bourgeois comme s'ils étaient tous destinés à devenir des membres de l'Académie Française, les autres de l'Académie des inscriptions, et quelques-uns de l'Académie des sciences* ». Il est question-là de l'émergence du patronat français, dont nous devons donner succinctement quelques facteurs importants de leur émergence.

### **I. I. 3. 3. La tradition le playsienne comme modèle**

Jean-Louis Peaucelle fera d'Henri Fayol le premier des Saint-Simoniens<sup>66</sup>. En raison principalement du fait qu'il eut connu l'ingénieur Stéphane Mony, Henri Fayol lui avait demandé une étude de l'usine de Commentry sur la fonction administrative ; il y fit l'éloge de capacités de prévoyance, d'organisation, d'économie et d'initiatives diverses. Ceci étant dit, il nous semble que l'empreinte de l'héritage Le Playsien est le plus visible dans son œuvre ainsi que dans sa vie. Il faut rappeler ainsi que notre auteur adhère aux « *Unions de la Paix Sociale* » créées en 1871 par Frédéric Le Play.

Premièrement, Henri Fayol cultivera les mêmes thématiques et le même *credo*. Tel que le rapporte Ingo Kolboom<sup>67</sup>, la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, fut marquée par l'ouvrage « *La réforme sociale* » (1864) de Frédéric Le Play. Il y « *donne une base théorique à cette mentalité en essayant de concilier la nécessité de réformes sociales avec le concept d'indépendance et d'autorité des chefs d'entreprise* ». Ces points sont non sans similitudes avec les idées d'Henri Fayol. Adepte d'une philosophie telle que Louis Bergeron<sup>68</sup> le cite des mots de Frédéric Le Play : « *Le régime de patronage se reconnaît surtout à une permanence de rapports maintenue par un ferme sentiment d'intérêts et de devoirs réciproques* ». Des bienfaits pour l'autorité, pour l'entreprise, et pour l'Etat qu'il faut reconstituer : « *Ce contentement mutuel rend les populations dociles à l'influence de l'autorité, assure la paix publique et ménage à l'Etat des éléments précieux de force et de grandeur* »<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> PEAUCELLE, Jean-louis. *Saint-Simon, aux origines de la pensée de Henri Fayol*. Entreprises et histoire, 2003, no 3, p. 69-83.

<sup>67</sup> KOLBOOM, Ingo. *Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19e et 20e siècle*. Mots, 1984, vol. 9, no 1, p. 89-112.

<sup>68</sup> BERGERON, Louis (ed.). *Les capitalistes en France: 1780-1914*. Gallimard, 1978.

<sup>69</sup> LE PLAY, Frédéric. *La réforme sociale en France*. Plon, 1864.

Ensuite, il n'eut de cesse de s'entourer des réseaux le playsien. Il y fit école, comme lui. Tel que le rappelle Odile Henry, le courant le playsien se déchire en ce fin de XIX<sup>ème</sup> siècle en deux fractions rivales. Il y a la tendance rigoriste avec Emile Cheysson, de la Société d'économie sociale et sa Revue « *La Réforme Sociale* » ; puis, il y a les révisionnistes, c'est-à-dire une tendance plus libérale de l'Eglise Catholique, qui fonderont la revue « *La Science Sociale* » et le « *Mouvement Social* ». Henri Fayol évoluera sans cesse entre les deux courants. Il appuiera sa communication sur des institutions existantes (l'*Office du Travail* fondé en 1891, et le *Conseil National de la Statistique* qui mettront en œuvre les futures politiques salariales). Henri Fayol rejoindra, au *Conseil National de la Statistique*, Paul Bureau, ou Edmond Demoulins et son gendre, Joseph Wilbois, qui seront les animateurs des travaux fayoliens et des courants éducationnels du fayolisme en Grande Bretagne ou aux Etats-Unis. Parmi eux, Robert Pinot investira le champ patronal, il sera secrétaire du Comité des Forges et en 1901 fondateur de « *l'Union des Industries Métallurgiques et Minières* » (IUMM). Il n'aura de cesse d'unifier les courants et insistera pour doter le mouvement de grandes enquêtes de psychologie, de manière à faire face aux grandes agitations du moment. Un autre affidé de ce courant le playsien et d'Henri Fayol, ce sera Paul de Rousiers. Le fondateur de l'« *Ecole des Roches* », dont le projet est de résolument former les élites industrielles et coloniales, fera cause commune avec Henri Fayol, voulant incarner l'autorité et le *modèle particulariste*, visant à échapper aux plaies du moment : « *l'individualisme* » et le « *socialisme* »<sup>70</sup>.

Nous le verrons, après la mort d'Henri Fayol, l'activité des cercles Le Playsiens s'estompera peu à peu dans les années 1920-1930<sup>71</sup>. La convergence avec les travaux tayloriens, nous le verrons, y sera pour beaucoup. Néanmoins, Henri Fayol signe la préface de l'un des travaux les plus conséquents de Joseph Wilbois et ses collaborateurs, dont Pierre Vanuxem, membre de la SISS avant la guerre. Son « *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes* »<sup>72</sup> en 1919 révèle Joseph Wilbois comme un précurseur de la sociologie des organisations. Il écrira également un « *Vade-mecum du chef d'entreprise* »<sup>73</sup>, publiés en 1926, analysant l'entreprise

---

<sup>70</sup> ROUSIERS, Paul. *L'élite dans la société moderne*. Paris, Armand Colin, 1914.

<sup>71</sup> KALAORA, Bernard et SAVOYE, Antoine. *La mutation du mouvement le playsien*. Revue française de sociologie, 1985, p. 257-276.

<sup>72</sup> WILBOIS, Joseph, FAYOL, Henri, et VANUXEM, P. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*. Préface de M. Henri Fayol.[3e mille.]. Payot, 1919.

<sup>73</sup> Nous pourrions dire beaucoup de cet ouvrage. Joseph Wilbois y cerne le rôle des dirigeants modernes, eux qui ont mission de pallier aux multiples dysfonctions de chacune des tâches d'une entreprise ; le chef d'entreprise assure cette mission névralgique de coordination de l'ensemble, la vue globale sur le tout de l'activité de l'entreprise.

WILBOIS, Joseph, *Les Vade-mecum du chef d'entreprise*, Éditeur F. Alcan, 7 vol., 1926-1934

selon les schèmes fayoliens : fonction par fonction, en dégagant le système technique et social qui la constitue. Cette histoire des écrits le playsien décrit par Paolo Napoli<sup>74</sup> insiste sur la concomitance de ce mouvement de pensée avec l'extension de la science administrative, allant des sciences juridiques, sciences sociales, outils financiers et comptables. Le tout convergeant vers un art d'administrer de l'entreprise. Un nouveau modèle, de nouvelles disciplines dont le corps des ingénieurs civil doit beaucoup dans la réception des écrits de Fayol.

#### **I. I. 3. 4. La mission de 'conduite des hommes' des ingénieurs**

Parmi les écrits des *le playsiens*, Emile Cheysson a probablement le mieux exprimé le programme du fayolisme. Notamment lors d'une conférence prononcée devant la Société des ingénieurs civils (mai 1897) intitulé « *Le rôle social de l'ingénieur* »<sup>75</sup>. Ce dernier étant le maître des techniques, des métriques, et de la science. Le grand chantier pour les années à venir devant être celui de découvrir la « *sciences des hommes* ». Pas moins. Le centralien, directeur des industries de Schneider au Creusot, Emile Cheysson, est sans doute l'un des *Le playsiens* le plus chimiquement pur<sup>76</sup> : il se félicite ainsi du développement de l'industrie, ayant concentré les ouvriers entre eux ; il comprend les demandes sociales de ceux-ci, et condamne les pratiques des industriels anglais et leur dureté. Il pense intimement que les ouvriers et les patrons ont un but commun, celui « *de tarir les sources de l'antagonisme, en intéressant le personnel à la prospérité de l'atelier* ». Tout en déniait, tant à l'Etat qu'aux syndicats, la mission de régler cette question de l'antagonisme des intérêts. Non, il revêt aux ingénieurs de conquérir cette science de la '*conduite des hommes*'.

Reste à savoir comment. Emile Cheysson s'exprime donc à ce sujet du *rôle social de l'ingénieur*. Ce dernier devant être formé aux dimensions sociales et humaines de son activité professionnelle, il doit rapprocher les ouvriers de l'état-major. « *Tout en restant un ingénieur technique et un commerçant, il doit se doubler d'un ingénieur social, c'est-à-dire joindre à de fortes connaissances professionnelles celles qui concernent les institutions destinées à asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers qu'elle emploie* ». La paix de l'atelier est à ce prix, le moyen est d'assigner à l'ingénieur un nouveau champ d'étude : « *la science doit*

---

Si l'autorité reste indispensable pour être un chef, elle n'est plus suffisante en soi. La psychologie et l'éducation, y compris des chefs devra être de mise.

<sup>74</sup> NAPOLI, Paolo. *De Frédéric Le Play à Joseph Wilbois : les métamorphoses de la gestion administrative*. Etudes sociales. Paris, 2002.

<sup>75</sup> CHEYSSON, Emile. *Le rôle social de l'ingénieur*. In : conférence à la Société des Ingénieurs Civils de France. 1897. p. 34.

<sup>76</sup> LUCIANI, Jean et SALAIS, Robert. *Matériaux pour la naissance d'une institution: l'Office du travail (1890-1900)*. Genèses, 1990, vol. 2, no 1, p. 83-108.

*donc avoir sa place marquée pour l'outillage social, comme elle l'a pour l'outillage industriel »* et, poursuit-il, ce domaine d'étude est d'une complexité encore plus élevée : *« J'irais même jusqu'à dire que ces mécanismes sociaux sont encore plus difficiles à manier que les machines formées d'organes matériels et précisément dans le rapport où la complexité de l'homme l'emporte sur celle de l'ouvrier »* ; la sciences des ingénieurs s'étant jusque-là bornée aux techniques, le nouveau pan à découvrir reste l'homme et ses mystères. C'est un nouveau territoire à conquérir qu'est celui de la 'conduite des hommes' : *« L'ouvrier proprement dit n'est qu'une portion de l'homme ; il ne met en jeu que son intelligence et ses bras ; sa tâche est définie avec précision par la machine qu'il conduit, par les nécessités techniques du travail ; ses rapports avec ses chefs sont simples comme ceux d'une consigne ou d'une « théorie » militaire, et ne comportent ni tâtonnement ni erreur sur le terrain professionnel »*, l'enjeu de cette administration des hommes est la découverte de ce nouveau continent de savoir qu'est le souci de comprendre et d'appréhender cet « homme »<sup>77</sup>, c'est-à-dire pourvoir « à ses besoins intimes et à ses crises, à ses intérêts, à ses préventions, à ses méfiances, à ses passions, à son 'état d'âme'. Ici, tout devient complexe, obscur, dangereux ; la formule et l'automatisme, qui faisaient merveille pour régler le travail, ne sont plus de mise, dès qu'on se risque dans ce domaine plein de broussailles, de défilés sombres, de cratères prêts à se réveiller et où il faut cependant pénétrer, sous peine de laisser se perpétuer de déplorables malentendus ».

La *conduite des hommes* aura ainsi vocation à devenir non seulement une pratique mais plus largement une théorisation dont les sciences administratives vont s'entremêler avec celle, dans un premier temps de la psychologie<sup>78</sup>. Autant que ses grands principes administratifs, une des préoccupations centrales d'Henri Fayol étaient celle de *l'éducation* dont il nous faut dans un dernier temps resituer le principal contexte historique.

### **I. I. 3. 5. Une « science des hommes » au-delà de celle mathématique**

Nous l'avons dit, la préséance du corps de Polytechnique et des centraliens dans le champ professionnel et intellectuel des *ingénieurs-conseil* était non seulement réelle mais également partiellement contestée.

---

<sup>77</sup> Pour voir le foisonnement de ce concept d'homme dans la constitution du corps de doctrine des sciences des ingénieurs.

LEMAÎTRE, Denis. *La formation humaine des ingénieurs*. 2003.

<sup>78</sup> PALEWSKI, Jean-Paul. *Le Rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie (Etude de psychologie économique)*. Les Presses universitaires de France, 1954.

La dénonciation de la sélection scolaire et son caractère méritocratique prend l'Ecole Polytechnique très largement pour cible. Les mathématiques et leur enseignement sont au cœur d'une querelle retracée par Odile Henry<sup>79</sup>. Marginalisé, Henri Fayol utilisera dans ses écrits largement la figure du général Maillard, arguant qu'il suffit le plus souvent d'une « règle de trois » pour « être un bon chef », une manière de critiquer les grands généraux de son époque, à savoir le général Joffre et Foch<sup>80</sup>, pour se départir des figures de son temps. Mais il serait abusif pour autant de faire du fayolisme une doctrine rejetant les mathématiques<sup>81</sup>, ayant la rationalité des pratiques au cœur de son corps conceptuel.

De nouvelles écoles émergent ainsi, notamment pour promouvoir une doctrine plus neuve de l'ingénieur civile. L'Ecole des Hautes études Commerciales (H.E.C.) sera le fer de lance<sup>82</sup>. Odile Henry décrit ainsi très largement cette « reprise en main des industriels » sur les questions éducatives ; nous avons parlé de l'« Ecole des Roches » par les « le playsiens », mais il faut également mettre en relief les cours d'administration commerciale de Carlioz, probablement le plus « fayolien » d'entre tous. Ses travaux et ses cours reprendront les concepts « fayoliens » de fonctions et d'organes, en l'illustrant par le métier de directeur commercial.

Les deux articles majeurs<sup>83</sup> de Donald Reid pour l'interprétation des travaux d'Henri Fayol vont dans ce sens. Le directeur de l'usine de Commentry-Fourchambault innove les attributs d'une nouvelle fonction : celle de directeur-salarié, face à des actionnaires renonçant à leur contrôle.

---

<sup>79</sup> HENRY, Odile, *opus cité*.

<sup>80</sup> PEAUCELLE, Jean-Louis, *les raisons de l'éclipse d'Henri Fayol*.

consulté le 21/01/2014 : <http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/sommaire/diffuseurs-de-doctrine.-auteurs-et-dogmes-en-management/les-raisons-de-l'eclipse-de-henri-fayol.html>

<sup>81</sup> Jean-louis Peaucelle rappelle bien la substance du propos d'Henri Fayol, ne s'opposant pas (voir dernier chapitre où nous l'évoquerons) aux principes de mesures dans les travaux de F. Taylor. En témoigne ces propos : « lorsqu'on fait pour la première fois du chronométrage [...] on est généralement surpris de l'écart qui se révèle entre la durée « au jugé » et celle que donne le chronométrage. La différence va du simple au double et est parfois beaucoup plus grande. [...] On se rend compte ainsi de la défektivité des méthodes suivies jusqu'alors et des économies à réaliser ». Le chronométrage est un outil efficace d'amélioration des usines, il s'applique aussi dans les bureaux. « Dans les ateliers qui profitent généralement à la fois à l'ouvrier et au patron ; dans les services publics, le chronométrage aurait des résultats semblables et permettrait à l'Etat, sans charges budgétaires nouvelles, de résoudre la crise des effectifs qui résultent de la solde insuffisante des fonctionnaires. [...] imaginons qu'on applique le chronométrage aux formalités par lesquelles doit passer la liquidation de pension de veuves de guerre [...] quand les mairies et les dépôts font diligence [...] le titre de pension peut être obtenu en trois mois : ce délai s'allonge et atteint parfois plus d'un an ».

<sup>82</sup> MERLEAU, Marc. *Histoire d'une grande école. HEC 1881-1981*. 1981.

<sup>83</sup> REID, Donald. *Fayol: excès d'honneur ou excès d'indignité?*. Revue française de Gestion, 1988, vol. 70, p. 53 ; REID, Donald. *Genèse du fayolisme*. Sociologie du travail, 1986, vol. 19, p. 75-93.



De même, pour Jean-Michel Saussois, il « *inventera* » le champ des *sciences de gestion*<sup>84</sup>, dans sa manière de rendre visible des pratiques d'administration existantes, comme une compétence propre au chef d'entreprise. Nous allons voir comment ci-après.

---

<sup>84</sup> LÉCUYER, Bernard, et al. L'invention de la gestion: Histoire et pratiques,[actes du colloque, Paris, École supérieure de commerce de Paris, mai 1992]. Editions L'Harmattan, 1994.

## **I. II. RENDRE VISIBLES LES PRATIQUES MANAGERIALES, LE PROGRAMME DU FAYOLISME**

Yves Cohen parle de soixante-cinq centimètres d'archives, appelées « fonds Fayol », entreposées de nos jours à Sciences-Po Paris, compilant ses observations écrites durant ses soixante cinq ans d'activité en entreprise. Il ne s'agit donc pas d'un homme de Lettres, mais d'un rare entrepreneur à avoir l'ambition d'une recherche sur sa propre pratique. L'ingénieur Henri Fayol a voulu faire de sa vie et sa pratique managériale une doctrine scientifique ; pour ce faire, sa méthode était de rendre visibles chacune des pratiques managériales qu'il avait sous ses yeux. Il a voulu généraliser cette mise en visibilité des pratiques managériales, au sein d'un institut doctrinal, voulant réformer l'industrie ainsi que toute la France. Bien plus que ses œuvres, sa méthode est parfois plus importante. A l'aide de mots d'Henri Fayol et du récit de ses proches, des travaux sur son institut, nous parcourons une méthode toute personnelle, visant à mettre en visibilité le travail et le procès de travail pour en faire une doctrine managériale. Sans doute, cette méthode a tout autant d'importance que les écrits même d'Henri Fayol. Pour ces raisons nous approfondissons l'analyse, le plus souvent à l'aide de son verbatim, pour découvrir l'essence même du fayolisme.

### **I. II. 1. Observer, noter, et publiciser ses propres pratiques managériales**

Nous explorons ci-après la méthode, telle que le chef d'entreprise Henri Fayol le consigna dans ses notes de lectures. En insistant expressément sur le besoin qu'il explicite de manière insistante : *rendre visible* les savoirs des chefs d'entreprise.

#### **I. II. 1. 1. Rendre visibles ses propres œuvres**

L'avouant lui-même, Henri Fayol a « *très peu lu ; infiniment moins [qu'il] ne l'eusse désiré. Le temps [lui] a toujours manqué* ». Mais il se distingue par le soin d'un ingénieur ne manquant pas d'ambition intellectuelle ; sa théorie de l'administration étant le fruit d'un incessant travail sur lui-même, faisant de ses observations, de la théorie que nous dirons aujourd'hui empirique. « *J'ai toujours sous la main un petit bloc de feuilles volantes sur lequel j'inscris, au fur et à mesure, mes pensées, réflexions, remarques sur mes lectures. Je mets ensuite chaque pièce dans une chemise-dossier. Je lis n'importe où, en voiture, en train. Je commence par annoter le livre sans pitié pour lui – je ne suis pas bibliomane –, je souligne, je mets des signes en marge. J'inscris mes réflexions sur mes petites feuilles volantes. Chaque soir, autant que possible, je recopie sur une feuille plus grande ; je fais un premier bloc pour l'étude. Plus tard, je résumerai pour l'utilisation. Ayant peu de mémoire, je suis obligé de tout noter.* ». A l'intérieur même de ses notes, il explique sa manière très personnelle de prendre en compte le réel et le restituer

pour faire l'ingénierie et la science de son propre métier, voire de sa propre vie. Confondant les deux, il se justifie : « *dès mes débuts dans l'industrie, j'ai tout observé avec attention* » ; rangeant toutes ces notes sous le thème des « *observations* », sorte de recueil à la fois technique et débordant sur le commandement, voire ce que nous appellerons aujourd'hui le « *social* ». Justifiant son propre travail, à la manière de Jorge Luis Borges, disant qu'un écrivain toute sa vie écrit toujours le même livre : « *j'ai écrit dix fois le livre sur l'Administration. Ma première note est de 1861. J'exprime d'abord l'idée sans souci de la forme. Quelques jours après, je relis ; si la forme ne me plaît pas – ce qui arrive le plus souvent – je recommence. Ma pensée ne se dégage bien qu'en écrivant. La discussion m'aide beaucoup aussi à mettre de la clarté dans les idées. Heures de travail : La journée étant prise par les affaires, je travaille le soir, assez tard. Depuis longtemps déjà, j'ai de bonnes heures de lucidité au lit le matin de 4 à 6. Je reste bien rarement sans rien faire. Jamais d'excitant, sauf du café quand j'ai une journée dure. Une demi-tasse, prise à midi, me maintient en état de veille jusqu'à une heure ou deux du matin. Autrefois, je pouvais travailler au milieu du bruit et de l'agitation des enfants. Cette faculté existe encore, mais atténuée. [...] C'est ainsi que j'ai constitué ma collection de faits et d'observations* ». Etant le prosélyte de sa propre vie, de son œuvre, il voudrait faire de sa recherche une méthode pour tout ses condisciples ; qualifiant sa « *meilleure technique pour travailler : je me suis bien trouvé de ma méthode de travail et je l'ai recommandée à mes jeunes collaborateurs. Observer et noter. Un fait bien observé a toujours une certaine valeur* ». Il veut ainsi voir le travail, ses ingénieurs, ses mineurs en action ; le réel vu de ses yeux s'efface et il lutte pour le maintenir à sa mémoire, ainsi qu'à celle de tous. L'administration est pour lui l'évidence, trouver de la foulditude d'actions de commandement des règles générales ; « *dégager des faits quelques principes généraux qui puissent guider* », il dira de sa méthode comme de la science en règle générale. Reste à savoir de quelle science parle-t-il.

### **I. II. 1. 2. Dévoiler la science du corps de l'entreprise**

Il n'est pas besoin d'exégèses très approfondies pour connaître l'épistémologie, le rapport à la science très caractéristique de la démarche scientifique du début du XX<sup>ème</sup> siècle d'Henri Fayol. Dans la préface de l'ouvrage « *l'Éveil de l'esprit* »<sup>85</sup>, il l'explique lui-même : « *depuis mes débuts dans l'industrie jusqu'à ce jour, je n'ai jamais cessé d'appliquer à l'étude des faits administratifs la même méthode que j'employais pour l'étude des faits d'ordre matériel, c'est-à-dire l'observation, l'expérimentation et le raisonnement* ». Mentionnant parfaitement le corps hygiéniste du paradigme dans lequel il s'inscrit fidèlement : « *je sais depuis peu de temps que*

---

<sup>85</sup> FAYOL, Henri. *L'éveil de l'esprit public*. H. Dunod et E. Pinat, 1918.

*cette méthode a été admirablement décrite par Claude Bernard dans l'introduction à l'étude de la médecine comportementale, et je conseille à tous ceux que l'administration intéresse de lire le livre de Claude Bernard avant de commencer à se servir de la méthode expérimentale. Ils y trouveront un guide et un soutien* ». On perçoit chez lui la volonté d'inscrire les sciences de l'administration très clairement parmi les sciences sociales ; il cite même, presque mot à mot, une formulation dont pourrait très aisément faire sienne la démarche historique de la sociologie : « *A quel moment de ma vie ai-je été convaincu que les phénomènes sociaux sont soumis, comme les phénomènes physiques, à des lois naturelles indépendantes de notre volonté ? Je ne saurais le dire. Il me semble que je n'en ai jamais douté* ». Il précise même sa filiation positiviste, théorisant ce passage des sciences militaires aux sciences industrielles qui se lira dans ses travaux : « *je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de Méthode positive* » ainsi que, nous l'avons dit, d'un cartésianisme affirmé : « *par Claude Bernard sous celui de Méthode expérimentale, et je considérais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes* ». On retrouve à demi-mot sa filiation avec Frederic Le Play<sup>86</sup>, il est également le fruit de son époque, celle d'un organicisme dominant, de sa mission de tout décrire de la nature tel un corps vivant : « *l'administration qui s'occupe du corps social a les mêmes préoccupations que le médecin qui s'occupe du corps humain. L'un et l'autre cherche à 'se constituer des organismes sains, à conserver sa santé et à guérir des maladies* ».

En effet, l'organicisme, avec le convoi conceptuel qui l'accompagne (corps social, organe, organicisme, spécialisation des fonctions, etc...) est la dominante de toute la pensée européenne des années 1870-1914, elle apparaît très souvent au fondement de l'esprit d'organisation à ses débuts<sup>87</sup>. Les organisateurs lisent de préférence les sociologues, Auguste Comte ou Herbert

---

<sup>86</sup> Dans la synthèse de ses travaux et de sa méthode et sa vocation scientifique, à la fois légitimée par les ordonnances du pouvoir et les distinctions de son parcours, il est à noter que ses grandes enquêtes sur les ouvriers européens ont souvent lieu dans les industries minières. Il ne faut pas oublier de noter que Frederic Le Play a longtemps hésité, au cours de sa vie à faire une carrière dans les sciences métallurgiques, ce qui ne doit pas avoir laissé Henri Fayol insensible.

LECUYER, Bernard-Pierre. *Frédéric Le Play, fondateur de la « science sociale »*. In: Communications, 54, 1992. Les débuts des sciences de l'homme. pp. 39-51.

ARNAULT, France. *Frédéric Le Play, de la métallurgie à la science sociale*. Revue française de Sociologie, 1984, vol. 25, no 3, p. 437-457.

<sup>87</sup> BLANCKAERT, Claude. *La nature de la société: organicisme et sciences sociales au XIX<sup>ème</sup> siècle*. Editions L'Harmattan, 2005.

Spencer, dont les théories sont fortement influencées par une certaine biologie politique<sup>88</sup>. Ces discours ne peuvent qu'influencer Henri Fayol ; Blancpain rapporte ainsi que « *La 'Cité moderne' fut le livre de chevet d'Henri Fayol* », cet ouvrage de Jean Bernard Joachim Izoulet<sup>89</sup> si teinté de son époque, quasiment illisible de nos jours, dans lequel on peut y lire un dernier article traitant de la théorie « *biosociale* ». Chaque temps a ses modes, nous dira-t-on ; il semble en tout cas que celles-ci ne doivent pas être négligées, si nous voulons comprendre la naissance des théories de l'organisation et certains de leurs caractères originels. Comment lirait-on, sinon, les propos d'un Emile Faguet<sup>90</sup> de 1910 : « *La société doit procéder en prenant pour modèle la nature. Or la nature possède chez les êtres bien faits par spécialisation des organes* » ; il s'agit tout simplement de la vulgate organiciste de l'époque, justifiant tout, du souci des choses jusqu'à leur mort ou leur inutilité. Les sciences de l'administration s'engouffrent dès lors dans ce filon si évident : la division du travail se spécialise autant pour la société que dans l'entreprise, justifiant l'interdépendance de chacune des '*fonctions*'. Ainsi pouvons-nous lire chez les fayolistes Joseph Wilbois et Paul Vanuxem : « *pour le corps social, s'administrer c'est vivre, tout simplement* »<sup>91</sup> ; Henri Fayol lui-même ne cesse d'user, non sans un certain abus, de la métaphore hygiéniste, faisant de l'organisateur le grand médecin des entreprises de son temps : « *dès que deux chefs exercent leur autorité sur le même homme ou sur le même service, un malaise se ressent ; si la cause persiste, le trouble augmente, la maladie apparaît comme dans un organisme animal gêné par un corps étranger* »<sup>92</sup>. La métaphore organiciste permet en effet d'accentuer le rôle décisif de la direction, et pour le directeur et son état-major, le rôle de décideur ultime et central de l'entreprise, faisant de tout ordre une injonction vitale : « *comme la division du travail, la centralisation est un fait d'ordre naturel. Celui-ci consiste en ce que dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction, et que du cerveau ou de la direction partent des ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme* »<sup>93</sup>.

---

<sup>88</sup> GUILLO, Dominique. *La sociologie d'inspiration biologique au XIX<sup>ème</sup> siècle: une science de l'"organisation" sociale*. Revue française de sociologie, 2000, p. 241-275.

<sup>89</sup> Peu connu de nos jours, les travaux de ce réactionnaire furent, à son époque, prééminents, au point de prendre la place au Collège de France à un certain Emile Durkheim. Il eut une grande influence pour la pensée de l'éducation jusqu'à l'approche de la seconde guerre mondiale, et les convictions éducatives d'Henri Fayol, nous le verrons ne sont pas si éloignés de celles de l'École des Roches.

IZOULET, Jean Bernard Joachim. *La cité moderne: métaphysique de la sociologie*. Alcan, 1908.

<sup>90</sup> FAGUET, Émile. *Le culte de l'incompétence*. BiblioLife, 2009 (ed. originale, 1910), p.11.

<sup>91</sup> WILBOIS, Joseph et VANUXEM, Paul. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes* (Paris: Payot, 1919), p.72

<sup>92</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité*, p.25

<sup>93</sup> FAYOL, Henri, 1916, *opus cité*, p.36

Si l'entreprise est perçue au travers de ses fonctions tel *un homme*, disséqué par le médecin qui est le chef d'entreprise, alors ses employés sont les cellules animant chacune des fonctions : « *c'est surtout à l'animal que l'être social est souvent comparé. L'homme joue dans le corps social un rôle analogue à celui de la cellule de l'animal : cellule unique dans l'entreprise rudimentaire, millième ou millionième partie du corps social dans la grande entreprise* » ; la direction est ce « *système nerveux, notamment, [qui] a de grandes analogies avec le service administratif* » ; et sans cette dernière, l'entreprise toute entière se borne à la léthargie : « *sans l'action nerveuse ou administrative, l'organisme devient une masse inerte et dépérit rapidement* »<sup>94</sup>. Nous avons là précisément la frontière entre deux paradigmes de leurs temps qui s'affrontent : l'organicisme versus le vitalisme<sup>95</sup>. Les premiers sont les tenants d'une philosophie plus réactionnaire, scientifique et moderniste à la fois : le monde n'existerait pas s'il n'était pas animé par une entité extérieure, en l'occurrence par des chefs ou des meneurs. Henri Fayol le redit en des termes sibyllins : « *comme beaucoup d'autres richesses encore inutilisées, il y a une énergie administrative, répandue à l'état latent, en quantité considérable, dans l'humanité toute entière ; ce sont des forces nouvelles à dégager, des biens à mettre en valeur* »<sup>96</sup>. Enfin, il suffit de lire l'opuscule du petit fils d'Henri Fayol, avec le patronyme de Desaubliaux, écrit en 1919, « *les origines biologiques de la fonction administrative* »<sup>97</sup>, pour se rendre compte de la prégnance de la philosophie biosociale chez son grand père Henri. Il s'agissait de donner à voir au grand public ce savoir. Une tâche à laquelle il s'attêlera à la fin de sa vie.

## **I. II. 2. La constitution d'un corps doctrinal pour être su et vu**

Les livres d'Henri Fayol et de Frederick Taylor furent vendus entre 15 000 et 20 000 exemplaires au début du siècle, ce qui était à l'époque une performance notable. Au-delà de l'anecdote, il faut ainsi comprendre l'importance du caractère de la diffusion des opuscules – que nous nommons désormais '*sciences de gestion*'. Sans préjuger du caractère scientifique ou non, force est de constater que ces savoirs se diffusent et font autorité – ce qui est le principal, en fin de compte. Nous allons ci-dessous ainsi détailler comment Henri Fayol *rendait visible*

---

<sup>94</sup> FAYOL, Henri, 1916, *opus cité*, p.73

<sup>95</sup> RAYNAUD, Dominique. *La controverse entre organicisme et vitalisme: étude de sociologie des sciences*. Revue française de Sociologie (1998): 721-750.

<sup>96</sup> Henri Fayol, *préface* à WILBOIS, Joseph et VANUXEM, Paul. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes* (Paris: Payot, 1919), p.10

<sup>97</sup> Désaubliaux R., date non indiquée, *Les origines biologiques de la fonction administrative*, Dunod.

ses travaux, ses notes, son savoir ; jusqu'à vouloir fonder lui-même *un* savoir, c'est-à-dire une école de pensée ; et au final, une école de pensée doctrinale, faisant de lui un des pères fondateurs des sciences de gestion.

### **I. II. 2. 1. Rendre visibles les pratiques managériales**

Sa méthode personnelle, celle de son métier, de sa professionnalisation devront avoir une portée plus générale. L'administration, nous l'avons vu, est, dès 1900, bien davantage qu'une simple amélioration continue; Henri Fayol est un des principaux meneurs pour exhorter ses pairs ingénieurs mécaniciens de se lancer dans cette quête des sciences de l'administration : « *nous devons nous ingénieur (...) à découvrir et à appliquer les lois qui rendront aussi parfaits que possible l'organisation et le fonctionnement des machines administratives. Pourquoi ne mettrions-nous pas en commun, pour le bien de tous, nos observations, nos expériences, nos études ?* »<sup>98</sup>. Il évoque même la survie de sa Nation et de son pays, pour faire son appel à la recherche collective sur les questions administratives. Mais derrière tout ce discours d'une science de l'administration, des justifications a priori de réussites liées à d'autres facteurs économiques, tel le cours des matières premières : ainsi que le révèle l'historien, « *En 1888, la Société [de Fayol] était sur le point de se résigner à disparaître en abandonnant les usines et en achevant l'épuisement de la Mine, lorsque survint un changement de direction. Dès lors, la Société redevint prospère, et le relèvement fut aussi continu et aussi important que l'avait été la chute. L'histoire de la Société établira que cette chute et ce relèvement sont uniquement dus aux procédés administratifs employés* ». Henri Fayol auscultant ainsi ses propres réussites, c'est-à-dire ceux de l'auteur lui-même.

Il n'empêche, des études de cas se développent. Jean Louis Peaucelle<sup>99</sup> retrace le fil des diverses interventions structurant le développement de ce champ d'étude. En 1916, le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale publie les deux premières parties de son ouvrage Administration Industrielle et Générale. Henri Fayol y réaffirme son programme de recherche consistant à l'accumulation et une certaine publicité des cas d'études : « *La méthode consiste à observer, à recueillir et à classer les faits, à les interpréter, à instituer des expériences s'il y a lieu, et à tirer de tout cet ensemble d'études, des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires* »<sup>100</sup>. En 1917, usant encore du support du Bulletin de la Société de

---

<sup>98</sup> FAYOL H., 1901, *Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale, samedi 23 juin 1900, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 15, 1901, 759-768

<sup>99</sup> PEAUCELLE, Jean Louis. *Henri Fayol et la recherche-action*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2000.

<sup>100</sup> Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 1916, p. 74 – cité par Jean Louis Peaucelle, *outillage...*

l'Industrie Minérale, Henri Fayol justifie sa méthodologie sous l'enseigne du positivisme : « *Je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de méthode positive* » démarche qu'il associe, sans sourciller, à celle de la science expérimentale « *...par Claude Bernard, sous celui de méthode expérimentale, et que je considérais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes* ». Dans ce même numéro, il se dote de l'appui d'un polytechnicien, Paul Vanuxem<sup>101</sup>, réaffirmant la scientificité de la démarche fayolienne : « *L'enquête, l'observation et l'expérience méthodique appliquées (...) aux entreprises industrielles, sont les carrières qui fourniront les matériaux pour les piliers de l'édifice* » (c'est-à-dire de la doctrine administrative). Et il importe de continuer la citation pour comprendre l'héritage intellectuel dans lequel il tente d'inscrire Henri Fayol comme innovateur : « *Comme Le Play et Auguste Comte, comme Taylor et M. Henry Le Chatelier, M. Fayol répond qu'on ne commande aux hommes et aux choses qu'en prenant un solide appui sur la connaissance des choses et des hommes* ». Il continue plus loin : « *Partie des faits qui constituent son point d'appui inébranlable, la fonction administrative rejoint finalement les faits auxquels elle a mission de commander* ». Il ajoute en guise de conclusion partielle : « *Il serait donc intéressant et profitable de fortifier par l'épreuve expérimentale ces quelques idées que nous venons d'explicitier sous forme d'hypothèses. Devenues des lois positives, elles s'imposeront à l'esprit public* ».

## **I. II. 2. 2. Un institut pour créer une institution et une doctrine**

Jean Louis Peaucelle<sup>102</sup> explique le mode de fonctionnement des cas d'études fayoliennes au *Centre d'Études Administratives* (CEA). Henri Fayol voulait explicitement créer ses propres études de cas d'entreprise. Cas après cas, il voudra collecter les expériences de commandement, allant de la singularité vers une sorte de généralité. Selon son axe méthodologique, dont les Master of Business Administration (MBA) de nos jours n'auraient rien à envier<sup>103</sup>. Mais à son époque, Il veut surtout promouvoir le succès de ses idées au sein d'une institution ; laquelle fournira les moyens et les disciples, de 1919 jusqu'à malheureusement les années 1925.

L'ouvrage collectif intitulé « *l'éveil et l'esprit* », dont il écrira la préface, voudra compiler les premiers travaux de l'institut. Sans détour, il lui donne une mission simple et explicite : «

---

<sup>101</sup> *Ibid*, pp.180-184

<sup>102</sup> PEAUCELLE, Jean Louis. *Henri Fayol et la recherche-action*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2000.

<sup>103</sup> WREN, Daniel A. et BEDEIAN, Arthur G. *The evolution of management thought*. 1994.



*[organiser] un effort collectif d'élaboration doctrinale* ». La thèse de John Breeze<sup>104</sup> est que ce travail de formalisation des savoirs de gestion devait servir à son importation dans toute l'Europe ainsi qu'aux Etats-Unis. Raison pour laquelle les chapitres 3 et 4 de l'ouvrage majeur d'Henri Fayol, publié en 1916, aient été remis à plus tard. Tel que le dit son auteur : « *Il faut des faits pour nourrir le travail scientifique et pourvoir au fonctionnement de l'induction* ». Il s'agissait d'avoir la consistance théorique et le matériau nécessaire pour cet ouvrage : « *les faits accumulés dans les documents du Centre d'Études, et notés sur fiches pour devenir maniables, seront la matière première pour le travail doctrinal intérieur* »<sup>105</sup>. Le témoignage de Paul Vanuxem est le même, telle une forme d'épistémologie cumulative, ambitionnant de concurrencer probablement les travaux tayloriens. Ces travaux consistent à « *recueillir et classer les faits, jeter un pont entre l'observation expérimentale et l'induction* »<sup>106</sup>.

Enfin, il est important de revenir sur la méthode elle-même. Sans doute est-elle plus importante que ses modestes acquis. Dans la description de la division du travail de ce que Jean-Louis Peaucelle appelle la « *recherche-action* », on perçoit qu'Henri Fayol a substitué sa propre méthode à celle de ses fidèles. Au bas de l'échelle de cet institut, tels des aspirants-chercheurs : « *les travaux d'exécution quotidienne : observation, lecture-annotation, rédaction des fiches, classement, seront confiés à des équipes bien distinctes, donnant à chacune le labeur noble de leur spécialité* »<sup>107</sup>. Ainsi note-t-il la hiérarchie dans cette recherche : « *1) Aux collaborateurs, parfois lointains, qui feront oeuvre d'observation et qui exploreront la réalité de façon continue ou seulement occasionnelle, on ne pouvait demander autre chose que le respect de la méthode et des règles de Claude Bernard* ». On retrouve ainsi les recommandations de n'importe quelle recherche de nos jours : « *Le secret est garanti aux correspondants dont le nom ne sera jamais divulgué, sauf expresse autorisation de leur part* ». Il s'agit ensuite de relier les travaux entre eux, de manière à mettre en exergue leurs similitudes et leurs différences : « *2) Une équipe de collaborateurs plus proches assurera le repérage de l'apport doctrinal inclus dans chaque observation communiquée. (...) Les lecteurs annotateurs (sont chargés) de lire le document, souligner quelques mots, noter en marge quelques symboles* ». La théorie n'étant, au final, la prérogative que du petit cercle des affidés fayoliens, voire d'Henri Fayol lui-même, semble-t-

---

<sup>104</sup> BREEZE, John D. *Henri Fayol's centre for administrative studies*. Journal of Management History (Archive), 1995, vol. 1, no 3, p. 37-62.

<sup>105</sup> Henri Fayol, *préface* à WILBOIS, Joseph et VANUXEM, Paul. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes* (Paris: Payot, 1919), p.10

<sup>106</sup> *Ibid*, p.188

<sup>107</sup> *Ibid*, p.189-191 ainsi que les citations qui suivent.

on lire en creux de ses propos « 3) Enfin, un atelier de collaborateurs permanents (...) rédigera et mettra sur fiche les notes suggérées ou amorcées, procèdera à la mise en ordre des fiches ». Reste à savoir ce qu'il en devint.

### **I. II. 3. La publicité industrielle et académique des idées fayoliennes**

Nous allons, enfin, voir la singulière de destinée des écrits d'Henri Fayol. Lui qui voulait que ses textes soient lus et son savoir de chef d'entreprise instruit telle une doctrine ; il quitta ce monde, probablement, sans savoir l'extraordinaire périple de ses idées. Nous allons dans un premier temps démontrer que les institutions patronales ont très rapidement intégrés ses savoirs, dans une sorte de tout avec le taylorisme. Ensuite, nous verrons parcourir succinctement son parcours au sein des sciences de gestion.

#### **I. II. 3. 1. Formalisation des travaux tayloriens et fayoliens dans les instituts patronaux**

Autant sur le terrain industriel que politique, dont nous avons vu précédemment le syncrétisme en ce début de siècle, les travaux des instituts fayoliens et tayloriens ont très largement été combinés sans heurts ni conflit substantiel. Dans la sphère du politique, Stéphane Rials<sup>108</sup> énumère les emprunts des hommes politiques se situant sur tout l'échiquier politique : citant au premier chef le ministre du travail et le directeur de l'OIT Albert Thomas, tout comme Jules Moch, Léon Blum pour les socialistes, Etienne Clémentel, Edouard Herriot pour les radicaux, tout comme la droite chez Alexandre Millerand ou Louis Marin.

D'un côté industriel, Odile Henry<sup>109</sup> rappelle la signification de la fusion en 1926 de « Conférence de l'Organisation Française » (COF), du « Centre d'Etude Administrative » (CEA) dont nous avons parlé, et du « Comité d'Organisation Rationnel » dit « comité Michelin ». Ce dernier fondé par Henri Le Chatelier en 1921 avec l'aide de la société Michelin, participa grandement à l'intronisation des travaux tayloriens en France. Le « Comité National de l'Organisation Française » (CNOF) a largement contribué à gommer les divergences théoriques et institutionnelles, dont Odile Henry a très largement rendu compte. De plus, nous l'avons dit, Robert Pinot a entrepris de fédérer les divers syndicats patronaux et le « Comité des Forges » dans l'UIMM (« Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie ») a longtemps compté parmi les *fayoliens*.

---

<sup>108</sup> RIALS, Stéphane. *Opus cité*

<sup>109</sup> HENRY, Odile. *Opus cité*.

Plus que des héritages institutionnels, Henri Verney<sup>110</sup> a énuméré les témoignages de chefs d'entreprise de l'époque, rendant compte de l'empreinte de ses travaux. Moins pour fonder une science que pour formaliser des pratiques existantes et les publiciser. Le directeur technique des mines de la Sarre du nom de Sainte-Claire-Deville parlait<sup>111</sup> d'un « *apôtre d'une nouvelle science appliquée* ». Mais dont le « *grand mérite de M. Fayol a été d'avoir observé pendant sa longue carrière nombre de faits d'expérience relatifs à l'organisation, d'avoir dégagé de ses observations quelques principes très simples et de les avoir mis en langage clair* ». Il est donc question moins de nouvelles pratiques que de formalisation de celles-ci : « *tous nous avons fait de l'administration sans le savoir ... sans la connaître* », rajoute-t-il. Ce témoignage, on peut y lire surtout l'importance de la formalisation et de la mise en visibilité de pratiques : « *Ces principes sont si simples, si clairs qu'en lisant les notes de M. Fayol on a tendance à se dire : mais c'est vieux tout cela, c'est connu, c'est évident !* ». Et l'intérêt de cette formalisation revient à une forme d'introspection pour chacun, menant à la révision de ses propres pratiques : « *chacun de nous aussi, s'il est sincère, peut faire son examen de conscience et s'avouer que, tout en connaissant ou croyant connaître les principes de M. Fayol, il les a enfreints, volontairement ou non* ». Et Henri Fayol lui-même n'en était dupe, le rappelle son exégète Jean-Louis Peaucelle : « *la doctrine que j'ai ébauchée ne contient rien de nouveau* »<sup>112</sup>, précise-t-il lors de ses conférences envers ses pairs praticiens des outillages administratifs.

Reste que cette *mise en forme* des pratiques administratives de son temps et de ses pairs directeurs d'usine débouchera sur une destinée universitaire sans commune mesure pour un auteur français. L'administration des affaires aura dans la plupart des *textbooks* de sciences de gestion pour *père fondateur* le natif de Saint Etienne. Nous allons expliquer brièvement son cheminement paradoxal.

### **I. II. 3. 2. L'exportation hasardeuse de la doctrine d'Henri Fayol**

Il est parfois des contingences de l'histoire étonnantes. Daniel A. Wren<sup>113</sup> a bien éclairci le parcours dans l'univers anglo-saxon des travaux d'Henri Fayol. Premièrement, le public anglo-

---

<sup>110</sup> VERNEY, Henri. *Henri Fayol*. Dunod, 1925.

<sup>111</sup> Le 7 Juin 1925, lors d'un banquet en l'honneur d'Henri Fayol, de l'association des anciens élèves de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne.

<sup>112</sup> FAYOL, Henri. *De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires*. Conférence faite à la Société d'encouragement pour l'industrie nationale (séance du 24 novembre 1917), Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 12, 1917, p. 225-267.

<sup>113</sup> WREN, Daniel A. *The influence of Henri Fayol on management theory and education in North America*. *Entreprises et histoire*, 2003, no 3, p. 98-107.

saxon ne saura rien des thèses du directeur des usines de Decazeville et Commentry-Fourchambault avant le déclin de ce dernier en France sur plan des idées. Patrick Fridenson a bien décrit les conditions délicates du taylorisme en France, avec notamment les grèves de Renault et celles de la compagnie Michelin. Ses promoteurs étaient Le Chatelier et De Fréminville ; il fallu un éloge par ce dernier de Fayol dans la publication en Février 1927 dans le « *Taylor Society Bulletin* » pour le faire connaître dans le monde anglo-saxon.

Lyndall Urwick, au travers de ses *textbooks* sera le grand passeur des travaux d'Henri Fayol dans la sphère académique internationale. Les chercheurs Boyns and Smith<sup>114</sup> ont quant à eux documenté le fait que son université genevoise, dont il prendra la direction en 1928, a notamment publié son ouvrage en langue anglaise à partir de l'ouvrage de « *Dunod et Pinat* » de 1925. Il est à noter que cette première traduction intitulera « *Industrial and General Administration* », son traducteur John Adair Coubrough respectant ainsi le terme « *administration* », selon les vœux de Lyndall Urwick. De même, l'ouvrage « *Paper on the science of Administration* »<sup>115</sup> permit à Henri Fayol cette fois-ci de traverser l'Atlantique : le coauteur, Luther Gullick, étant professeur de « *public administration* » à Columbia University. Le travail administratif obtient pour formule l'acronyme POSDCORB<sup>116</sup>, tout proche des cinq célèbres fonctions des travaux d'Henri Fayol.

Dès lors, dans les *textbooks* de management et de sciences administratives, Henri Fayol sera omniprésent, bien que de plus en plus dilué. Nous pourrions dire également non lu. Difficile en effet de dire si les professeurs Anderson et Schwenning<sup>117</sup> ont véritablement lu Henri Fayol dans le texte ou se servent-ils déjà de lectures de deuxième main ?

Nous avons la preuve de sa lecture originale – tel que le raconte D. Wren – pour Ralph C. Davis, alors professeur à la Ohio State University, lorsqu'il écrit en 1951 son ouvrage important « *Fundamentals of Top Management* »<sup>118</sup>. Et sa lecture – le thème de l'état-major –, et son vocabulaire – il parle de *fonctions organiques* – témoignent d'une parenté certaine à l'ouvrage d'Henri Fayol. On peut tout autant en douter de certaines autres lectures. Parmi celles-ci, non

---

<sup>114</sup> BOYNS T., SMITH I.G. *Henri Fayol: son impact et son influence sur la pensée et les pratiques managériales en Grande-Bretagne*, in PEAUCELLE Jean-Louis (ed.), *opus cité*.

<sup>115</sup> GULICK, Luther et URWICK, Lyndall (ed.). *Papers on the Science of Administration*. Routledge, 2012.

<sup>116</sup> littéralement : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting and Budgeting*.

<sup>117</sup> Anderson, EH, and GT Schwenning. *The Science of Production Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1938.

<sup>118</sup> DAVIS, Ralph Currier. *The Fundamental of Top Management*. 1951.

des moindres : celle de Herbert Simon qualifiant ses principes de « *proverbes* »<sup>119</sup> – une sorte d'exercice de différentiation, semble-t-il, pour se réclamer d'un certain scientisme fort peu à propos, alors qu'il s'agit de travaux pionniers d'une discipline. Plus tard, ce sera le grand Henry Mintzberg traitant de « *folklore* » les écrits du directeur de l'usine de Commentry-Fourchambault.

Daniel A. Wren<sup>120</sup> note un basculement à partir de la traduction de Constance Storrs dans l'ouvrage édité en 1949 aux Etats-unis, devenant celle enseignée dans les Business School du pays. En traduisant « *administrer* » par « *manage* », voulant traduire le terme « *gouverner* », ou « *commander* », même Urwick finit par le trouver « *both accurate and convenient* ». Tout en changeant une certaine signification.

Dès à présent, l'interprétation « *managériale* » des travaux d'Henri Fayol fut traitée comme il se doit. L'ouvrage de Terry « *principles of management* », reprend une à une les fonctions dictées au préalable par Henri Fayol, même s'il parle succinctement et en terme vague de l'auteur : « *traité précurseur dans le domaine de la gestion. Ouvrage important, qui remet en mémoire la toile de fond à partir de laquelle la gestion s'est développée* »<sup>121</sup>. Et enfin, parmi les textbooks les plus commercialisés et traduits en français, parmi les auteurs les plus fidèles, nous retrouvons Harold Koontz et Cyril O'Donnell<sup>122</sup> : « *Le véritable père de la théorie moderne du management, écrivent-ils, est vraisemblablement l'industriel français Henri Fayol* ». Ils eurent au moins le mérite de leur franchise quant à l'attention de leurs collègues professeurs : « *Encore qu'il ne soit guère établi que les chercheurs en cette branche, anglais ou américains, aient prêtés grande attention à son œuvre, ou même en aient eu connaissance avant les années 1920 ou même plus tard, ses observations très pertinentes, sur les principes du management général furent révélés au grand public...* ». Ils affirment ainsi la contemporanéité de leur écrit, ainsi que leur dette intellectuelle, poursuivent-ils : « *Ses opinions et ses avis s'accordent cependant bien avec notre théorie actuelle du management* ». Se focalisant sur quelques aspects importants de son héritage : « *Au cours de cet ouvrage, nous aurons souvent l'occasion de nous référer à la pensée de Fayol : Qualités et la formation des dirigeants ; Principes généraux de direction ; Composantes intrinsèques de la direction* ».

---

<sup>119</sup> SIMON, Herbert A. *The proverbs of administration*. Public Administration Review, 1946, vol. 6, no 1.

<sup>120</sup> WREN, Daniel A, *opus cité*

<sup>121</sup> TERRY, George R. et FRANKLIN, Stephen G. *Principles of management*. RD Irwin, 1977.

<sup>122</sup> KOONTZ, Harold et O'DONNELL, Cyril. *Management, principes et méthodes de gestion*. McGraw-Hill, 1980.

Plus récemment, nombre de travaux se sont mis à rechercher l'apport des théories d'Henri Fayol dans la pensée des sciences de gestion. Oscillant entre l'hagiographie et la reconstitution historique. Les plus fidèles étant ceux historiques, notamment ceux faisant de Fayol l'archétype du concept d'« *organisational capability* » de Chandler, tel que l'écrit Fridenson dans son article sur la France<sup>123</sup>. D'autres sont moins heureux. A force d'avoir été empruntés sans être cités, les travaux contemporains sur Henri Fayol pèchent de vouloir le rechercher partout. Daniel Wren, Arthur Bedian, et John Breeze<sup>124</sup> ont bien reconstitué sa pensée de manière à la comparer aux théories actuelles. Mais d'autres exercices frisent avec l'anachronisme : lorsqu'il s'agit de le considérer comme l'un des premiers auteurs de stratégie<sup>125</sup>, ou alors, comparer systématiquement ses 14 principes<sup>126</sup> avec les théories contemporaines de sciences de gestion. Nous allons *revenir au texte* d'Henri Fayol, pour mettre en relief ses concepts et sa lecture « *synoptique* » de l'entreprise.

---

<sup>123</sup> CHANDLER, Alfred D., AMATORI, Franco, et HIKINO, Takashi (ed.). *Big business and the wealth of nations*. Cambridge University Press, 1999.

<sup>124</sup> WREN, Daniel A., BEDEIAN, Arthur G., et BREEZE, John D. *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*. *Management Decision*, 2002, vol. 40, no 9, p. 906-918.

<sup>125</sup> WREN, Daniel A. *Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround*. *Management Decision*, 2001, vol. 39, no 6, p. 475-487.

<sup>126</sup> PARKER, Lee D. et RITSON, Philip A. *Revisiting Fayol: anticipating contemporary management*. *British Journal of Management*, 2005, vol. 16, no 3, p. 175-194.

### I. III. LE SYNOPTIQUE FAYOLIEN COMME SCIENCE DU COMMANDEMENT

Ce mot de « *synoptique* »<sup>127</sup> chez Henri Fayol traduit à la fois « *l'outillage administratif* », terme que reprend Jean-Louis Peaucelle, et la manière d'utiliser cet outil. A la fois le moyen des sciences administratives ainsi que son contenu. Les « *outils administratifs* » incarnent l'administration, mais ne sont rien s'ils ne sont pas utilisés par cette science de l'administration. Ces « *outils* » permettent de *voir* – c'est-à-dire de contrôler le travail – tout en étant, également, une manière de voir l'activité du travail et parfois un prisme déformant. Ainsi, nous allons voir *dans le texte* cette science de la vision du travail et du procès du travail. Nous utiliserons, cette fois-ci, une lecture plus fidèle de son ouvrage majeur « *Administration industrielle et générale* », publié en 1916, et moins le *hors texte* de ses notes et publications éparses.

#### I. III. 1. Organiser, c'est classer et rendre visible ces classements

L'administration est pour Henri Fayol autant une pratique qu'une science. Elle est une injonction caractérisant cette « *nécessité d'un enseignement administratif* »<sup>128</sup>, dont il intitule la première partie de son ouvrage. Premièrement, notre auteur insiste sur la bonne manière de distinguer la direction courante d'une entreprise de la pensée réflexive sur celle-ci ; au fondement de la bonne administration, Henri Fayol tente de préciser les éléments d'analyse d'une entreprise industrielle qu'il s'agit d'identifier de prime abord. Nous allons expliciter ci-dessous premièrement les *composantes* de l'entreprise, ensuite les *grands principes* structurant son fonctionnement.

#### *Qualifier les agents pour nommer l'ensemble*

Ce premier geste de l'administrateur est de savoir jauger l'importance relative des diverses capacités qui constituent la valeur du personnel de l'entreprise. Puisque l'entreprise prise dans son ensemble est un « *corps*

---

<sup>127</sup> Nous reprenons ce terme de *synoptique* car, remarque l'historien Yves Cohen, il n'a rien de neuf à la théorie administrative. Rappelant en effet que Pierre Rosanvallon attribue à ce terme une continuité certaine dans l'héritage français de la théorie administrative. Auguste Julien auteur en 1818 d'un court traité pratique d'administration rationnelle, parle également de « *tableau synoptique* », ce qui sera l'objet de l'illustration de ce chapitre.

JULLIEN, Auguste. *Essai sur l'ordre: considéré dans l'administration publique et dans les sciences*. Collin de Plancy, 1818.

<sup>128</sup> Tel est le titre de la première partie du livre, dont nous allons saisir la substance de son discours.

FAYOL, Henri, 1916, *opus cité* p.8.

*Qualifier les hommes, leurs compétences vis-à-vis des fonctions de l'entreprise à remplir*

social », constitué d'un « ensemble de fonctions »<sup>129</sup>, et si « *La qualité essentielle des grands chefs d'industrie est la capacité administrative* »<sup>130</sup>, le directeur de cette « *entreprise industrielle* » acquiert le qualificatif de « *chef* » par sa capacité spécifique de distinguer ses hommes selon les groupes d'opérations de travail. Sa première des prérogatives est le « *recrutement* »<sup>131</sup>. Il doit savoir qualifier les hommes, leurs aptitudes physiques, intellectuelles, morales, leurs expériences ; ces derniers devant savoir marier leurs qualités intrinsèques avec celles techniques<sup>132</sup> : le personnel doit avoir ainsi de nombreuses qualités à un haut degré. Et cela doit *se savoir*, de là réside l'essence des classes et classements de l'organisation.

*L'ensemble des compétences qualifiées et des fonctions recensées forme un tout*

L'entreprise est ainsi constituée de cette somme de compétences techniques, auxquelles s'ajoutent les compétences administratives requérant des savoir-faire, afin qu'ils puissent interagir avec ces « *agents* » ; de ce tout, il faut en *dresser un tableau*, ce qui signifie savoir mettre en évidence « *l'importance relative des diverses capacités nécessaires au personnel des entreprises industrielles* »<sup>133</sup> avec les différentes fonctions de l'entreprise. L'administration est donc cet *agencement permanent*<sup>134</sup> : sous la forme figée et renouvelée de classements, cette somme de notes, pour chacune d'entre elle sériée avec les « *catégories d'agents* » que sont les ouvriers, les contremaîtres, les chefs d'atelier, de division, de service technique, de directeur et directeur général. D'un bout à l'autre des chaînes de facultés : « *il finit par n'y avoir plus rien de commun – entre la capacité technique, administrative ou tout autre – d'un agent inférieur et la capacité de même nom d'un grand chef* » ; ainsi, l'organisation est le lieu où l'agent et son agencement ressort du même, missions et fonctions se confondent, chacun dépendant de l'autre. D'où il ressort que, malgré leur diversité technique, le chef doit traiter chacune des fonctions avec la même proximité et la même distance entre elles : « *de quelques fonctions qu'il s'agisse, la capacité principale des agents inférieurs est la capacité caractéristique de la fonction (technique dans la fonction industrielle, commerciale dans la fonction commerciale, financière dans la fonction financière, etc...)* »<sup>135</sup> ; définissant ainsi la fonction de chef

---

<sup>129</sup> Il détaille ainsi les fonctions *techniques, commerciales, financières, sécurité, comptabilité et administratives* dans sa *définition de l'administration*.

<sup>130</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.10

<sup>131</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.11

<sup>132</sup> Tel que le distingue le sous-chapitre II « *importance relative des diverses capacités qui constituent la valeur du personnel des entreprises* ». FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.12

<sup>133</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.14

<sup>134</sup> Ainsi peut-on comprendre sa définition : « *Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme : matériel et social de l'entreprise* ». FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.14

<sup>135</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.15



*Le chef au centre  
des fonctions et  
maître de celle  
administrative*

par la compétence d'administration : « *et la capacité principale des agents supérieurs est la capacité administrative* »<sup>136</sup>. L'organisation fige tous ces rapports mouvements propres au fonctionnement même de l'entreprise, elle est ainsi la compétence du chef, celle de l'administration : « *tous ces tableaux ont pour but d'appeler l'attention publique sur l'importance de la fonction administrative dans les entreprises industrielles* » ; cette formalisation en tableau de l'organisation répond au besoin d'instauration d'un ordre dans la production, et, précise-t-il, « *le besoin de notion administrative est général* »<sup>137</sup>.

*Les tableaux  
d'organisation  
incarnent la  
fonction  
administrative*

Nous y reviendrons, mais en insistant sur la « *nécessité et possibilité d'un enseignement administratif* », Henri Fayol témoigne que l'administration n'est pas un savoir qui puisse se limiter à la seule fonction administrative ou, ce qu'il appelle être, *l'état-major*. Mais à tous : « *la fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social* »<sup>138</sup>. En formalisant au sein même de l'organisation et du travail administratif ce que sont toutes les fonctions, en classant et en ordonnant chacun des services ou sous-division, il fait, ce qu'il appelle être, « *l'œuvre gouvernementale* ». S'il évoque la nécessité d'enseigner à l'école les « *principes de l'administration* »<sup>139</sup>, et ceux, par des séries de « *principes, de règles, de méthodes, de procédés éprouvés et contrôlés par l'expérience publique* », c'est que les principes forgent l'organisation tout autant qu'elle le forme. Pas seulement au sein de la direction des entreprises, mais pour chacune des composantes de ce qu'il appelle « *le corps social* », les *principes de l'administration* d'Henri Fayol visent tout autant à être qu'à forger dans les esprits une *vision d'ensemble* de l'entreprise que nous allons détailler.

### ***Forger une vision de l'ensemble, le sens des 14 principes***

« *Tandis que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel* ». Henri Fayol énonce les « *principes* » de cette science qu'il range ainsi parmi celles de *l'homme*, pour en comprendre sa « *santé* » et son « *bon*

---

<sup>136</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.20

<sup>137</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.22

<sup>138</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.25

<sup>139</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.25

Les principes  
forgent  
l'organisation

*fonctionnement* »<sup>140</sup>. Il préfère explicitement le mot *principe* aux *lois* ou alors aux *règles*, en ce qu'il « *n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative* » ; au contraire, « *tout y est question de mesure* »<sup>141</sup>, affirme-t-il. Ce pragmatisme fait ainsi dépendre ses principes des *lieux*, des *hommes*, ainsi que des *circonstances*, tout savoir devrait ainsi devoir pouvoir « *s'adapter à tous les besoins* ».

L'objectif de ces *principes* est, de ce fait, davantage un *moyen* qu'une *fin*. Il pourrait avoir toute autre forme presque, lorsqu'il affirme également : « *toute règle, tout moyen administratif qui fortifie le corps social ou en facilite le fonctionnement, prend place parmi les principes, aussi longtemps que le monde et les choses l'expérience le confirme dans cette haute dignité* »<sup>142</sup>. Reste à savoir quels sont ces principes, et de quelle philosophie sont-elles imprégnées, tout autant de ce qu'elles sont censées imprégner le *corps social* de l'entreprise.

Adaptation des  
principes aux  
besoins, et non  
l'inverse

Premièrement, l'organisation est un *tout* dont le maillage de relations se tisse à partir d'une « *division du travail* »<sup>143</sup>, qui émane du « *naturel* », selon l'ordre du « *monde animal* » ; ce maillage est très justement ce « *rapport entre la fonction et l'organe* », qui est « *étroit* ». Si la spécialisation des tâches est une évidence, dont le corolaire est la « *spécialisation des fonctions* » et « *séparation des pouvoirs* », cette logique a cependant ses propres limites. Seuls « *l'expérience* » et « *l'esprit de mesure* » apprennent à ne pas franchir celle-ci, dont la compétence qui est inhérente à celle du chef. Dépendant ainsi du deuxième principe, de cette question de « *l'autorité – responsabilité* »<sup>144</sup>, qui est abordée sous la seule et omniprésente question de la « *sanction* ». Telle une sorte de zone de compétence unilatérale et sans discussion ; ce qui lie cette relation de l'*autorité* à la *responsabilité*, c'est non seulement ce sentiment pesant de la personne du chef, et la translation du pouvoir au travers de la *sanction* (i.e. le pouvoir est une mission « *d'intérêt général* », affirme-t-il). En quelque sorte, s'il n'y plus sanction, la *vision d'ensemble* des responsabilités est rompue. Le troisième principe du pouvoir est la « *discipline* » : elle est l'inverse des sanctions ; la discipline est ainsi son versant positif, ayant « *pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, et les marques extérieurs du respect* ». Cette question de la discipline est centrale et architecturale dans la pensée d'Henri Fayol. Il explicite ainsi tout ce que nous avons résumé précédemment : sa filiation avec les « *manuels*

<sup>140</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.25

<sup>141</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.19

<sup>142</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.26

<sup>143</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.26

<sup>144</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.27

L'organisation  
assigne les  
spécialisations et  
leurs dépendances

*militaires* », sa remise en cause de « *l'incapacité des chefs* »<sup>145</sup>, le trouble causé par la mutation des « *conventions* »<sup>146</sup> liées à l'autorité, le tout devant se régénérer, car nous sommes sur ce point-là sur « *l'une des principales préoccupations des chefs d'entreprise* ».

Si les sciences militaires sont désormais insuffisantes ; ses principes, telles que « *l'unité de commandement* », de sorte que « *pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef* ». Les maux qu'il cite du non-respect de ce principe – « *hésitations* » chez les subalternes, « *désarroi dans le travail* » – témoigne de l'aspect diffus du commandement, qui lie dans une sorte de relation le commandeur comme pour le commandé. Une relation qui crée le principe de « *l'unité de direction* »<sup>147</sup>, liant la *direction*, son *programme*, et la *coordination des efforts*. Le tout créant ce qu'il appelle le principe de « *subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général* », reliant les objectifs de l'organisation avec son existence. L'autre versant de la *discipline*, où l'on vient de voir que la question de la *responsabilité* s'exerçait par le biais de la *sanction*, est celle du principe de la « *rémunération du personnel* »<sup>148</sup>. Il s'agit de considérations avant tout monétaire, concernant les ouvriers, à chaque modalité – à la *journée*, à la *tâche*, ou aux *pièces* – correspond des situations et des corrélats. Il s'agit donc d'un instrument autant de *commandement* que d'*organisation* ; de même, la « *participation aux bénéfices* » a un effet différencié selon la hiérarchie du personnel : étant « *difficile* » pour les ouvriers (ne pouvant dépendre des conjectures économiques de l'entreprise), il l'est un peu moins en remontant dans la hiérarchie. Une sorte de signe de stratification de l'entreprise. A côté, il y a les « *subsidés en nature* », les « *institutions de bien-être* » et les « *satisfaction honorifiques* » ; ils permettent de valoriser tout en donnant « *moralité* » et « *stabilité du personnel* », une sorte de rétribution pour y incliner celle de la *discipline*.

L'organisation chez Henri Fayol est celle d'*organes* reliés à un cerveau, impliquant non seulement le principe de *centralisation* qui est donc lui aussi « *naturel* » pour que « *partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme* », avec « *le but à poursuivre est la*

---

<sup>145</sup> « *la plupart du temps, le mal résulte de l'incapacité des chefs. C'est du moins, ce que j'ai constaté dans diverses régions de France. J'ai toujours vu les ouvriers français obéissants et même dévoués quand ils étaient bien commandés* ». p.30.

<sup>146</sup> C'est-à-dire la question du syndicalisme et de l'étatisme : « *aux conventions d'autrefois, fixées par le patron seul, se substituent de plus en plus des conventions débattues entre le patron ou un groupe de patrons et les collectivités ouvrières ; elle est encore atténuées par l'ingérence de plus en plus fréquente de l'Etat dans les questions ouvrières* ». p. 31.

<sup>147</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.33

<sup>148</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.35

*meilleure utilisation des facultés du personnel* »<sup>149</sup>. Conjoint avec l'idée de la « *hierarchie* », qui est une « *série de chefs* », une « *transmission* », intimant un concept n'ayant rien de figé et tout du *mouvement*. Celle-ci étant dépendant du principe « *d'ordre* », avec pour fondement cette conception qu'« *une place pour chaque chose et chaque chose à sa place* ». Ainsi, tout a autant un *ordre matériel* qu'un *ordre social* ; les deux devant avoir pour « *résultat d'éviter les pertes de matières et les pertes de temps* » de la production. Mais ce principe vaut aussi pour le corps social : « *il faut qu'une place soit réservée à chaque agent et que chaque agent soit à la place qui lui a été assignée* »<sup>150</sup>. De la sorte, le principe « *d'équité* » revient à ce que « *le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable* »<sup>151</sup>. L'aspect de *volonté* est un principe, il est une règle non écrite. C'est un besoin de maîtrise de l'action des salariés par son employeur. Il en est de même quant à la « *stabilité du personnel* », évoquant le « *temps nécessaire* » pour « *faire connaissance avec les hommes et les choses d'une grande entreprise, pour être en mesure de décider d'un programme d'action* », mais également pour « *prendre confiance en soi et inspirer la confiance aux autres* ». Cette *vision d'ensemble*, si nécessaire prend son temps, avec un personnel dirigeant « *stable* », et le reste de l'entreprise « *instable* ». Ce temps, il est également celui forgeant la capacité du corps social à savoir, à pouvoir et à vouloir prendre des initiatives. Sorte d'action collective inédite mais anticipée *au regard* de son action prévue. Opposant ainsi le « *tact* » des dirigeants vis-à-vis des « *limites imposées par le respect de l'autorité et de la discipline* ». La phase ultime de cette possibilité d'initiative serait « *l'union du personnel* », forme perverse de « *l'harmonie* »<sup>152</sup>, elle-même un des buts ultime du chef d'entreprise pour forger une *vision d'ensemble* de celle-ci. Dit autrement, il s'agit du moment où l'initiative s'achoppe sur l'autre principe cardinal de l'« *unité de commandement* ».

---

<sup>149</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.45

<sup>150</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.49

<sup>151</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.51

<sup>152</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.55

### I. III. 2. Pré-voir signifie voir dans son ensemble

Henri Fayol ainsi commente la célèbre « *maxime 'gouverner c'est prévoir'* ». Peu de termes sont plus équivoques à la sémantique de la visibilité. Il en donne cependant une acception que l'on ne saurait négliger. Dans les écrits du directeur d'usine Henri Fayol, il faut rechercher ce qu'il entend par le terme « *prévoir* ».

#### ***La prévision est l'action***

*Prévoir  
signifie  
préparer les  
conditions de  
l'action*

Il faut lire scrupuleusement ses mots pour comprendre l'acception qu'il donne au terme « *prévoir* », se rattachant à l'idée de *prévoyance*, laquelle est passablement connotée à son époque. Ainsi « *gouverner, c'est prévoir* », pour Henri Fayol, cette formulation : « *donne une idée de l'importance qu'on attribue à la prévoyance dans le monde des affaires* ». De même, rajoute-t-il, « *prévoir, ici, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer* », on entre donc dans un univers non pas de la pré-diction, mais dans celui de l'action. Tel qu'il le précise de suite : « *prévoir, c'est déjà agir* », il s'agit dès lors d'une prérogative non pas d'un spécialiste de prévision arithmétique, ni même d'une occulte science dont ses exégètes nous rapportent qu'il fut naguère friand<sup>153</sup> ; mais il s'agit d'une prérogative du chef et de son état-major, de l'homme d'action qu'il vise, au travers de ses écrits, d'en constituer la mission. Ainsi, précise-t-il, « *l'instrument le plus efficace [pour cette prévision], c'est le programme d'action* ». Le corps et le cœur de l'ouvrage d'une direction d'entreprise résidera dans cette exercice de *prévision*, celle-ci devant se décliner de multiples formes du travail d'administration : autant « *le résultat visé, [que] la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, [ou alors] les moyens à employer* ». Le terme d'*outillage administratif* est ainsi cet agrégat de formalisation de l'existant, visant à ce que Laurent Thevenot a bien résumé sous le terme « *d'action en plan* », c'est-à-dire, dans les mots d'Henri Fayol, cette formulation imagée : « *c'est une sorte de tableau d'avenir où les événements prochains sont figurés avec une certaine netteté...* » – signifiant que, de la clarté et de la visibilité, dépend la qualité et la qualification de l'administrateur, ainsi que la prise que toute vision

*Administrer  
c'est  
représenter  
de manière  
formelle  
cette action  
dans le futur*

---

<sup>153</sup> « *Bien que Henri Fayol dénonce, en 1989 la croyance dans les qualités charismatiques, mystérieuses ou inexplicables des chefs, croyance qui trouve sa source dans l'ignorance des principes (ou des lois) qui guident leur action, Henri Fayol est de plus en plus préoccupé, après sa retraite, par les études sur le magnétisme et les phénomènes de transmission de pensée. En inscrivant ses lois dans une psychologie naissante, il bascule, à la fin de sa vie, la recherche des fondements « naturels » de l'ascendant qui incluent les dimensions les plus irrationnelles du 'génie du chef'.* »

Plus le temps  
est long,  
moins la  
prévision est  
précise

est « figurée », c'est-à-dire dépendante de *figures* ou de *représentations* ; et notre auteur va encore plus loin : « ...selon l'idée qu'on s'en est faite », prenant l'idée de jugement comme un impératif de l'action de *prévision* et de la fonction d'administration ; celle-ci qui s'amenuise au fur et à mesure que l'on s'éloigne dans le temps : « ...et ou les événements lointains apparaissent de plus en plus vagues » ; déduisant ainsi de cette prévision une durée, dont la qualité s'érode avec le temps : l'administration étant « la marche de l'entreprise prévue et préparée pour un certain temps », renvoyant l'impératif de relativité l'activité même de *prévision*, et donc celle d'*administration*.

Pour Henri Fayol, les éléments tangibles pour fonder cet exercice de *prévision* sont donnés : savoir cerner les « *ressources de l'entreprise* ». Mais reste à savoir les énumérer, ce qui fait de l'activité de description de *la nature* tout comme *la description des opérations* de l'entreprise, la source première de cette capacité de *prévision*, donc d'*administration*.

Les plans  
d'action  
unifient  
  
les actions  
réelles de  
tous les  
agents de  
l'entreprise

### **Prévoir, savoir comment agir**

Nous l'avons vu dans le sous-chapitre précédent, la fonction administrative a pour rôle d'unifier l'ensemble pour obtenir un tout ; l'établissement du programme d'action revêt donc intrinsèquement de ces prérogatives : en coordonnant, en étant à l'initiative, en harmonisant, en décidant pour faciliter l'application du programme. Recherchant et créant cette unité du *programme d'action*, entre toutes les différentes fonctions de l'entreprise ; cette unité s'établit également à l'aide de la direction, fixant un même *sens* pour toutes les fonctions de l'entreprise – commerciale, financière, etc... – auxquelles Fayol ne cesse de faire référence.

Prévoir les  
actions selon  
une  
temporalité

Les caractères généraux d'un bon programme d'action sont ces mesures et cadrages qui ont une effectivité continue, annuelle, assez souple mais aux instructions précises. Par exemple, Fayol cite le mode d'établissement du programme d'action dans une grande entreprise minière et métallurgique. Ainsi, l'activité de gestion est définie en terme pratique par des « *prévisions annuelles* »<sup>154</sup> fait par un rapport général des opérations et les résultats de l'exercice. En premier, ce sont des *prévisions provisoires*, elles doivent cadrer les actions pour l'avenir ; il y a également les *prévisions décennales* pour le long terme et celle spéciale traitant d'un sujet conjoncturel bien identifié. Dans la table des matières du rapport qu'il présente dans son livre, se distinguent les constats et *prévision* pour chacun de ses fonctions de l'entreprise avec un exercice de constat puis de quantification économique. La *prévision* est « *l'étude des ressources, des possibilités et des moyens pour l'avenir* » (p.54) ; si elle est une tâche

L'importance  
est dans  
l'action de  
prévision  
plus que

<sup>154</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.61

*dans son résultat* âpre et délicate, elle permet de cerner les sujets à traiter pour l'administration. On ne retire jamais un programme clair, indiquant la suite des actions et changements à mener, même s'il est le plus souvent resté dans un certain flou.

### I. III. 3. Investiguer le corps social

Yves Cohen le rappelle, la notion de *corps social*<sup>155</sup> chez Henri Fayol est cruciale ; elle ne signifie pas seulement les ouvriers, mais cherche à caractériser une *vision d'ensemble* de l'entreprise, celle qu'entreprend d'établir en propre le discours administratif. Nous dirions de nos jours qu'elle est *performative*, elle existe en se disant. Etablir une *surveillance généralisée* signifie instaurer des points de contrôle administratif en tous points névralgiques de l'organisation, du recrutement du personnel jusqu'à la discipline de ses actions ; son *obéissance* peut être défini par une *arythmétique* du commandement qu'il tente de définir en fonction de la nature de l'organisation.

#### *Etablir une surveillance généralisée*

*Les règles  
administratives  
forment l'unité  
de  
l'organisation*

Il nous faut ainsi prêter attention à *comment* le directeur de l'usine de Commentry-Fourchambault énumère ces « *missions administratives du corps social* »<sup>156</sup>. Par cette liste des moyens qu'il préconise, nous pouvons remarquer que *les principes de l'administration* sont protéiformes : allant de la nature des ordres, aux choix hommes, à leurs gratifications, ainsi qu'à leur sanction ; le tout allant jusqu'au souci d'une *surveillance généralisée* qu'il ne feint pas de mentionner. Ainsi, le natif de Saint Etienne explicite le rôle de l'administration du corps social : avoir pour objectif d'« *établir une direction unique* », c'est-à-dire des fonctions vers le corps de l'entreprise; pour cela, le souci du bon commandement signifie « *concerter les actions et coordonner les efforts* » ; ce qu'il traduit aussi par « *formuler des décisions claires* ». Mais le tout de l'administration débute aussi par le choix des hommes, un choix qui infère à toutes les composantes de l'entreprise : il faut, nous dit-il : « *concourir à un bon recrutement* » ; et une fois choisis les hommes appropriés, leurs actions doivent être gratifiées : c'est-à-dire, qu'il faut « *définir nettement les attributions* », ce qui est une autre forme de sélection *ex post* ; ou alors, « *encourager le goût des initiatives et les responsabilités* », ce qui est une valorisation sans une définition

<sup>155</sup> COHEN, Yves. *Opus cité* : rappelant une note dans le fond Fayol : « *Un corps humain n'est nullement comparable au corps social, pas plus que l'âme humaine n'est comparable à l'âme des foules.* »

<sup>156</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.62. Ce sont les points 3° à 16°.

formelle des objectifs ; n'oubliant pas leur dimension monétaire, Henri Fayol le dit clairement, il faut « *rémunérer équitablement et habillement les services rendus* » ; s'il faut valoriser les comportements positifs, le jugement doit également se porter sur les cas inverses, il faut ainsi ne pas hésiter à « *prendre des sanctions contre les faits et les erreurs* » ; tout ceci n'étant qu'une partie d'un même tout, consistant à « *faire observer la discipline* » de manière générale et généralisée ; le *corps social* étant ce concept au-delà de la conception individuelle ou particulière, l'administration, au-dessus, doit « *veiller à ce que les intérêts particuliers soient subordonnés à l'intérêt de l'entreprise* » ; le bon ordonnancement des actions étant une forme comme une autre de discipline, ce terme est ainsi contiguë à celui de l'administration, étant conditionné à « *donner une attention particulière à l'unité de commandement* ».

*Du contrôle  
sur le  
recrutement  
jusqu'à la  
discipline en  
situation de  
travail*

Enfin, cette vision d'ensemble, explicitée par Henri Fayol est visible dans ses écrit de manière systématisée ; ainsi, lâche-t-il le terme le plus synthétique qu'il avait à l'esprit : il convient de « *surveiller l'ordre matériel et l'ordre social* » dans son *ensemble*, tel un *tout* ; allant même jusqu'à « *faire tout contrôler* » ; tout en tempérant lui-même son propos, voyant dans le tout administratif déjà ses futures dérives, il est bien conscient du besoin de « *combattre les abus de réglementation* » et de la limiter aux actions nécessaires et indispensables. Car cette surveillance pleine et entière sera faite par des supérieurs hiérarchiques dont il faut niveler le bon degré d'action.

### ***L'organisation, l'arithmétique subtile de l'obéissance***

*Contrôle de  
l'unité du  
commandement*

L'organisation est la prégnance du tout sur les parties. Les fins de l'administration se portent en réalité sur la « *constitution du corps social* », c'est-à-dire ce qu'il appelle donner une même « *forme du corps social à ses divers degrés de développement* », absoudre les particularités des situations pour mettre *en évidence* ses « *ressemblances* » ; même s'il convient de maintenir, pour chacun, « *l'importance du facteur individuel* », l'organisateur use « *d'analogies* » pour instaurer cette *vision d'ensemble*. Que chacun puisse contrôler tout le monde, chacun à son niveau constituant ce *contrôle généralisé* pour l'ensemble de l'organisation.

Nous l'avons dit, le terme de *corps social* peut induire en erreur. Henri Fayol le précise très nettement, il l'utilise pour son ordre de comparaison, et non pas de métaphore : « *on compare fréquemment le corps social des entreprises à une machine, un végétal ou un animal* ». Or, il ne faut pas prendre ces comparaisons pour des raisons, mais saisir la logique argumentative de celles-ci : « *les expressions 'machines*



*L'ordre dans la  
production est  
mise sous  
surveillance*

*administratives*, '*rouages administratives*' donnent l'idée d'un organisme qui obéit à l'impulsion du chef et dont toutes les parties, bien reliées, se meuvent ensemble et concourent ». Cette surveillance est régie par le principe de proportionnalité : entre l'artisan, le personnel de la petite entreprise, ou alors lorsque le nombre d'ouvriers augmente, les conditions de maintien de ce *corps social* ne sont pas les mêmes. Fayol étrenne alors ce que nous pourrions appeler une *arithmétique de la subordination* – c'est-à-dire une évolution du pouvoir administratif – qu'il convient d'ériger. Par exemple, il suggère de se raisonner à quinze ouvriers sous l'autorité d'un contremaître, et de quatre chefs pour un supérieur. Fayol va même jusqu'à postuler qu'il en est de même pour toutes les sortes d'entreprise, parce que « *tous les corps sociaux se ressemblent* », rappelle-t-il tel un sacerdoce.

*Un contrôle  
généralisé  
mais ajusté*

Ainsi, cette représentation du commandement au sein du *corps social* est une schématisation qui est mouvante. Dépendant ainsi cette « *forme du corps social à ses diverses degrés de développement* », justifiant ainsi la disposition des entreprises selon une arithmétique de son organigramme<sup>157</sup>. Cette arithmétique l'obéissance joue sur le nombre, telles les variations d'un numérateur et d'un dénominateur ; au contraire, les fonctions de l'entreprise diffèrent selon les secteurs d'activité, non pas en nombre, mais en nature. Garant que l'enjeu principal est la maîtrise en toute situation, pour le chef, il importe ainsi de « *savoir approprier l'organisme aux besoins* », revenant pragmatiquement à « *trouver les hommes nécessaires et mettre chacun à la place où il peut rendre le plus de services* ».

### ***L'organisation et la centralité des organes***

*De la taille de  
l'organisation  
dépend le  
degré de  
contrôle*

La centralité d'une organisation est ainsi nécessaire. Il s'agit de faire circuler les idées et être une force d'initiative ; l'administration ne se réduit pas au rattrapage de la déperdition des forces initiales, mais à une force de l'autorité supérieure. Reste à savoir si « *les arbres ne poussent pas jusqu'au ciel* », comme il le formule, pour faire signifier que les effets bénéfiques de l'autorité supérieure ont des limites. Henri Fayol file ici, comme souvent, la métaphore du corps humain et de la biologie, le « *système nerveux, notamment, a de grandes analogies avec le service administratif* ». Sans son action, l'organisme devient une masse inerte. Henri Fayol dicte alors ces « *fonctions essentielles* » du « *corps social* »<sup>158</sup> : le groupe des actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale avec son état-major et les directions régionales et

<sup>157</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.65. Ce sont les points 3° à 16°.

<sup>158</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.76

*Un contrôle  
qui évolue  
dans le temps*

locales. Le premier est du temps de Fayol réduit à son pouvoir de nomination du second ; celui-ci apprécie les mesures du troisième ; celle-ci est chargée « *de conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible des ressources dont elle dispose* » - et Fayol établi bien la distinction entre le pouvoir de cette hiérarchie et le travail « *subordonné* » de l'état-major. Sitôt la question du degré de surveillance posée et résolue, vient alors celle de l'amélioration continue de cette surveillance à encadrement équivalent. Il s'agit pour chaque organe de toujours plus *connaître*, de *voir* et de *savoir* leur propre mode de fonctionnement.

*Un centre qui  
relie les  
organes*

Il convient au préalable de définir le terme « *organisation* », lequel est affilié à sa consonance contemporaine du terme *organe*, utilisé abondamment dans ses écrits ; il s'agit de l'activité consistant à savoir se « *munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement* » à la fois au niveau matériel que social, bien que ces deux domaines requièrent des registres d'action différenciées. Dit autrement, les *organes* sont liés aux *fonctions* par l'*organisation*. Ainsi, le « *corps social a à remplir la mission administrative* »<sup>159</sup>, c'est-à-dire : veiller à la préparation du programme d'action et de son but, établir une direction unique avec des décisions claires et un recrutement efficient, définir nettement les attributions de chacun à l'aide d'une direction centralisée. « *Telle est la mission administrative que le personnel de toute entreprise doit remplir* » affirme Henri Fayol. De sorte qu'en établissant ces missions, au travers de ses *fonctions* et de ses *organes*, l'entreprise acquière une administration *en propre* à elle-même, et surtout, *par* elle-même.

---

<sup>159</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.62

### I. III. 4. Voir les écarts entre le plan et de l'action

Une fois la vision d'ensemble de l'entreprise établie, reste à diffuser cette vision dans toute l'organisation ou « *corps social* ». L'administration permet justement de distinguer et classer chacune des actions selon chacune de ses composantes. L'action en entreprise s'analyse par rapport à une jauge qu'est le plan d'action initial ; les instructions doivent faciliter le travail de chacun ; l'enseignement participe tout autant que les instructions de l'état-major à la *vision d'ensemble* de l'entreprise qui est à la source de son bon fonctionnement.

#### *Comparer l'action prévue et l'action réalisée*

*Administrer  
facilite l'action*

*Comparer  
l'action prévue  
et actions  
réalisées*

Nous l'avons vu, Henri Fayol utilise avec précision du terme de *prévision*. Si le travail administratif est une fonction de l'entreprise, elle est une expertise spécifique du fonctionnement de celle-ci. Celle de « *l'étude des ressources, des possibilités d'avenir et des moyens à employer pour atteindre le but [qui] appelle l'intervention de tous les chefs de service dans le cadre de leur attribution* », Il parle même de leur nécessaire « *sentiment de responsabilité* » pour chacun d'entre eux. Ce travail, il le qualifie de « *long et laborieux* », de « *délicat* », et même si son « *habitude [rend] la peine et les difficultés grandement réduits* », Henri Fayol souligne qu'il n'en est rien. Il s'agit bien au contraire de toujours comparer la *prévision* avec sa *réalisation*. Dans ses mots : « *l'attention que réclame la réalisation du programme ; la comparaison qui s'impose entre les faits prévus et les faits réels ; la constatation des erreurs commises et aussi des succès obtenus ; la recherche des moyens de reproduire les uns et d'éviter les autres* »<sup>160</sup>. Tout ceci, nous dit-il, pour détenir une « *vision claire de l'avenir* », de manière à « *se concentrer sur le danger présent avec la plus grande somme possible de facultés intellectuelles et de forces matérielles* ».

*Améliorer  
selon une  
méthode*

De ce fait, elle doit donc *connaître* et *intimer à la connaissance* de chacun de ses organes sur leur fonctionnement. Henri Fayol distingue plusieurs procédés pour le faire. D'une part, il insiste sur l'appropriation d'une *méthode* pour acquérir cette connaissance spécifique : nous l'avons dit, il s'agit d'observer et de recueillir les faits, les interpréter et en instituer les expériences. D'autre part, il s'agit de s'assurer que chaque organe maîtrise son domaine de *compétence* : c'est à dire la connaissance approfondie du domaine administré pour pouvoir en adapter ses propres décisions ; la *volonté* et les *ressources financières* à mobiliser pour soi ou alors pour son état-major ; enfin, le dernier échelon de la direction régionale est l'assise au plus près de l'activité, avec plus ou pas du tout d'autonomie suivant les situations. Henri Fayol notifie la « *méthode* » qui consiste aux « *perfectionnements* » de

<sup>160</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.68

*Les faits sont  
recueillis et le  
chef améliore  
les méthodes*

l'entreprise, à savoir une connaissance toujours plus pointue de son fonctionnement : « *la méthode consiste à observer, à recueillir et à classer les faits, à les interpréter, à instituer des expériences s'il y a lieu, et à tirer de tout cet ensemble d'étude, des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratiques des affaires* ». Il en revêt ainsi d'une « *science des affaires* », ce perfectionnement étant une obligation sans quoi « *on sait bien qu'une entreprise qui ne progresse pas est bientôt en retard sur ses rivales, et qu'il faut, par conséquent, poursuivre sans cesse le progrès dans tous les domaines* ».

### ***L'« instrument de gouvernement » du programme d'action***

*Programme  
d'action  
comme  
instrument de  
gouvernement*

En disant que le programme d'action est un « *précieux instrument de gouvernement* », Henri Fayol substitue l'outil à la fonction ; le savoir de ce programme devient instrument de gouvernement sur tous. Il s'agit de moins de commandements impératifs que de respect scrupuleux d'un programme d'action ; obtenant par là-même une réalité substantive, au-delà des hommes et des relations interpersonnelles. Ce *programme d'action* a pour mission de « *faciliter l'utilisation des ressources de l'entreprise et le choix des meilleurs moyens à employer pour arriver au but* » sa force réside dans son caractère diffus sur les comportements, sans imposer un ordre, « *il supprime ou réduit les hésitations, les fausses manœuvres, les jugements injustifiés d'orientation ; il contribue à l'amélioration du personnel* »<sup>161</sup>. Cet *instrument de gouvernement* dépend, pour Fayol, de l'action de tout l'encadrement de l'entreprise : ceux maîtrisant cet « *art de manier les hommes* » ; ceux promouvant le « *zèle de ses subordonnés et la confiance des supérieurs* » ; ceux dont le métier principal est de veiller à la bonne marche de « *l'activité* », qui réside dans les prévisions, mais également dans leur « *courage moral* » ; recherchant cette « *stabilité du personnel dirigeant* », étant indispensable pour pouvoir mener son action et se rendre compte des résultats de son action. C'est sa connaissance générale des affaires qui fera *in fine* la différence ; celle-ci s'acquière au sein de l'entreprise, mais également au-delà.

*La stabilité  
facilite l'action  
pour tous*

Administrer une entreprise requiert les mêmes compétences que pour diriger les affaires publiques, on parle alors de « *prévoyance nationale* ». Tout comme la *prévision* d'une entreprise industrielle nécessite des facteurs bien au-delà que ceux qu'elle dispose. En bonne tradition *le playsienne*, Henri Fayol énumère, concernant « *la vie de famille des ouvriers d'élite et des contre-maîtres* », le rôle indispensable domestique de la « *femme* », étant pour lui « *le principal artisan* » du

<sup>161</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.60

*Tous les types  
d'enseignement  
participent à la  
vision  
d'ensemble de  
l'entreprise*

« *relèvement national* » qu'il appelle de ses vœux. De même, à la *prévoyance* de l'administration des entreprises, il déplore, comme facteur d'instabilité préjudiciable, « *l'instabilité ministérielle* », alors que pour la pratique des affaires, « *une certaine stabilité s'impose* ». Un peu plus loin dans son ouvrage, Henri Fayol s'épanche assez longuement sur le rôle de l'école, qu'il appelle *enseignement technique secondaire*<sup>162</sup>, alors que la place de l'ingénieur et de ses enseignements, pour devenir un chef, n'a pas encore trouvé sa légitimité ; contestant ainsi la prédominance du calcul mathématique sur les autres types de savoirs liés au *gouvernement des hommes*. Enfin, cet instrument dépend de l'*enseignement primaire*<sup>163</sup>. Pour les ingénieurs d'abord, mais également pour les ouvriers mineurs ou métallurgistes, qui ont également besoin « *d'instruction* », pouvant prendre la forme de « *deux pages de textes et quelques tableaux suffiraient à introduire dans l'esprit des enfants le germes des connaissances qui se développeraient naturellement tout au long de leur vie* ». A quoi le « *rôle de l'atelier* », c'est-à-dire la formation du « *patron* » est indispensable au perfectionnement de l'ouvrier et du contremaître.

---

<sup>162</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.116

<sup>163</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.132

### I. III. 4. Dimensions de la visibilité fayolienne

Une fois la vision d'ensemble de l'entreprise établie, reste à savoir quels sont les moyens de ce que l'on pourrait appeler la *visibilité fayolienne*. Celle-ci est induite par le discernement de ce qui est de l'ordre de l'injonction d'une *visibilité administrative* (ou de commandement) et celle inférant à la connaissance plus *technique* des affaires industrielles. L'organisation visant à marier ces deux problématiques alors que la hiérarchie développe l'importance de l'un au profit de l'autre. Au final, le fonctionnement et l'amélioration permanente de chaque organe a pour principe l'approfondissement des connaissances, soit une plus grande visibilité demandée par la hiérarchie sur ses administrés.

#### *Dilemme d'une visibilité de commandement et celle technique*

Henri Fayol cite les travaux de Taylor – nommé le « *publiciste infatigable* »<sup>164</sup> – assez longuement pour arriver à deux conclusions. L'une est conforme à son point de vue : 1° la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et contremaîtres par un état-major ; l'autre ne l'est pas<sup>165</sup> : 2° la négation du principe de l'unité de commandement. Arguant : « *je crois qu'il est dangereux de laisser se répandre l'idée que le principe de l'unité de commandement est sans importance et peut-être violé* ». Avant de conclure qu'il est souhaitable de conserver l'une et l'autre des propositions.

*Le chef se distingue de sa capacité à comprendre*

*Le chef ne peut pas appréhender toutes les spécialités en spécialiste*

En lien avec cette administration des « *agents ou éléments constitutifs du corps social* », il explique son propos sur les compétences souhaitées et réalisées de la ligne de commandement souhaitable. Il l'énumère ainsi : « *ingénieurs principaux, chef de service, chef de division, chef d'atelier, contremaîtres et ouvriers* »<sup>166</sup>. Pour Henri Fayol, cette chaîne de commandement est indispensable. Mais elle est régie selon une sorte de principe de subsidiarité nécessaire. Les deux critères fondamentaux sont le commandement et la technique. Le « *chef idéal* » serait posséderait tous les savoirs techniques des fonctions de l'entreprise, ainsi que la « *vigueur intellectuelle et la force de travail* » pour les fonctions administratives. L'idéal n'existant pas, la technique administrative doit pourtant résoudre ce dilemme. Reprenons, pour ce faire, le développement de la technique administrative qui diffère de la petite jusqu'à la grande entreprise. Ainsi, nous dit notre auteur, s'étend le besoin de distinction entre la

<sup>164</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.93

<sup>165</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.98

<sup>166</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.99

*Le chef fait la liaison des spécialités*

direction et l'exécution : « à mesure que l'entreprise grandit, la part du chef dans l'exécution des opérations diminue pendant que son rôle de direction devient plus important et plus difficile ». Même, précise-t-il, le personnel administratif a pour rôle « d'alléger la tâche personnelle du chef ». Ce phénomène part du principe réaliste qu'il n'y a « pas d'homme dont le savoir embrasse toutes les questions que soulève le fonctionnement d'une grande entreprise ». Plus exactement, il s'agit d'une question de division du travail : « il n'y a point de chefs qui ne dispose des forces et du temps exigés par les multiples obligations d'une grande direction ». Ainsi se définit-il le travail de l'état-major de liaison et d'impulsion, pouvant se résumer ainsi : l'aide aux chefs dans ses tâches courantes ; liaisons et contrôle ; étude d'avenir et programme ; recherches des améliorations possibles. Ces deux dernières fonctions étant le plus souvent délaissées pour les deux premières.

*Compétence spécifique à chaque entreprise*

Les qualités propres aux chefs des grandes entreprises infèrent, comme le sous-tend tout le raisonnement d'Henri Fayol, au sein de dualisme de la fonction administrative : d'une part, « être un bon administrateur », c'est-à-dire veiller à ce que la « prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle s'exerce efficacement sur toutes les parties de l'entreprise », nous l'avons vu, en rapprochant les prévisions aux faits, et réciproquement. La seconde condition témoigne de la prégnance de la dimension technique de la direction d'entreprise. Consistant à « posséder une assez large compétence dans la fonction spéciale caractéristique de l'entreprise »<sup>167</sup>. Et Henri Fayol distingue ces compétences selon la taille de l'entreprise : pour celles moyennes, la fonction administrative sera la plus importante, alors que pour les plus petites entreprises, les compétences techniques seront déterminantes.

Un cran en dessous dans la hiérarchie, les chefs de service « ont la responsabilité de l'ensemble et doivent assurer l'exécution de toutes les fonctions ; la responsabilité des chefs de service ne s'étend que sur une partie de l'entreprise ». Henri Fayol compare un à un les « qualités et connaissances désirables » qui prévaut pour les chefs d'entreprises vis-à-vis des autres catégories de personnels. Mais sa vision de l'entreprise le force à constater que toutes ces valeurs sont

---

<sup>167</sup> Henri Fayol résume les qualités et connaissances désirables chez les grands chefs d'entreprises : Santé et vigueur physique ; intelligence ; qualité morale ; culture générale ; capacité administrative : prévoyance – habileté à dresser et à faire dresser le programme d'action ; organisation – en particulier, savoir faire converger le corps social ; commandement – art de manier les hommes ; coordination – art d'harmoniser les actes, faire converger les efforts ; contrôle ; notions générales sur les fonctions essentielles ; large compétence possible dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise.  
FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.88

*La hiérarchie  
des  
spécialisations  
fait  
l'organisation*

nécessaires pour ses postes ; la seule différence réside dans le degré et le positionnement dans l'échelle de la division du travail qui fait croître le besoin de connaissance spécifique à la base de l'entreprise et la vision globale de celle-ci à son sommet : « ...il s'ensuit que le contremaître est généralement moins compétent que chacun des ouvriers dans sa spécialité ; que le chef d'atelier est moins compétent que le contremaître dans les travaux spéciaux de chaque équipe ; que l'ingénieur est moins compétent que le chef de l'atelier dans son domaine. Quant au directeur, il ne saurait avoir la prétention plus fort que chacun de ses chefs de service dans leur spécialité respective ; mais il doit avoir des notions sur tous les services. Le nombre de connaissances augmente à mesure qu'on élève ». (p.88).

*Hiérarchisation  
des  
connaissances  
doit être su et se  
rendre visible*

Henri Fayol le dit clairement, cette hiérarchisation de l'entreprise avec ses responsabilités doit être su et savoir se rendre visible. D'où l'intérêt de le formaliser au sein d'organigrammes qui sont pour lui des « tableaux d'organisation » ayant pour objectif explicite de « [faciliter] beaucoup la constitution et la surveillance du corps social. Ils permettent de saisir en un coup d'œil, mieux qu'on ne pourrait le faire au moyen d'une longue description, l'ensemble de l'organisme, les services et leurs limites, la filière hiérarchique ; ils attirent l'attention sur les points faibles tels que les chevauchements ou des empiètements de service, des dualités de commandement, des fonctions sans titulaires, l'absence d'un chef unique, etc... »<sup>168</sup>. Henri Fayol n'hésite pas à l'appeler un « tableau synoptique » ; il sert pour anticiper les grands changements et ses impacts sur le « corps social », « il peut avoir de larges répercussions et influencer sur la marche générale. Le tableau offre de particulières facilités pour découvrir ces répercussions et y parer ». Une démarche autre de contrôle sur le corps social est de maîtriser ses caractéristiques par le recrutement : « se procurer les agents nécessaires à la constitution du corps social ». Cette maîtrise vaut pour la sélection à l'entrée, comme à tous les étages dans l'entreprise ; y compris jusqu'au conseil d'administration. Les sciences de l'administration se sont toujours préoccupées de celle de l'éducation, telle la double face d'une même monnaie<sup>169</sup>. Henri Fayol s'inquiète qu'à mesure que les grandes entreprises progressent, les lieux de formation de la classe dirigeante se raréfie et convoque la « formation des agents d'entreprise » avec : 1° De l'enseignement technique supérieur, il faut développer les connaissances administratives, tout en dénonçant un certain « abus

<sup>168</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.81

<sup>169</sup> CF l'Ecole des Roches, etc...



*L'administration  
est un  
apprentissage  
qu'il faut  
enseigner*

*des mathématiques* » de cette fonction ; les formations sont souvent trop longues car l'expérience est cruciale et doit être enrichie par les pratiques ; 2° l'enseignement secondaire n'a pas encore à son époque de réelle voie universitaire, il faut impliquer un travail de formation spécial promu par certaines entreprises ; 3° enfin, un enseignement primaire est toujours profitable, dans lequel l'atelier au contact des responsabilités, la famille et l'Etat jouent leur rôle.

### ***Connaître le fonctionnement spécifique de chaque organe***

Faire fonctionner, faire vivre chaque organe, impose d'en approfondir sa connaissance. Encore et toujours *rendre visible* chacune de ses arcanes. Henri Fayol conclue son propos sur cette recherche de connaissance. Il récapitule ainsi les dimensions et les techniques de « *commandement* », dans la visée toujours de son « *enseignement administratif* » qu'il promeut de ses vœux :

*La hiérarchie  
connait son  
personnel et  
demande  
toujours à la  
connaître  
davantage*

1° *Connaissance approfondie du personnel.* Face aux grandes entreprises et aux nombreux salariés, il faut la « *constitution d'un corps social* ». Chaque hiérarchie doit connaître ses « *subordonnés directs* », il doit donc les « *étudier* », c'est-à-dire « *savoir ce qu'il peut attendre d'eux* », ou « *un degré de confiance* ».

2° *Elimination des incapables.* C'est-à-dire *éliminer ceux incapables de remplir leur fonction* ». Cette action nécessite une connaissance précise : l'action de chacun et de tous doit être sue au sein de la *surveillance généralisée*. *In fine*, il s'agit de la responsabilité du chef, celle-ci doit se justifier au regard du travail et des voies de *compréhension* du corps social, atteint dans un réflexe « *d'autoprotection* », nous dit-il.

3° *Connaissance approfondie des conventions qui lient l'entreprise et les agents.* Le lien entre le corps social et le commandement du chef s'exprime dans des « *convention* » propre au corps social : ce sont les devoirs du personnel, mais également des principes contre les « *abus* » des décisions des chefs contraires au seul intérêt de l'entreprise.

4° *le bon exemple du chef.* C'est le lien le plus fréquent au corps social, son unité et son observance tient au maintien de règles réciproques et suivies.

*Faire connaître  
les règles dans  
l'entreprise*

5° *Inspections périodiques du corps social.* Prenant la métaphore d'une revue d'effectifs des revues nécessaires de la « *machinerie administrative* » qu'est son *corps social*. Mais son traitement diffère : inspirer pour le chef une grande autorité morale ; tableaux synoptique de la hiérarchie avec unité de commandement et explicitation des

rôles et ordres de commandement ; tableaux synoptique du personnel pour maintenir l'unité et l'appartenance de ceux-ci.

6° *Conférences et rapports*. L'écriture et la formalisation pour stipuler les rôles de chacun, les conférences entre collaborateurs directes et les rapports pour le contrôle par la hiérarchie.

*Demander des missions d'éclaircissement sur des points précis – pour stimuler les rôles et la spécialisation de chacun*

7° Ne pas laisser absorber par les détails. Il s'agit de hiérarchiser l'information pour que les chefs ne soient pas amenés à passer trop de temps sur les éléments que des subalternes doivent traiter et synthétiser pour leur compte.

8° Viser à faire régner dans le personnel l'union, l'activité, l'initiative et le dévouement. Le chef a responsabilité de la délimitation des rôles et des fonctions. Le chef doit susciter le mouvement et accompagner toutes les initiatives, en veillant à ce que toutes les choses soient faites à tous les étages hiérarchiques. Il doit vérifier les écarts à la norme et améliorer les conditions de tous les employés.

Henri Fayol conclue sur la notion de *coordination* se définissant comme « *mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès* ». A chaque fonction de l'entreprise le soutien *matériel* et *social* : tenir compte des obligations et des conséquences de toutes opérations ; proportionner les dépenses aux ressources financières. Coordonner une entreprise signifie avoir une même marche pour tous les services entre eux ; chaque division et sous division doit savoir exactement la part qu'elles ont à prendre dans la démarche commune. Henri Fayol retient deux dispositions pour fluidifier la coordination entre les divisions et services de l'entreprise : la conférence intermédiaire des chefs de service ; et des « *agents de liaison* ».

*La coordination réprecise les rôles de chacun*

Le dernier des principes d'Henri Fayol est celui du *contrôle* consistant à « *vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour* ». Il concerne « *à tout, aux choses, aux personnes aux actes* ». De la fonction administrative, il s'agit de s'assurer qu'un « *programme existe, qu'il est appliqué et qu'il est tenu à jour ; que l'organisme social est complet, que les tableaux synoptiques du personnel sont usités, que le commandement s'exerce selon les principes, que les conférences de coordination se tiennent, etc...* ». Toutes les fonctions commerciales, techniques, financiers, sécurités, comptabilité sont requises. Et « *toutes les opérations sont*

*du ressort de la surveillance* »<sup>170</sup>. Lorsque cette surveillance ne peut pas être faite par la hiérarchie, et lorsque les actions sont trop nombreuses, alors ces mesures nécessaires doivent être de la responsabilité des subalternes, alliés de contrôleurs ou d'inspecteurs.

Nous l'avons dit, tout contrôle implique : des sanctions ; l'énumération des faits, des heures et des situations réversibles ; la capacité de synthèse et de fournir sur ces affaires des conclusions rentrant dans la pratique. Le rôle est celui d'un contrôleur *compétent* et *impartial*. En somme le *contrôle fait le fonctionnement*. Tel qu'Henri Fayol le formule tout autant : « *Il est bon de pouvoir toujours, à propos de n'importe quelle opération, répondre à cette question : 'comment se fait le contrôle ?'* ».

---

<sup>170</sup> FAYOL, Henri. 1916, *opus cité* p.119

#### I. IV. EXCURSUS A L'ŒUVRE DE HENRI FAYOL

*Enfin, pour en finir avec le discours de visibilité dans les écrits d'Henri Fayol, nous distinguerons deux textes du fond Fayol, à notre avis, représentatifs de l'omniprésence de cette thématique dans l'outillage industrielle, tel que le nomme son exégète Jean-Louis Peaucelle. C'est-à-dire un « outillage » ne s'assimilant pas l'outil ; tel qu'il le dit, il s'agit d'une des plus fréquentes contre-interprétations de l'œuvre de Fayol : rien n'est dans l'outil, tout est dans le dispositif et le résultat de leur liaison ensemble.*

##### ***Excursus n°1 : Nomenclature des points à étudier dans une entreprise industrielle***

Le concept de prévoyance dépend d'un nécessaire « *dépouillement des périodiques* » et des « *communications* » diverses, pourvues qu'elles soient « *tenués en fiche* ». Toute la documentation intérieure devant être rangée selon de « *modes de classement des dossiers* » codifiés, incluant les « *programmes d'action* » de l'entreprise, avec ses documents liés que sont les « *études générales, les programmes à long terme* » et ceux « *annuels* ». Ces archives comprenant les listes « *d'ouverture de crédit* », sans oublier « *les règles d'achats et les ventes – contrats types – conditions de ventes et d'achats du Service de perfectionnement* ». Mais ces historiques ne doivent pas se limiter aux conditions économiques de l'entreprises, ainsi l'*organisation* doit aussi faire preuve d'une telle traçabilité. Avec « *les tableaux d'organisation* », ainsi que leur « *mode d'établissement* », ceux de « *recrutement du personnel* », de la « *formation des cadres* » et de « *l'apprentissage* », autant que les questions salariales avec « *les rémunérations* », liés à la formalisation de « *l'avancement, le statut du personnel* », ainsi que des principes liés à « *l'élimination des incapables* ». L'administration s'érigeant sur des règles et hiérarchies, il convient alors de référencer tout ce ait trait au *commandement*, c'est-à-dire, « *le statut général de la société* », avec les « *rôles respectifs du ou des chefs, du comité de Direction, du conseil* ». Le *commandement*, c'est également la formalisation des « *pouvoirs vis-à-vis des tiers* » et même du « *cheminement du courrier et des affaires* », note-t-il. Ce pouvoir de *commandement*, il se veut être formalisé de prérogatives du ou des chefs vis-à-vis de leurs opérants ; il est également tout ce que recouvre le terme de *coordination*, dans lequel on trouve notifié le mode de circulation de l'information, ainsi que leurs instances formelles. A savoir : « *les conférences des chefs de services* », mais également

les modes de « *transmission des documents* », à la fois le support physique (« *les passerelles* »), tout comme « *les mesures prises pour éviter les cloisons étanches* ». La circulation de l'information, c'est le *commandement*, même s'il est nommé « *coordination entre les établissements* », ou alors « *services communs aux divers établissements (représentation commerciale, bureau d'études, ...)* ».

Une autre représentation du *commandement*, cette fois-ci, non dans le *flux* mais dans sa *cristallisation*, prend forme dans le terme de « *contrôle* ». La nomenclature de l'entreprise industrielle indique les formes calendaires de ce contrôle : « *rapports annuels – mensuels, hebdomadaires* » ; celles spécifiques ou *ad hoc* : « *Inspections* », « *contrôles spéciaux* », ou « *inventaires* » ; ou alors celles fonctionnelles : « *contrôle des dépenses et des résultats* ».

### ***Excursus n°2 : Le tableau d'organisation***

Nous pouvons nous rendre compte de la manière discursive propre à ce qu'Henri Fayol entend par *tableau d'organisation*. Nous utiliserons pour ce faire non un texte mais une note issue des « fonds Fayol » cotée -HF4DR2- ; il s'agit de la *description de la fonction des ingénieurs divisionnaires de Comentry*, et nous permet de comprendre la chaîne de responsabilité qui forme et forge l'essence à la fois statique et vivant d'une organisation.

Premièrement, « *L'exploitation est divisée en trois parties distinctes, constituant trois services d'ingénieurs divisionnaires* », nous sommes ici dans un découpage fonctionnel de métier et de responsabilités issues de ces fonctions, tel un corps vivant unissant un tout. Ces derniers, « *Les ingénieurs divisionnaires sont chargés de la conduite de travaux de mine compris dans le groupe qui leur est confié ; ils guident et surveillent les chefs mineurs et autres employés de leur service dans toutes leurs fonctions ; ils leur expliquent les mesures de sécurité prescrites* » : nous avons là une hiérarchie intermédiaire qui sépare les fonctions de surveillance de ceux de spécialités à la fois techniques et fonctionnelles d'une organisation ; cette coupure est une rupture essentielle de l'organisation, séparant les fonctions du tout de l'organisation, la spécialisation de la vision d'ensemble, cette dernière n'étant que du seul ressort du chef, ou de ses intermédiaires administratifs. Ils contrôlent les spécialistes en chefs fonctionnels, spécialisés par la géographie de l'exploitation productive ou sa spécialisation technique : les deux frontières où le chef ne peut plus avoir de vision d'ensemble de l'entreprise. Ces subalternes de la surveillance technique ou géographique, « *Ils sont placés sous les ordres de l'ingénieur principal de l'exploitation auquel ils rendent compte des diverses particularités de leur service* », ils doivent rendre compte de tout, et donner si ce n'est la clarté, du moins l'assurance et la prévision de la bonne marche de leur domaine de responsabilité. L'objet de la surveillance est de donner cette visibilité, au

sens figuré comme au sens propre : « *Ils doivent voir tous les chantiers au moins une fois par semaine et aussi souvent que les besoins du service le demandent, pour suivre la marche des travaux, assurer la sécurité et les meilleures conditions économiques* ». Il y a la confiance orale, par le biais de la responsabilité et de l'obligation de « *rendre compte* », mais l'organisation a souvent besoin d'aller au-delà, c'est-à-dire formaliser cette technique du « *rendre compte* », au-delà de la relation hiérarchique ; et le support écrit permet d'archiver et subroger l'ordre hiérarchique pour étendre cette visibilité aux étages supérieurs de l'organisation. Il est ainsi demandé aux subalternes cette formalisation, sous forme de trace écrite pour les faits les plus importants : « *Ils font des rapports sur les accidents qui surviennent dans les travaux de leur division* » ; et cette technique de visibilité, celle de la trace écrite, est généralement plus étendue, tel un mode de stabilisation plus forte de l'organisation : les subalternes doivent rendre compte du tout de leur champ d'action et de spécialisation à leur supérieur, « *Ils tiennent le journal d'avancement des travaux sur lequel ils relatent les faits importants qu'ils constatent ou qu'ils apprennent par les rapports verbaux des surveillants de l'intérieur* ». Cette rupture de la liaison orale au rapport écrit est au fondement même de la structuration de l'organisation, à la fois dans sa fixité et le développement de ces facultés administratives. Henri Fayol désigne ainsi cette rupture entre la hiérarchisation et le développement de son suivi, vis-à-vis de sa vision sur l'existant : les subalternes « *fournissent tous les mois à l'ingénieur principal de l'exploitation un rapport résumant les travaux de leur division, de manière à constituer une relation suivie de la Mine et n'ont de relation de service avec le chef comptable de la Mine que pour les besoins de leurs Division* ». La vision de l'organisation, qui est le tour-de-force du chef quant à son organisation, et son moyen de commandement, réside dans la continuité des faits rapportés et des compte-rendus formalisés, tous ces outillages qui *organisent* (structurant) l'organisation (structure) ; ainsi, les subalternes « *veillent à ce que les plans de leur division soient même au courant régulièrement tous les mois* ». De la durée et la continuité de la *vision* et la *prévision* dépend la force administrative et le pouvoir du commandement dans l'entreprise. Cette appréhension irénique de l'organisation ferait même penser qu'un des maillons de la chaîne de commandement pourrait disparaître si toutes celles subalternes fonctionnaient ? C'est pourquoi, Henri Fayol ne manque pas de rajouter à la fin de sa note descriptive : « *Ils ne peuvent s'absenter sans l'autorisation de l'ingénieur principal l'exploitation qui en réfère aux directeur* ». En effet, le contrôle est toujours l'arbre de décisions d'une hiérarchie une et unique.

## **ANNEXE II. Chester Barnard et la visibilité de la délégation**

## INTRODUCTION

L'historien Alfred Chandler a ainsi caractérisé cette époque d'entrée dans le XX<sup>ème</sup> siècle: « *Rarely in the history of the world an institution grown to be so important and so persuasive (as management) in such a short period of time* » (Chandler, 1977). Et il ne s'agit pas seulement d'un temps pour les techniques de *management* des entreprises, mais d'un questionnement plus large de ce qui irrigue les forces du pays et la nature de ses institutions inférentes à la nation tout entière. Dit de manière plus claire, il s'agissait du projet de refondre les institutions, alors que les régimes autoritaires se développent dans les pays européens. Tel que le suggère à la fois l'ouvrage de William R. Scott et les divers propos et interview de Chester Barnard, il est très difficile de ne pas resituer son œuvre dans le contexte de refondation à la fois intellectuelle et institutionnelle de son temps.

Lorsque le New York Times écrit sa nécrologie, le 8 juin 1961, Chester Barnard n'est pas seulement présenté comme l'ancien président de la *Jersey Bell Company*. Il était également présenté comme l'ancien président de la *Rockefeller foundation*, ce qu'il fut de 1948 à 1952, ainsi que comme le *Top United Service Organization (U.S.O) Executive Officer* durant la deuxième guerre mondiale. Il s'agit du poste pour lequel il fut décoré de la *Presidential Medal of Merit*, et il fut distingué de la *Navy's Meritorious Civilian Service Award*. Un article entier ne suffirait pas à résumer ses honneurs et ses états de service. Il fut représentant au sein des organismes d'État et de sciences, à l'image de ses fonctions d'administrateur à la *United Nation Atomic Energy Committee*, avant d'avoir été, de 1931 à 1933, le représentant du New Jersey, de New York et du Delaware à la chambre de commerce fédéral des États-Unis. Il fut également membre des plus prestigieux comités scientifiques, telle l'*American Association for the Advancement of Science*, l'*American Academy of Arts and Sciences*, ou bien le *National Bureau of Economics Research*. Sans vouloir continuer la liste de ses responsabilités et de ses honneurs, il convient juste d'interpréter l'ouvrage *The Functions of Executive*, comme celui d'un homme qui ne fut pas seulement un haut cadre dirigeant. Ses écrits furent ceux également d'un homme d'État, n'ayant pas rédigé davantage que ce cours écrit puis mis en forme, dans la seule intention d'un séminaire à Harvard, tel que proposé avec l'insistance de Wallace B. Donham, doyen de l'institution, et Lawrence J. Henderson, un biologiste dont le charisme promouva l'essor de toute une génération.



Comment est-il devenu alors, aux dires des plus grands auteurs de la science de gestion, l'une des figures pivot de l'histoire de sa discipline ? Chester Barnard est avant tout un homme d'État, au sens de cet « *État managérial* » – « *Guardian of the Managerial States* », dira de lui William G. Scott<sup>171</sup>. Ce livre étant sans doute le manuel le plus abouti concernant le capitalisme américain après les années de guerre wilsoniennes et le crash de 1929.

Si l'on admet ce constat dressé par ses principaux hagiographes<sup>172</sup>, il faut alors relire ses écrits *dans le texte* et identifier ses conditions d'émergence idéologiques et pratiques ; il faut également analyser les dimensions de son texte qui structureront le champ de la science des organisations dans la deuxième partie du XX<sup>ème</sup> siècle.

Nous allons, pour ce faire, présenter dans un premier temps comment les sciences sociales ont refondé l'économie et les outils technocratiques d'administration des États-Unis dans cette première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans un deuxième temps, il nous faut retracer l'histoire de la psychologie industrielle et organisationnelle, sur laquelle il nous faut comprendre comment Chester Barnard y fit une rupture radicale. Dans un troisième temps, nous étayerons les conditions de conception de l'ouvrage « *The Function of Executive* » qui n'était, à l'origine, que des supports d'une présentation orale à la *Harvard Business School*. Une institution qui a façonné idéologiquement la pensée de notre auteur, sous l'impulsion de son doyen Wallace B. Donham. Enfin, nous ferons l'exégèse de cet ouvrage, en montrant en quoi les principaux thèmes du management sont définis comme un art de la *délégation*.

## II. I. VOIR L'ECONOMIE DE PLUS PRES A L'AIDE DES SCIENCES SOCIALES

Dans ce premier chapitre, nous ne parlerons pas des écrits de Chester Barnard. Et pourtant, ces matériaux seront essentiels pour appréhender la construction de sa pensée. Nous ferons donc appel aux historiens de ces institutions lors de la naissance des sciences managériales. Chester Barnard est lui-même le fruit de cette histoire. Il est l'archétype de ces hommes d'affaires qui

---

<sup>171</sup> SCOTT, William G. *Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state*. Lawrence : University Press of Kansas, 1992.

<sup>172</sup> Pour les principaux récits de l'ouvrage de Chester Barnard, étant donné la brièveté de sa bibliographie, ont été amené à largement narrer les conditions de l'interprétation de cette œuvre, nous conduisant à en faire de même. Nous inspirant notamment de William Scott (*ibid*) ainsi que de William Wolf (WOLF, William B. *Conversations with Chester I. Barnard*. New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1973), son ouvrage sur les dimensions philosophique du management (WOLF, William B. *Understanding Chester I. Barnard*. *International Journal of Public Administration*, 1994, vol. 17, no 6, p. 1035-1069). Ainsi que les travaux de J. Mahoney (GABOR, Andrea et MAHONEY, Joseph T. *Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations*. *Oxford Handbook of Management Theorists*, 2013, p. 134-151 ; MAHONEY, Joseph T. *The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: communicating the aesthetics of management*. *International Journal Organization Theory and Behavior*, 2002, vol. 5, no 1-2, p. 159-172).

ont été recrutés dans les années 1920 et 1930. Ces derniers furent appelés, plus ou moins officiellement, pour renouveler les sciences administratives de l'État et exercer les plus hautes responsabilités d'une réforme institutionnelle continue des États-Unis. Mais surtout, ses écrits de management tentent d'aller étudier les entreprises avec l'observation des comportements. Ils ont donc initié l'utilisation des sciences sociales. Ainsi, ils achèvent un processus de long terme, celui inhérent à la pensée de l'économie et celle des sciences de management : en finir avec les 'grands principes' <sup>173</sup> fonctionnels, pour plutôt décrire les comportements, au plus proche des acteurs.

### II. I. 1. Woodrow Wilson et l'étude de l'administration

Ce conflit entre les grands principes et une science plus proche de l'action est un dilemme de long terme des sciences administratives. Le professeur Dwight Waldo, qui deviendra un des plus grands présidents des États-Unis d'Amérique, lorsqu'il enseignait au Bryn Mawr College, a écrit en Juillet 1887 un court essai, qui fit date, dans le *Political Journal Quarterly*, intitulé « *The Study of Administration* »<sup>174</sup>. Essentiellement, il posait les jalons d'une orientation profonde du corpus idéologique de la politique américaine. En effet, il y exprima sa préférence historique pour la « *professional centralized administration* ». Il instaura alors une distinction nouvelle entre « *politics* » et « *administration* ». Woodrow Wilson plaide pour une séparation plus nette de la bureaucratie d'avec le politique ; il veut administrer de manière indépendante les branches élues du gouvernement. L'expertise devant ainsi primer sur l'opinion publique, dès lors qu'il est jugé nécessaire de le faire. Le bon gouvernement confine alors aux « *administrative studies* ». Le rôle de perfectionnement de ces méthodes est jugé comme essentiel pour la conduite de la Nation : « *to discover, first, what government can properly and successfully do, and, secondly, how it can do these proper things with the utmost possible efficiency and at the least possible cost either of money or of energy* ». Il s'agit donc de rendre visible cette science de

---

<sup>173</sup> Par « classique », nous nous référons à ce disait Urwick en 1937 à propos des pionniers de la science de gestion (Mooney, Taylor, Fayol) : « *there are principles which can be arrived at inductively from the study of human experience of organization, which should govern arrangements for human association of any kind. These principles can be studied as a technical question, irrespective of the purpose of enterprise, the personnel composing it, or any constitutional, political or social theory underlying its creation. They are concerned with the method of subdividing and allocating to individuals all the various activities and the continuous control of the work of individuals so as to secure the most economical and most effective realization of purpose* ».

<sup>174</sup> WILSON, Woodrow. *The Study of administration*. Academy of Political Science (US), 1987. Cette référence-là fera l'objet de nombreux débats quant à sa réelle influence sur les sciences administratives, qui aura son influence principale surtout dans les années 1930 et 1940, l'époque de notre propos concernant l'ouvrage de Chester Barnard (STILLMAN, Richard J. *Woodrow Wilson and the study of administration: A new look at an old essay*. 1973 ; MARTIN, Daniel W. *The fading legacy of Woodrow Wilson*. *Public Administration Review*, 1988, p. 631-636; BOWMAN, James S. et RABIN, Jack. *Politics and administration: Woodrow Wilson and American public administration*. 1984)

l'administration : « *On both these points there is obviously much need of light among us; and only careful study can supply that light* », affirme-t-il. Cette « lumière », ce seront les sciences administratives qui devront rendre visible les meilleures pratiques.

Une formule choc sera reprise de l'ancien président: « *it is getting to be harder to run a constitution than to frame one* ». Comme le souligne Dwight Waldo dans son ouvrage « *the Administrative State* »<sup>175</sup>, cette formule n'est pas la première de son époque, elle marque les esprits cependant par sa force. Il s'agit de l'entrée dans nouvelle ère : celle du « *Interstate Commerce Act* » et de la « *Great Society* »<sup>176</sup>. Elle est prônée par des intellectuels tels que Graham Wallace, et cette idéologie se fonde sur une dense division du travail et du savoir, une fonctionnalisation et des moyens de communication sans précédent. Cette nouvelle ère se finira peu ou prou avec le début des années 1950, lorsque les sciences du management se seront très clairement émancipées des théories administratives<sup>177</sup>. Avant cela, il convient de comprendre en quoi cette perspective Wilsonnienne façonna cette manière de voir les sciences administratives.

## **II. I. 2. La reconstruction Wilsonnienne par les élites économiques**

Les États-Unis sous l'ère Wilsonnienne, c'est un pays sous le trauma de la Grande Guerre<sup>178</sup>, avec l'obligation de s'occuper du monde et donc la fin de son isolationnisme. Tel que le résume l'historien Robert D. Cuff : « *The WIB men of the World War I, directed one of the most ambitious attempts at institutional coordination in American history...* ». Bien plus que la domination des armes, il est question ici d'armer les esprits. Ainsi nous il affirme : « ... [*that means*] ...*sophisticated in ideology and skilled in their managerial ability, the set out of mobilize the country's economic resources for war and to protect its industrial economy for peace. They achieved a great deal in the short time available to them and build up a fund of experience and knowledge for crisis managers of the future* »<sup>179</sup>. L'historien nous parle bien d'un moment de l'histoire des États-Unis, où, sous l'impulsion de Woodrow Wilson et de la *Harvard Business School*, par l'intermédiaire de son doyen, Edwin F. Gay, il s'est formé un

---

<sup>175</sup> WALDO, Dwight. *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Transaction Publishers, 2006.

<sup>176</sup> WALLACE, Graham. *The great society*. New York, 1914.

<sup>177</sup> HARMON, Michael M. *The Simon/Waldo debate: A review and update*. *Public Administration Quarterly*, 1989, p. 437-451.

<sup>178</sup> Pour expliciter le lien de l'entrée en guerre des États-Unis et leur équipement administratif : MCCLYMER, John F. *War and welfare: Social engineering in America, 1890-1925*. Westport, CT : Greenwood Press, 1980.

<sup>179</sup> CUFF, Robert D. *An Organizational Perspective on the Military-Industrial Complex*. *Business History Review*, 1978, vol. 52, no 02, p. 250-267.

réseau d'hommes important. Ce sont des hommes d'affaires, des cadres salariés, des responsables d'associations et des professionnels du conseil aux entreprises. Tous collaborent étroitement à l'élaboration d'une fusion entre les sciences administratives et celles économiques. Ce réseau joue un rôle important dans l'organisation de l'effort de guerre en 1917-1918. Ils veulent remobiliser un pays en quête d'une nouvelle forme d'autorité<sup>180</sup>. Tel que le disent Peter Miller et Ted. O-Leary<sup>181</sup>, il s'agit du dilemme et de la recherche essentielle de ce début de siècle : comment refonder l'autorité aux Etats-Unis ?

Il était en effet crucial, dans cette période de guerre, d'établir des schémas de coordination des hommes. Il fallait l'investiguer de la manière la moins coûteuse. Edward Hurley, directeur du *Shipping Board* (direction de l'administration fédérale) s'en alla demander les services d'Edwin Gay, alors nouveau doyen de la *Harvard Business School*. Lui-même est historien de l'économie. Il recensera les informations – le volume de données et ses moyens nécessaires – dont avait besoin l'armée. Peu après il devint le responsable d'une nouvelle division consacrée au planning et aux statistiques de l'agence d'État. Ensuite, l'économiste Wesley Mitchell et le réformateur managérial Henry S. Dennison le rejoignent. Ces derniers sont alors réputés pour leurs travaux économiques consacrés à l'hypothèse shumpeterienne des *business cycles*. Dans ce petit réseau d'experts, ils ont travaillé à unifier les statistiques du *Shipping Board*, celles du *War Industries Board*, et celles du *War Trade Board*<sup>182</sup>. De proche en proche, ainsi que le résume ce dernier : « *we were in fair way to develop for the first time a systematic organization of federal statistics* ». Leurs travaux furent essentiels, car les outils à disposition de l'économie n'étaient plus suffisants, c'est pourquoi furent ainsi mobilisés les sciences sociales. De plus, après la guerre, il fallait ensuite reconstruire le pays.

Ainsi, dans ce contexte, décrit de manière magistrale par Copeland, les économistes s'intéressent à la gestion des entreprises. Ils analysent ainsi que la nature des obstacles qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de leurs théories. D'autant plus que le choc de la guerre sera intense. De cette époque, Grosvenor Clarson dira que les élites furent "*blinded because they had not developed eyes*", bien davantage encore, une manière de voir s'effondra : "*their work gave them eyes, whereas their eyes should have selected their work*", affirme-t-il. Il s'agit d'une

---

<sup>180</sup> HASKELL, Thomas L. *The emergence of professional social science: The American Social Science Association and the nineteenth-century crisis of authority*. Urbana : University of Illinois Press, 1977.

<sup>181</sup> MILLER, Peter, O'LEARY, Ted. Hierarchies and American ideals, 1900–1940. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no 2, p. 250-265.

<sup>182</sup> CUFF, Robert D. *The War Industries Board: Business-Government Relations During World War I*. Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press, 1973.

recherche latente de nouvelles formes de direction des hommes. Ainsi, toutes les sciences sociales seront financées et déployées à ce propos<sup>183</sup>. Cette mobilisation va concerner l'État, mais également les entreprises. En effet, l'expérience intéresse l'une des fondations de John D. Rockefeller : la *General Education Board*. Celle-ci s'engage à contribuer à la moitié du budget de l'école pendant cinq ans. Les autres contributions financières viennent ensuite principalement des notables de Nouvelle-Angleterre et des banques d'affaires de New York<sup>184</sup>. Ce mouvement peut être décrit, pour reprendre les mots de Cooke and Dennison, tel une sorte d'"*human engineering*", voire de "*personnel science*", visant à aller plus loin que le seul regard des travaux économiques. Ils veulent fonder une seule science disponible par l'État et les entreprises pour prendre de manière optimisée leurs décisions.

Pour des raisons de concision, nous ne pouvons que sommairement décrire ce mouvement, il est très largement documenté par les historiens des affaires États-Uniens. Mais il convient toutefois de présenter le contexte d'instrumentation des sciences sociales. Il s'agissait d'y voir toujours plus près, d'affiner les sciences économiques et statistiques. Nous allons voir en quoi cette *science* a permis un nouveau discours.

### II. I. 3. L'ambition d'une 'institution managériale', avec les sciences sociales

Il fallait améliorer l'efficacité des grandes bureaucraties de l'État et des entreprises. Et pour ce faire, il fallait prendre en compte les outils nouveaux de ce moment : les sciences sociales. L'historien Alchon<sup>185</sup> parle, quant à lui, de penser : « *the institution of the 'technocratic bargain between social sciences and managerial institution* ». Ce projet est politique, nous le verrons, il sera porté par Herbert Hoover et ses politiques liées à son *credo* de l'*American Individualism*. Nous parlons du secrétaire d'État sous Wilson, mais également celui qui devint Président des États-Unis au lendemain de la crise de 1929<sup>186</sup>. Le Républicain Herbert Hoover aura mis en oeuvre, mais surtout il aura théorisé le mieux son action par cette phrase : « *there are in the*

---

<sup>183</sup> Nous le verrons, les travaux de psychologie de la National Research Council (NRC) ont été décisifs. Cet institut formé en 1916, durant la première guerre mondiale par la *National Academy of Science* et la *Engineering Foundation* dans l'objectif de mobiliser les énergies productives de la Nation. Son comité de Psychology, dirigé par Robert M. Yerkes et l'adjudant Walter Dill Scott entreprirent des enquêtes sur plus de 1,75 millions de combattants. Au premier rang, des tests d'intelligence, les fameux « *Stanford-Binet* » issu des travaux à Stanford du psychologue de l'éducation Lewis Terman.

<sup>184</sup> CUFF, Robert D. *Creating Control Systems: Edwin F. Gay and the Central Bureau of Planning and Statistics, 1917–1919*. *Business History Review*, 1989, vol. 63, no 03, p. 588-613.

<sup>185</sup> ALCHON, Guy. *The invisible hand of planning: Capitalism, social science, and the state in the 1920s*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1985.

<sup>186</sup> HIMMELBERG, Robert F. *Business, Antitrust Policy, and the Industrial Board of the Department of Commerce, 1919*. *Business History Review*, 1968, vol. 42, no 01, p. 1-23.

*cooperative great hopes that we can even gain in individuality, equal opportunity, and an enlarged field for initiative, and at the same time reduce many of the wastes of overreckless competition in production and distribution* »<sup>187</sup>. Il voulait croire en l'individu, c'est-à-dire aussi croire dans l'étude de son action. Il s'agit bien de cette définition des « *social sciences* » dont Dorothy Ross a qualifié de « *technocratic* » l'usage qu'il en a été fait. Premièrement car les sciences économiques ont développé leur modèle à partir des techniques des sciences sociales pour résoudre des demandes, avant tout, de politiques publiques<sup>188</sup>.

En effet, l'usage de cette science sociale provient essentiellement d'une cécité décriée des sciences économiques. Il suffit, pour s'en convaincre, d'étudier leurs conditions d'émergence dans les années 1920. Ainsi, leur mise en œuvre est décrit minutieusement par l'historien Alchon<sup>189</sup>, dans son ouvrage '*the visible hand of planning*'. Il s'agit d'un opus majeur qui décrit la nature de ces mouvements de transformation progressive des structures bureaucratiques États-Unisiennes. Celles-ci vont fonder cet '*état managérial*'. Son ambition était, avant tout, le développement des sous-jacents d'une visibilité plus grande sur le monde des affaires. Il faut voir ainsi que le décrit Guy Alchon, comme les acquis majeurs durant près de deux décennies :

*« Under the leadership of such individuals as Herbert Hoover, Wesley C. Mitchell, Mary Van Kleeck, Henry Dennison and Beardsley Ruml, there developed between 1921 and 1933 a three-legged apparatus resting, in different ways, on philanthropic foundations, the National Bureau of Economic Research, and the U.S. Commerce Department. This apparatus sought through its influence on the microeconomic decisions of individual business managers to enhance the stability of the economy at the whole. As envisioned and advertised, such « planning » with it expanded arenas for the public exercise of private yet « scientized » managerial authority, would provide a « middle way » between statist collectivism and laissez-faire individualism. And in the construction of this mechanism, business manager and social scientists would assist each other to assume new social and political role ».*

Reste à savoir comment ont-ils agit. Premièrement, ils ont agit en renforçant le rôle des professionnels des sciences sociales dans les activités de planification. Deuxièmement, ils ont

---

<sup>187</sup> HAWLEY, Ellis W. Herbert Hoover, the Commerce Secretariat, and the Vision of an "Associative State," 1921-1928. *The Journal of American History*, 1974, p. 116-140.

<sup>188</sup> « *by technocratic, I refer to a science-based claim to social authority and policymaking. These professions, especially economics, were among the first of the new social discipline to cast their claims to authority in term of their increasing acquisition of techniques os social analysis, understanding, and manipulation that were allegedly analogous to those of natural science. Much of the story to follow is thus necessarily theirs* ».

ROSS, Dorothy (ed.). *The origins of American social science*. Cambridge University Press, 1992.

<sup>189</sup> *Ibid*, p. 17

fusionner les intérêts publics et ceux privés dans les efforts de guerre. Les politiques incarnaient alors la cause nationale, ils voulaient réunir les meilleurs experts parmi eux. Troisièmement, l'industrie de guerre a créé les connexions personnelles et professionnelles entre les chercheurs et les technocrates qui ont perdurées bien après<sup>190</sup>. Enfin, ce moment de guerre ayant permis, par les législations et les programmes mis en œuvre, ce mouvement :

*« The techno-corporatism also involved a legitimating process, both for capitalist institutions and for America's rising social sciences. Mass unemployment can expose both the existence of class privileges and the market's pretensions to be free of power, the subjecting business institutions to a crisis of legitimacy. As the social sciences emerged, one source of the legitimacy for political and business elites came with the findings of a scientific rationality, allegedly transcending class interests, that unemployment another capitalist ills were curable though better organization and management – that were, in other words, vulnerable to the prescriptions of social scientists. By providing such a rationale, the new engineers, economists, and social workers not only legitimated their own activities but also helped to advance the technocratic identity and claims to public authority of American social science. By this means they became the tools of modern progress, deserving of a respected professional status and important positions in an expanding managerial culture ».*

Encore convient-il de prendre la mesure de quoi parle-t-on dans cette 'culture' du management.

#### **II. I. 4. Voir plus près, premièrement avec les outils des sciences sociales**

Voir de plus près revient, pour les grandes bureaucraties de l'État et des entreprises, à prendre en compte les outils des sciences sociales. Ce qui signifie aller voir plus loin dans leurs modèles économiques et, de ce fait, dans leurs « *policy* ». Pour comprendre le mouvement, il s'agit de prendre un exemple. Dans les travaux de Mary Van Kleeck, lorsqu'elle veut expliquer les phases de recession post crise, l'économiste demande à voir moins des chiffres globaux que des conditions d'existence; tel qu'elle l'affirme : "*certainly we need facts*"<sup>191</sup>, et seules les sciences sociales peuvent désormais lui donner cette profondeur d'analyse: "*we must know more about minimum wages law, the extent night work and its results, the employment of married women*

---

<sup>190</sup> Tel que le résume Alchon, *ibid.*, p. 113 : *«within social science, three developments were much in evidence during the mid-1920s. One was continued data building through organizations linking the state and business with the new professions in this manner, the gap between vision and competence was being reduced and internal legitimation tensions were being eased. A second was the growth of specialized empirical research, with in operation hastened the decline of older deductive paradigms and the capacity that these had once had to hold the social science together. A third development deriving in part from the other two, was the movement toward a new interdisciplinary synthesis, one that sought to reintegrate the social sciences along more explicitly techniques lines*

»  
<sup>191</sup> p. 25

*in industry, and the health effect of dangerous processes*". Son analyse économique ne suffit plus<sup>192</sup>, il faut changer de questionnement : *"the problem is how to meet the immediate necessity for increased production through more extensive employment of woman"*. Il n'y a aucun hasard à ce que la sociologue Mary Van Kleeck, spécialiste du marché du travail et pionnière des études de genre, fut associée dès le début à cette élite technocratique pionnière, de ce qui fut appelé la '*mental revolution*', trop simplement associé au taylorisme<sup>193</sup>. Il s'agit plus fondamentalement d'une manière de repenser la technostrucure, dont les manières d'agir et se développer passent par une investigation plus importante sur son propre fonctionnement :

*"Research and investigation continue to be the chief tool of the foundation in its relations to industry. But the new situation seemed to require modification in the use of information gathered through investigations. Not was it probable that, in view of the rapid changes and the urgency of the present crisis, publications should be issued more promptly in the form of pamphlets and articles, but here was also a need to consider using the foundation's data not only for public education but in direct application to the needs of an employing organization or a group of workers"*<sup>194</sup>.

Ce constat est le même dans tous les champs du savoir. Tel que l'affirme l'économiste Wesley Mitchell, pour comprendre mieux, il faut plus de données sociales : *"in all matter of social organization, we remain backyard; it is not lack of will that impedes progress, but lack of knowledge"*<sup>195</sup>. Il faut comprendre les fonctionnements, pas d'un point de vue technique, mais comprendre leur économie à partir de tous les autres facteurs du social *"the progress of medical science has come from the laboratories, so we must be in other subjects. If we are ever to have an economics of use in guiding our efforts at social reconstruction, it must come from men who find some way of resolving the vital social problem in simple elements"*<sup>196</sup>. Et cette compréhension du social, plus 'intelligente' ainsi qu'elle est présentée, tel que l'affirme l'économiste Wesley Mitchell, *"revealed the defect of the federal machinery for collecting statistics suddenly"*. Il faut en effet *aller plus loin* que les études économiques, aller regarder

---

<sup>192</sup> ALCHON, Guy. *Mary Van Kleeck and social-economic planning*. Journal of Policy History, 1991, vol. 3, no 01, p. 1-23.

<sup>193</sup> ALCHON, Guy. *Mary van Kleeck and scientific management. A Mental Revolution*. Scientific Management after Taylor, 1992.

<sup>194</sup> Citation dans : HAMMACK, David C. et WHEELER, Stanton (ed.). *Social science in the making: Essays on the Russell Sage Foundation, 1907-1972*. Russell Sage Foundation, 1995.

<sup>195</sup> MITCHELL, Wesley Clair, KING, Wilford Isbell, et MACAULAY, Frederick R. *Introduction to "Income in the United States: Its Amount and Distribution, 1909-1919, Volume 1: Summary"*. In : *Income in the United States: Its Amount and Distribution, 1909-1919, Volume 1: Summary*. NBER, 1921. p. 1-11.

<sup>196</sup> MITCHELL, Wesley C. *The National Bureau's first quarter-century*. In : *The National Bureau's First Quarter-Century*. NBER, 1945. p. 11-40.



le travail de plus près, les processus de production industrielle, tant d'un point de vue technique que d'un point de vue humain. C'est-à-dire, *"develop some way of carrying on the infinitely complicated processes of modern industry and interexchange day by day, despite all tedium and fatigue, and yet, keep ourselves interested in our work and contented with the division of the product. That is a task of suprem difficulty - a task that calls for intelligent experimenting and detailed planning rather than for agitation and class struggle"*<sup>197</sup>. L'objectif répond au principe suivant : la nature des données collectées et assemblées ne sont pas neutres, les statistiques changent les comportements des individus. Elles doivent donc être au plus près des choses étudiées. Ainsi s'expliquent le développement des recherches 'institutionnelles' en économies. Selon ce principe: « *Institutions standardize behavior and thereby facilitate statistical procedure* ». Ce sont des outils de description, mais surtout de contrôle: « *as in other sciences we desire knowledge mainly as an instrument of control* ». Et ces outils de contrôle signifient regarder les mouvements, les mesurer, les surveiller, pour mieux les orienter : « *control means the alluring possibility, of which we catch fleeting glimpses in our sanguine moments, that grips us* ». Des mots mêmes de Wesley Mitchells, l'économiste a bien à l'esprit un mode de contrôle de type utilitariste au sens Benthamien du terme. Nous retrouvons là le dessein des sciences sociales. Il s'agit de savoir retracer les parcours individuels et sécuriser leurs actions, les orienter, les modifier au plus près des choix de chaque individu : « *what Jeremy Bentham's idea that all our actions are determined by pleasure and pain once did to provide a common program for jurists, economists, psychologists, penologists, and educators may be done again by the idea that all these groups together with the political scientists, sociologists, anthropologists and historians, are engaged in the study of human behavior; a common method – the quantitative analysis of behavior records; and a common aspiration – to devise ways of experimenting upon behavior* »<sup>198</sup>. Cette focale, elle nécessitera de changer de science et de point d'observation : ne plus observer les seuls actes d'individus pré-pensés, mais regarder plus loin, plus fin, au coeur de leurs interrelations et les rationalités de leurs choix. Ainsi que l'explique l'historien Thomas : *"What was needed now, the argument frequently ran, was an appreciation of the 'interrelationships' among the social sciences and implicitly of the interdependence of the social world under observation and manipulation. Needed also were the mechanisms to further 'cooperation' toward these ends and a means of establishing such*

---

<sup>197</sup> MITCHELL, Wesley C. *Statistics and government*. Quarterly publications of the American Statistical Association, 1919, vol. 16, no 125, p. 223-235.

<sup>198</sup> MITCHELL, Wesley C. *Quantitative analysis in economic theory*. The American Economic Review, 1925, vol. 15, no 1, p. 1-12.

*mechanism, attempting to meet this goals was the new Social Science Research Council »<sup>199</sup>. Il nous faut savoir dès lors comment de telles institutions ont été fondées.*

### **II. I. 5. le financement des programmes de recherche**

L'historien des sciences de gestion William G. Scott distingue ainsi la première influence de la psychologie sur les techniques de management, avec les travaux du « *War Program* » de Walter Dill Scott et Robert M. Yerkes. Ces programmes de recherche avaient pour objectifs de compléter le programme du *Scientific Management*, c'est-à-dire le gouvernement *par la mesure*, non plus seulement sur le travail rendu (le fameux '*Pig-Iron*) mais sur l'individualité du travailleur lui-même. Au-delà de tester les aptitudes, les attitudes, la personnalité, il fallait voir ses préférences en terme de métier et d'activité de travail, sa dextérité manuelle, ainsi que de manière plus globale, avec une amélioration sans cesse du test Stanford-Binet sur les capacités intellectuelles du travailleur.

Une deuxième forme d'expérimentation voit le jour avec le développement de la psychologie industrielle, et plus généralement l'ergonomie. Cette dernière nouvelle science décale l'intention de mesure du travailleur à son environnement de travail, tout en restant dans un paradigme de la mesure : les aspects physiologiques et psychologiques sont testés au regard de la productivité plus globale des groupes de travail. D'autres facteurs qui sont propres à l'environnement seront aussi testées, tels que la consommation d'alcool, le bruit, l'espace, la lumière. Pour William Scott and Terence G. Scott, il s'agit du second mouvement du programme de recherche concernant une mesure du travail, avec une vision plus large portée sur son environnement plus large que le travailleur lui-même cette fois-ci. Ces recherches sont des expérimentations, mises en place par la National Research Councils (NRC) ; elles furent toute aussi interdisciplinaires : regroupant des physiciens, des psychologues, et des physiologues de huit universités, notamment dans les usines de la fameuse Western Electric's Hawthorne du Cicero dans l'Illinois ; d'autres furent sur des divisions de General Electric ou bien celles de *Denisson Manufacturing*. Nous sommes, ici, encore sous cette même optique de

---

<sup>199</sup> HASKELL, Thomas L. *The emergence of professional social science: The American Social Science Association and the nineteenth-century crisis of authority*. Urbana : University of Illinois Press, 1977. De même, il analysera le mouvement (p.117) : « *The ideal in other word was a social sciences capable if the kind of analyse so common in natural sciences, where the same subject is attacked by a variety of reseach workers simultaneously from various angles, where the sames question is subjected to repeated investigations, and where comparative sttatues are the order of the day* ». « *Social scientists have come into possession of data on a scale and of a degree of reliability that could scarcely have been imagined, with the aid of such an organization* »

l'extension du taylorisme, c'est-à-dire du *gouvernement par la mesure*. Il s'agissait, ce qui est bien connu et enseigné depuis longtemps, de tester la productivité (toujours le même prisme taylorien), avec la quantité d'illumination sous-tendant une amélioration des relations de coopérations des individus au travail.

Un troisième mouvement commença en 1927, celui de l'interprétation des résultats des expérimentations de la fabrique de l'entreprise d'Hawtorne Western Electric qui débutèrent en 1924. Le chercheur Autrichien, un chercheur en science politique, Elton Mayo a séduit puis fondé les dirigeants de Harvard Business School, pour conduire les expérimentations au-delà des résultats de l'époque. Il pose un regard critique : « *somehow or other that complex of mutually dependent factors, the human organism, shifted its equilibrium and unintentionally defeated the purpose of this experiment* ». Il s'agissait de rompre avec les présupposés mécanistes des experts de la *Fatigue Lab's Scholars*. Tel que le dit le sociologue James Mulherim, Elton Mayo a surtout dévié le point d'observation, qui était celui de la productivité, pour recadrer son analyse sur sa « *fear that fatigue, monotony and associated mental states could trigger irrational passions which could burst forth in strife and potentially shake the foundations of functionnal hierarchies and threaten to overthrow the class structure* ».

Au sein des écrits annexes à son ouvrage majeur « *the function of executive* », il y a chez Chester Barnard, une volonté à refonder la moralité de son pays. Ses écrits veulent aller au-delà de la mesure. William R. Scott reprend, dans son ouvrage « *Chester Barnard and the Managerial State* »<sup>200</sup> les correspondances et les divers écrits de ce dernier. Il s'agit d'un prosélyte de l'ordre libéral ordonné. En 1940, il a pu écrire : « *Our most important liberties are not freedom of democracy but freedom from government – democratic or otherwise* ». Tout comme en 1946, il précisera encore : « *the most general condition of freedom is that of order. We cannot have freedom without order. We apparently cannot have order without freedom too* ». Opposant ainsi le terme de « *freedom is slavery* » à la formule : il veut être le promoteur de la « *ordered freedom* ».

---

<sup>200</sup> SCOTT, William G. *Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state*. Lawrence : University Press of Kansas, 1992.

## II. II. LA PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET LA CECITE DU MANAGEMENT PAR LA MESURE

Après avoir vu comment le prisme de la réalité économique devait être vue de plus près, avec les élites administratives, scolaires et managérielles, nous allons voir dès à présent comment le regard des sciences de gestion a permuté de l'analyse des gestes du travailleur – principe du taylorisme et post taylorisme – à celui des coopérations de travail, du leadership et du pouvoir de délégation managérial. De manière plus générale, nous le verrons au travers de l'étude du livre de Chester Barnard, « *The Function of the Executive* »<sup>201</sup>. Ce livre est surtout le produit d'une époque et d'un projet de la *Harvard Business School*, est en soi une rupture radicale avec le taylorisme. Avant de voir comment ce projet est, avant tout, celui de son directeur d'alors, Wallace B. Donhams ; il nous faut expliciter en quoi l'ouvrage de Chester Barnard rompt avec une certaine tradition des sciences administratives : celle du management fondé sur la « *measure* », le post taylorisme, sorte de succédanée d'une conception étriquée du *behaviorisme*.

Avant de décrire les conditions d'émergence de l'ouvrage de Chester Barnard et les « *Cercle Pareto* » à Harvard<sup>202</sup>, nous allons retracer ce chemin du post taylorisme, dont l'esprit se perpétua à partir de la psychologie industrielle. De là se forgera toute l'opposition de la doctrine de Chester Barnard et ses collègues. Tel qu'il l'écrit lui-même, les écrits de Chester Barnard ont surtout voulu échapper à un certain air de son temps :

*« I think that's because they neglected the whole function of decision making which is the basic to all the other. Now I think Simon and most of the other got the idea of the importance of decision making from my book. Nobody at that time was talking about decision making. The psychologist weren't, the social psychologist weren't, and business management people weren't; and I put a good deal of emphasis upon it as you remember. Since then there's getting to be a heavy literature on the subject of decision making, they even now make it mathematical function ».*

Nous verrons dans un premier temps d'où vient la psychologie industrielle, c'est-à-dire son caractère instrumental ainsi que son obsession à regarder les gestes des individus plutôt que leurs coopérations ; dans un second temps, nous verrons en quoi le taylorisme a dû se poursuivre à partir de la psychologie industrielle, celle-ci qui commença à détourner son regard vers les

---

<sup>201</sup> BARNARD, Chester Irving. *The functions of the executive*. Harvard University Press, 1968.

<sup>202</sup> Cf chapitre III.

relations sociales, mais sans pouvoir se détacher de son obsession consistant à regarder ce qu'elle avait pré-défini. Il faut dire que cette psychologie industrielle, nous allons voir comment, est née à partir de 1910 et ce management de la mesure que fut le *behaviorisme*. Nous verrons en quoi le développement de ces recherches buttera sur des nouvelles questions pour laquelle le management par la mesure ne parvient plus à être un seul facteur explicatif.

## II. II. 1. L'angle mort 'psychologique' du taylorisme

Le développement des sciences psychologiques est directement lié aux succès ainsi qu'aux limites corrélatives du *scientific management*. Ils en sont également une forme de prolongement. Nous le verrons en détail dans l'analyse de la pensée de Frederick W. Taylor, le système de « *paiement à la pièce* » et de « *division du travail* », qui sont les pierres angulaires du taylorien, reposaient sur une conception « *utopique* » de la psychologie humaine. Frederick W. Taylor était animé d'une croyance fondamentale consistant à vouloir que les intérêts de l'employeur et l'employé puissent se rejoindre, *in fine*, grâce à la science et son nouveau modèle de production.

Au cœur de ses écrits, on pouvait déjà remarquer qu'il percevait lui-même que la psychologie était le talon d'Achille de son modèle. Il le savait lui-même, et même l'écrivit<sup>203</sup> : « *Now one of the very first requirements for a man who is fit to handle pig iron as a regular occupation is that he shall be so stupid and so phlegmatic that he more nearly resembles in his mental make-up the ox than any other type* ». La caricature de son écriture pourrait prouver qu'il ne croyait guère dans cette explication aristocratique des caractères. De même, il poursuivait : « *The man who is mentally alert and intelligent is for this very reason entirely unsuited to what would, for him, be the grinding monotony of work of this character (...)* », nous voyons bien dans cet extrait le rôle principal de la psychologie pour F.W. Taylor. Mais, il continue : « *therefore the workman who is best suited to handling pig iron is unable to understand the real science of doing this class of work. He is so stupid that the word 'percentage' has no meaning to him, and he must consequently be trained by a man more intelligent than himself into the habit of working in accordance with the laws of this science before he can be successful* ». Le système taylorien, en lui-même, reposait sur la distinction des ouvriers par leur attitude, et donc, leur psychologie. Mais sans la mesurer, en elle-même.

De même, lorsqu'il est attaqué pour ses recherches, il persiste *pro domo* dans sa perspective économiciste d'une très grande radicalité. Ainsi écrit-il encore : « *a long series of experiments,*

---

<sup>203</sup> TAYLOR, Frederick, *Scientific Management*, Harper & Brothers Publishing, 1910.

*coupled with close observation, had demonstrated... »*, nous voyons ici que l'argumentation principal, et son développement, du taylorisme, a reposé sur le principe même de l'expérimentation. Et, continue-t-il : « *the fact that when workmen of this caliber are given a carefully measured task, which calls for a big day's work on their part, and that when in return for this extra effort they are paid wages up to 60 per cent. beyond the wages usually paid, that this increase in wages tends to make them not only more thrifty but better men in every way; that they live rather better, begin to save money, become more sober, and work more steadily. When, on the other hand, they receive much more than a 60 per cent. increase in wages, many of them will work irregularly and tend to become more or less shiftless, extravagant, and dissipated. Our experiments showed, in other words, that it does not do for most men to get rich too fast »*.

## **II. II. 2. Les sciences psychologiques nées avec leurs applications industrielles**

La critique du taylorisme, d'un point de vue de la psychologie, sera dure. Justement parce que cette discipline s'est constituée, tout au moins particulièrement aux États-Unis, sur les « *experiments* »<sup>204</sup>. A tel point que ce champ disciplinaire va rapidement supplanter, en terme d'intérêt de recherche, le taylorisme. Ces derniers n'ayant pas le monopole des expérimentations, loin s'en faut. Il convient donc d'appréhender, ici, comment la psychologie industrielle va rapidement prendre le pas sur les travaux tayloriens. En grande partie, car il s'agit d'un mimétisme de méthode. En retraçant la longue histoire de cette discipline, appelée *industrial and organisational psychology*, il nous faut comprendre que sa fondation, aux États-Unis, se forgera sur l'expérimentation<sup>205</sup>. Les sciences de gestions seront fortement influencées par la tradition *behavioriste*, qui n'a pas fini de faire son empreinte sur le management, ni sur, ce que nous appelons aujourd'hui, le *post taylorisme*.

### **II. II. 2. 1. Et la psychologie se détacha de la philosophie en devenant expérimentale**

Les débuts des sciences de gestion sont dehors des États-Unis tout d'abord. Angelo Mossi<sup>206</sup>, cet étudiant en médecine, lui l'élève de Jacob Moleschott, a débuté le siècle dernier, à l'Université de Turin. Ses recherches débutent en posant la relation entre la physiologie, le

---

<sup>204</sup> MORAWSKI G. *The rise of experimentation in American psychology*. Yale University Press, 1988.

<sup>205</sup> LA, Frank J. *Early influences on the development of industrial and organizational psychology*. Journal of Applied Psychology, 1997, vol. 82, no 4, p. 467.

<sup>206</sup> L'histoire de la psychologie et son passage au États-Unis par la figure de l'expérimentation est décrite en détail dans ce livre de référence: FREEDHEIM, Donald K. et WEINER, Irving B. (ed.). *Handbook of Psychology, History of Psychology*. John Wiley & Sons, 2003.

travail, et toutes ses conséquences d'un point de vue psychologique. Le lien est fait : ses travaux mettent en relief les effets physiques de la peur et de la fatigue, la circulation sanguine et la respiration en altitude. En 1893, il fonde son laboratoire de renommée mondiale, il y développe plusieurs instruments : pléthysmographe, le sphygmomanomètre, l'ergographe, le spiromètre. D'un autre côté, la psychologie est toujours enseignée de manière traditionnelle dans les départements de philosophie. Et lorsque le Wilhelm Wundt fonde son laboratoire de psychologie à l'université de Leipzig, il s'agit bien de la distinguer de la philosophie. Lequel sera l'éducateur des grands noms de ce qui deviendra la psychologie industrielle, avec James McKeen Catell, Hugo Münsterberg, ou bien Walter Dill Scott. Ce dernier est venu aux États-Unis, à la *Harvard University*, pour y commencer une longue tradition.

Car aux États-Unis, les champs disciplinaires se meuvent également<sup>207</sup>. Ainsi, sa philosophie pragmatique ne peut manquer de traiter ces questions étant dans l'air du temps. William James, en 1890 publiera ses « *principles of psychology* »<sup>208</sup>. Ce sera un ouvrage maître, mais surtout, une défense inquiétée de la philosophie ; un aveu, tout au plus, car cette discipline est bien débordée sur son champ traditionnel. Au même moment, on assiste à la floraison d'une discipline psychologique et ses revues : en 1891, la « *Pedagogical Seminary* », en 1894 les revues « *Psychological Review* », la « *Psychological Monograph* » et la « *Psychological Index* ». Ainsi, James McKeen Catell a bien fondé en 1892 l'*American Psychological Association*, leurs acquis de cette période sont les premiers « *mental tests* » et les « *anthropometric mental testing* »<sup>209</sup>.

### ***II. II. 2. 2. La mesure, l'essence de la psychologie américaine***

Ces travaux induisent tous des liens entre la psychologie et la mesure. En effet, les découvertes sont momentanées. Il serait impossible de n'y voir aucun lien de corrélation. De fait, lorsque Münsterberg, dont nous reparlerons, inaugure son laboratoire à *Harvard University*, nous sommes dans l'époque où Galton fige le terme de « *co-relation* » en 1888, au même moment où Edgeworth innove son coefficient de corrélation en 1892, dans la même séquence où Karl Pearson impose le *calcul de corrélation* et découvre la mesure de la *distribution du chi-deux*, en 1894<sup>210</sup>.

---

<sup>207</sup> KOPPEL, Laura L. et PICKREN, Wade. *Industrial and organizational psychology: an evolving science and practice. Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 2007, p. 3-35.

<sup>208</sup> JAMES, William. *The principles of psychology*. Digireads. com Publishing, 2011.

<sup>209</sup> KATZELL, Raymond A. et AUSTIN, James T. *From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States*. *Journal of Applied Psychology*, 1992, vol. 77, no 6, p. 803.

<sup>210</sup> NAPOLI, Donald S. *Architects of adjustment: The history of the psychological profession in the United States*. Kennikat Press, 1981.

Cette mesure, elle doit s'appliquer à tous les champs. Autant Thomas Peters, un homme d'affaire de la *Washington Life Insurance Co* a pu introduire une méthode d'archivages de données personnelles ; autant, le psychiatre allemand Emil Kraepelin se permet de sortir de son champ d'étude pour, en bon élève de Wilhelm Wundt, faire de recherches sur la fatigue mentale et physique et la performance au travail. Il y publiera ses premiers travaux dans le journal duquel il devint directeur, la *Psychologische Arbeiten*<sup>211</sup>.

Mais il n'est pas seul. La mesure du « *mental* » sera diffusée, et de manière protéiforme. On peut la retrouver dans les différents volumes d'Edward Bradford Titchener « *Experimental Psychology* » de 1901 à 1904<sup>212</sup>. On peut aussi la lire dans les tous les travaux dits du *mouvement eugénique*, où d'ailleurs James McKeen Cattell y pris toute sa part, pour mesurer les différents développements du cerveau selon les races<sup>213</sup>. Mais, il s'agit surtout de typifier les êtres humains selon leurs capacités mentales. En 1908, le *Binet Scale* est traduit aux États-Unis par Henry Herbert Goddard, au sien de la *vineland Training School*. Un des premiers traités de psychométrie, celui de Edward Lee Thorndike, « *Introduction to the theory of mental measurement* »<sup>214</sup>, est publié en 1904, il fera partie des premiers volumes important du *behaviorisme* appliqué sur les sujets qui pourront servir pour les sciences du travail.

### **II. II. 3. La psychologie industrielle et ses mesures tayloristes de l'humain**

Au même moment, Frederick W. Taylor parle d'économie des gestes dans son fameux article « *On the art of cutting metals* », en 1906 lors d'une communication au meeting annuel de l'*American Society of Mechanical Engineers*. Ce texte jeta les bases de son ouvrage « *Principles of Scientific Management* » et son « *Shop Management* » en 1911. La même année, on retrouve les mêmes thèmes formulés autrement, parmi les principaux ouvrages des précurseurs de la psychologie industrielle. Tout d'abord les auteurs se distinguent par leur objet d'étude. Enumérons-les.

---

<sup>211</sup> KRAEPELIN, Emil (ed.). *Psychologische Arbeiten*. Verlag von Wilhelm Engelmann, 1899.

<sup>212</sup> Les principaux travaux de recherche sont résumés dans l'ouvrage suivant : TITCHENER, Edward Bradford. *Experimental psychology: A manual of laboratory practice*. Macmillan, 1905.

<sup>213</sup> Voir l'ouvrage collectif suivant : BALDWIN, James Mark. *Development and evolution*. 1902.

<sup>214</sup> THORNDIKE, Edward Lee. *An introduction to the theory of mental and social measurements*. Teachers college, Columbia university, 1913.



### II. II. 3. 1. Métrique du comportement de l'humain

La même année, en 1911, dans son ouvrage « *Increasing Human Efficiency in Business* », W.D. Scott<sup>215</sup> étudie les *moyens* forgeant la notion d'efficience du travail salarié dit « *humain* ». Il s'agit donc d'ausculter les capacités d'imitation, ce que donne la compétition entre les individus, ou alors leur goût du jeu, ou leurs liens d'amitié. Il veut même mesurer les effets de leur relaxation. Tout est ausculté à l'aune de leurs effets directs que l'on appellera alors, « *efficience* ».

Il a aussi questionné les dispositions des travailleurs, c'est-à-dire comment développent-ils une attitude conforme, ou non, aux méthodes, autrement appelée « *loyalty* ». Le chercheur veut savoir comment la concentration des salariés a un effet sur leur capacité à travailler ; ou alors, comment la question salariale est-elle plus prégnante. De même, dans son ouvrage « *Inflencing Men in Business* »<sup>216</sup>, publié la même année, il explicitera encore davantage ce qui restera comme le programme d'action de toute une discipline. Dès lors, W.D. Scott est très largement concentré sur les questions de Marketing : *faire* et *vendre* sont intimement liés, nous dit Franck Cochoy, dans une problématique plus générale de « *disciplinarisation du marché* »<sup>217</sup>.

Il faut ainsi comprendre l'orientation de W.D. Scott. Ce chercheur tend à focaliser son attention sur la *visibilité du travail*, c'est-à-dire comprendre, dans l'acte de travail, on peut y voir les ressorts de la *chose humaine*. Il définit ainsi l'objet de ses recherches<sup>218</sup> : « *the purpose of the present world is to set forth certain facts and principals of psychology which are established, and which have a most direct and practical bearing upon the problem in influencing men under conditions existing in the business world* ». Ainsi, il ne dit pas autre chose, sinon que d'ausculter son comportement. Explicitons comment il formule ses interrogations: « *Typical examples of definite business problems for psychological solution are such as following : (a) how make I induce my employees to improve the quantity and quality of their work ? (b) how may I induce particular men to enter my employ ? (c) how may I sell you my line of goods by personal appeal ? (d) How may I induce to purchase the same line of goods if I confine my selling plan to printed advertising* » (p.11-12). La réponse, c'est l'étude de l'humain.

---

<sup>215</sup> SCOTT, Walter Dill. *Increasing human efficiency in business: A contribution to the psychology of business*. Macmillan Company, 1914.

<sup>216</sup> SCOTT, Walter Dill. *Influencing men in business: the psychology of argument and suggestion*. Ronald Press Company, 1919.

<sup>217</sup> COCHOY, Franck. *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. La découverte, 2010.

<sup>218</sup> Nous reprenons ici ses formulation de son ouvrage : *Increasing human efficiency in business...*

### **II. II. 3. 2. Décrire le meilleur homme au travail, non le meilleur process**

Toutes ces questions sont davantage systématisées chez le psychologue allemand H. Münsterberg. On peut le lire dans son ouvrage « *Psychology and Industrial Efficiency* »<sup>219</sup>, traduit en 1913 en langue anglaise. La question de l'efficacité est assujettie à celle de l'« *human factor* ». Alors que Frederick W. Taylor décrit la *One Best Way* comme programme de recherche du *management*, le psychologue allemand inverse la problématique. Dans son *opus magnum*, il propose le triptyque suivant comme programme de recherche à bâtir : (1) étudier le « *the best possible man* » : en reprenant les acquis du « *scientific management* », et en modérant son étude par les questions soulevées lors de ses applications, notamment dans les entreprises de chemins de fer et dans l'armée. Il faut ainsi améliorer la nature même du travail proposé, en se focalisant sur l'attention des chercheurs. De ce fait, il faut étudier le (2) « *best possible work* ». C'est-à-dire l'étude systématique de la manière d'apprendre et de faire, l'ajustement de la technique (outil de production) aux conditions physiques (humaines), et à la manière de décrire la gestion, pour en déceler l'économie même du mouvement. Ce dernier pan de recherche est consacré à l'inefficacité due à la monotonie, à la baisse d'attention, et à la fatigue. Il l'est, pour ainsi dire, à tous les éléments d'ordre physiologiques. H. Münsterberg veut ensuite comparer et dépasser les deux approches en proposant d'étudier le (3) « *best possible effect* », c'est-à-dire le produit, recentrant les travaux sur le lien de causalité entre les moyens et les effets, le rapport entre la psychologie et l'économie, notamment l'« *advertisement* » et les manières de produire ou de vendre.

### **II. II. 3. 3. Rechercher jusqu'aux déterminants de l'homme**

Un autre ouvrage recentrera les propos sur le travailleur. Il s'agit de l'« *Applied Psychology* » de Albert Theodor Poffenberger publié en 1917<sup>220</sup>. Nous sommes là au cœur du développement des recherches *behavioristes* : le psychologue John Broadus Watson a publié, en 1913, son « *Psychology as the Behaviorist Views it* »<sup>221</sup> qui fera date ; aucun psychologue américain n'a pu suivre, ou se distinguer, de ces travaux. John Broadus Watson établit la description des facteurs et causes (l'objet testé) de ses résultats, sur lesquels toutes les conclusions doivent y être assujetties.

---

<sup>219</sup> MUNSTERBERG, Hugo. *Psychology and Industrial Efficiency*, 1913. *Psychology and Social Sanity*, 1914, p. 229-249.

<sup>220</sup> POFFENBERGER, Albert Theodor. *Applied Psychology: Its Principles and Methods*. Appleton, 1917.

<sup>221</sup> WATSON, John B. *Psychology as the Behaviorist Views it*. *Psychological review*, 1913, vol. 20, no 2, p. 158.

Ainsi, dans l'ouvrage classique de Truman L. Kelley<sup>222</sup>, du travailleur tout est exploré, scruté, analysé. Non plus seulement ses gestes, mais d'abord l'homme : l'influence de l'hérédité, celle de la nature de sa famille, de son apprentissage comme de ses caractéristiques physiologiques, celle du sexe et de son âge.

Il s'agira d'en faire des classifications entre les humains<sup>223</sup>. Ensuite les travaux se concentrèrent sur les classifications des « *jobs* », et de l'« *employment* »<sup>224</sup> : c'est-à-dire, l'environnement de travail du travailleur, et les conditions dans lesquels il travaille. Mesurant sa durée, les signes de sa fatigue, son temps restant pour dormir ; ou bien même, comment les médicaments et autres stimulants peuvent modifier les résultats propres au travail des salariés<sup>225</sup>. L'intérêt pour la psychologie appliquée redoubla lorsque les États-Unis<sup>226</sup> entrèrent en guerre. Ils financèrent notamment des recherches pour améliorer recrutement des soldats, pour la classification du personnel militaire, mais également pour aider l'armée dans le recrutement des officiers. Et après la Grande Guerre, les programmes déployés sur les questions de personnel (leur sélection, leur placement, les analyses du poste, de la fatigue et de leur santé) furent prolongées pour des raisons, cette fois-ci, davantage civils. Mais en terme légèrement différent.

#### ***II. II. 3. 4. Voir au-delà de l'économicisme comportemental***

A force d'étudier l'homme, il fallait pour la psychologie se départir de l'idéologie majoritaire du comportementalisme normatif du monde anglo-saxon : l'utilitarisme. Il s'agissait d'étudier *en réalité* cet utilitarisme, s'arrogeant l'ambition d'une science encore plus fine du comportement humain. Déjà, dans son « *Psychology of Industry* »<sup>227</sup>, J. Drever décalait de manière subliminale le point de vue de l'analyse et, surtout, l'objet étudié. Il s'agit d'infléchir la mesure de l'homme, pour commencer à appréhender cette « *Intelligence of the worker* » ; ce sera par le biais d'une « *new psychology* » basée sur des faits. J. Drever voulait, ainsi, rechercher cette « *vocational fitness of the worker* », liant les conditions de travail, la manière de les aborder, avec les mesures et les tests adéquats.

---

<sup>222</sup> *Ibid*

<sup>223</sup> KELLEY, Truman L. Principle underlying the classification of men. *Journal of Applied Psychology*, 1919, vol. 3, no 1, p. 50.

<sup>224</sup> LINK, Henry C. *Employment Psychology, Labor and Industry*. 1919.

<sup>225</sup> KORNHAUSER, Arthur W. et KINGSBURY, Forrest A. *Psychological tests in business*. 1924.

<sup>226</sup> VON MAYRHAUSER, Richard T. The manager, the medic, and the mediator: The clash of professional psychological styles and the wartime origins of group mental testing. In : Meeting of Cheiron, the International Society for the History of the Behavioral and Social Sciences, 17th, Jun, 1985, Philadelphia, PA, US. Rutgers University Press, 1987.

<sup>227</sup> DREVER, James. *The psychology of industry*. Dutton, 1921.

L'ambition était bien là : étudier le comportement humain, le meilleur, le plus efficace. Presque, tel que J. Drever le dit dans son introduction, aller encore plus loin que la science économique, voire la dépasser : « *As our aim is to consider applied psychology in the economic sphere, it is also necessary to be clear as regards its relation to economics. Marshall defines economics as " a study of man's actions in the ordinary business of life". This is curious and interesting, because it is precisely how a behaviourist might define human psychology, and the fact would seem to indicate how closely the two sciences may come to each other when we consider the relation of both to ordinary life* ». Ce propos est typique d'une ambition. Elle est celle du champ de l'*industrial psychology*, ayant, dans ce moment, voulu devenir une pratique, non seulement scientifique, mais revendiquant une véracité plus importante que la science économiques d'alors. Les troubles économiques et les doutes de la technocratie des États-Unis de l'époque décrites par Guy Alchon, dans son ouvrage « *The invisible Hand of Planning* »<sup>228</sup>, peuvent aider à faire comprendre le pourquoi d'une telle prétention.

### ***II. II. 3. 5. Une science du comportement réel***

Pour se différencier de la science économique, le psychologue D. A. Laird, dans son ouvrage « *The Psychology of Selecting Men* »<sup>229</sup>, publié en 1925, insistera avant tout sur la pratique : « *It [industrial psychology] is the application of methods of science to the human side of business (...) it become psychological when one gathers trustworthy data, studies it with the aid of adding machine and slide rule, and finally reaches some practical decisions that is scientifically sound and mathematically justified. Whenever the human problems of industry approached in this fashion, one may say there is an example of industrial psychology* ». (p.10). Sur la base de leur méthode ainsi que de leurs données, ces psychologues industriels veulent battre le scepticisme ambiant, et notamment, se justifier auprès d'une audience plus large (avec la figure opposée qui est celle ici du « *charlatan* »). Tel que le dit Gillespie en 1988<sup>230</sup> « *social and behavioral scientists believed that experimentation would guarantee objectivity of their findings and recommendations, and ensure their professional stand on an intellectual and moral plane above the capitalists and the worker* ».

---

<sup>228</sup> ALCHON, Guy, *The Invisible Hand of Planning: Capitalism, Social Science, and the State in the 1920s*, Princeton, 1985.

<sup>229</sup> LAIRD, Donald Anderson. *The psychology of selecting men*. 1925.

<sup>230</sup> GILLESPIE, Richard. *The Hawthorne experiments and the politics of experimentation*. Month, 1988, vol. 114, p. 137.

Mais il s'agit aussi surtout de focaliser la recherche sur l'individuel et l'individu. D. A. Laird dans son ouvrage « *The Psychology of Selecting Men*,<sup>231</sup> définit ainsi le champ et la fonction de son métier comme celui de la sélection des individus. Lesquels doivent être catégorisés par leur *nature* et leur *origine*, pour mettre en avant surtout leur *différences* – au contraire de l'*homo oeconomicus*. Il faut une science de ce fait instrumentale, comme la psychologie industrielle, qui aide à la sélection des individus, en s'opérant par différents moyens : la lettre de motivation, l'entretien, la formalisation et l'analyse de son comportement ; le tout devra être étudié par la science, pour définir, et surtout mesurer, des « *traits de personnalité* ».

L'objectif est d'explicitier et d'objectiver cette démarche de description de l'homme. Il faut lier les données personnelles, de manière factuelle, avec un type de poste ou de travail. Derrière le « *test* » et ses procédures, il y a une contestation de l'idée même de liberté des intérêts (économiques), pour mettre en avant une démarche plus rationnelle, plus réfléchie, celle de la psychologie industrielle.

L'« *industrial psychology* » se donnera pour mission de fonder le cadre de ce lien entre l'homme et à l'emploi. Tel est ainsi l'objet du livre de Burt, « *Principles of Employment Psychology* », détaillant les modélisations de tous les types de test. W. Arthur and L. T Benjamin nous expliquent le *pourquoi* de cette insistance sur la pratique : « *most of the early twentieth-century work by business psychologist was centered on mental testing (...) mental test were used to measure advertising appeals, sales strategies, management styles, consumer behavior, and were also valuable in personal matters such as worker selection, job analysis, production and efficiency* » (p.100)<sup>232</sup>. Dans les faits, les tests mentaux ont été la plus-value centrale des psychologues industriels. Ils répondent à une certaine demande, notamment celle de l'armée dans la Grande Guerre. Les résultats de ces travaux se diffusent, ensuite, dans les grandes bureaucraties, pour développer des tests psychologiques, que ce soit pour le gouvernement, l'industrie, ou bien l'éducation. Ainsi, les consultants de la « *Scott Compagny* », une des premières à vendre ce type de services, utilisaient ces grilles d'analyse standard pour évaluer les métiers, les « *performances ratings* », et les « *oral trade tests* ». Bingam et ses collègues de la « *Division of Applied Psychology* » à la « *Carnegie Institute of Technology* » ont développé de sessions de formation pour les forces de ventes. Tout comme la « *Psychological*

---

<sup>231</sup> *Ibid*

<sup>232</sup> ARTHUR JR, W. et BENJAMIN JR, L. T. *Psychology applied to business. Psychology: Fields of application*, 1999, p. 98-115.

Corporation », établie dès 1921, publie des guides, tels les « *Graphic Rating Scale for Performance Appraisal* »<sup>233</sup>.

### **II. II. 3. 6. Aller au-delà : la psychologie de la supervision du travailleur**

Une des plus belles synthèses inférant au champ de la psychologie industrielle et organisationnelle est assurément l'ouvrage « *Industrial psychology* » de Moris Simon Viteles<sup>234</sup>. En presque 700 pages, il dresse le bilan acquis d'une science, vingt années après les premiers travaux de Münsterberg qui, s'il a formulé une conception certes encore archaïque de la psychologie industriel, a tout de même tramé la plupart des sillons de la discipline<sup>235</sup>.

Faire le bilan, c'est poser de nouvelles questions, nous dit le professeur de l'université de Pennsylvanie, Moris Simon Viteles. Celui qui travailla la plus grande partie de sa carrière pour la *Philadelphia Electric Company*, il admet que son époque a fait le tour d'une certaine manière de voir l'industrie: « *in a sense, industry has been turned into a vast laboratory in which has been investigated every aspect of the human behavior involved in adjustment to the industrial situation* »<sup>236</sup>. Avec des mots prudents, il tente d'anticiper sur le fait que cette mutation industrielle a suivi seulement celle des techniques psychologiques. Par effet de miroir, celle-ci a changée sous l'effet de cette demande industrielle : « *the methods and apparatus of traditional laboratory psychology have been employed in this studies. To these have been added new techniques, new equipment, new viewpoints, which have not only enriched our knowledge of human behavior in industry, but have been thrown light on general principles of interest to the psychologist regardless of the field of investigation in which hem ay be engaged. It may truly be said that the scope of industrial psychology is as extensive as that of psychology itself, the chief difference being the specific situation with which the latter is concerned* ». Après un très vaste exposé des acquis, Moris Simon Viteles termine son propos sur la question lancinante de l'époque : les « *problems of supervision* ». C'est-à-dire au-delà de la psychologie *behavioriste* dont il vient d'écrire un volume de 700 pages.

Tel qu'il le cite, Oswald Spengler, dans son ouvrage « *Man and Technique* »<sup>237</sup>, parlait d'une « *technique of execution* », par laquelle « *men whose nature is to command and men whose nature*

---

<sup>233</sup> BARITZ, Loren. *The servants of power: A history of the use of social science in American industry*. 1960.

<sup>234</sup> VITELES, Morris Simon et BRIEF, A. P. *Industrial psychology*. New York : WW Norton, 1932.

<sup>235</sup> Pour une perspective historique et l'influence de la trame des travaux de de Morris Simon Viteles : GHISELLI, Edwin E. *Some perspectives for industrial psychology*. *American Psychologist*, 1974, vol. 29, no 2, p. 80.

<sup>236</sup> *Ibid.*, M.S. Viteles et al.

<sup>237</sup> SPENGLER, Oswald. *Man and technics*. Trans. Charles Francis Atkinson. New York: Alfred A. Knopf, 1932. pp.62-64

*is to obey, subject and object of the political or economic process is in question* ». Et il n'est pas le seul à se la poser. Justement, Moris Simon Viteles l'admet lui aussi. Il y aurait bien quelques autres explications aux comportements humains que ceux qu'il vient de décrire : « *the executive directs and moulds his working force, and the long and powerful influence of his example and his policies determine in large measure the direction in which the 'human nature' of his employees will find outlet* ». Ainsi, il expose quelques conjectures à ces interrogations : sur la « *quality of leadership* », reste à savoir si, comme l'affirme E.D. Smith, dans sa « *Psychology for Executives* »<sup>238</sup>, il fallait simplement renverser l'analyse et donner une clarté visible, non plus seulement sur les employés, mais également sur les employeurs eux-mêmes. Ou alors, comme O. Tead, dans son ouvrage « *Human Nature and Management* »<sup>239</sup>, partir en conjectures sur la distinction sémantique des termes « *morale* », « *discipline* », et « *management* »? Revient alors le thème fascinant de « *group* » et de « *crowd* », tel que l'affirme Yves Cohen (2009), affirmant que l'ouvrage de Gustave Lebon a interrogé toute la première partie du vingtième siècle,

### **II. II. 3. 7. De la description du travailleur à celle du manager**

Les questions relatives au leadership étaient dans l'air du temps. Une question très largement abordée par les sciences psychologiques et celles de psychologies sociales. Parmi celles-ci, les écrits de F.C. Bartlett<sup>240</sup> accentuèrent le poids lié aux caractéristiques individuelles du *leader*, dans ses mises en situation. L'économiste le plus célèbre, nous le verrons, lui qui a grandement influencé les travaux de Chester Barnard, n'écrivait-il pas dans les revues tayloriennes : « *Leadership is that combination of qualities by the possession of which one is able to get something done by others, chiefly because through his influence they become willing to do it* »<sup>241</sup>. Les études sur le leadership compilèrent ainsi les qualités indispensables pour cette faculté appelée à être du ressort du psychologique : « *The leader is one who knows with greater than average strength of intuition what he wants to get done and where he wants to go. 'The world stands aside to let pass the man who knows whither he is going.' This means that he possesses clarity and precision as to the objectives, purposes or aims that he desires for himself and his group, and that he holds these deeply enough and permanently enough to see them well on the*

<sup>238</sup> SMITH, Elliott Dunlap, et al. *Psychology for executives*. 1934.

<sup>239</sup> TEAD, Ordway. *Human nature and management: The application of psychology to executive leadership*. McGraw Hill, 1933.

<sup>240</sup> BARTLETT, F. C. *The social psychology of leadership*. *Journal of the National Institute of Industrial Psychology*, 1926, vol. 3, no 4, p. 188-193.

<sup>241</sup> TEAD Ordway, *The Nature and Use of Creative Leadership*. In: *Bulletin of the Taylor Society*. Vol 12, Nr.3. p. 394

*way to being realized. Purposefulness to be effective requires that the aims are: (1) definite; (2) readily communicable to others; (3) potentially attractive to others; and (4) vigorously, persistently and enthusiastically sustained by the leader »*<sup>242</sup> Au fur et à mesure, il était de moins en moins question de psychologie, et de plus en plus question de savoir travailler ensemble.

L'histoire du management a souvent délaissée les avancées conceptuelles majeures de Mary Parker Follett. Pas Chester Barnard, qui citera à deux reprises l'influence de ses travaux dans son ouvrage. Même s'il faut classer celle-ci comme partie prenante du mouvement du *scientific management*, autrement appelé taylorisme, elle en fut parmi les plus critiques. Au lieu prolonger les travaux psychologisants, elle appela de manière très claire à changer le regard. Mary Parker Follett a voulu regarder les gestes des travailleurs autrement : selon la nature des coopérations nouées dans le travail. Ainsi, une de ses *lectures* indispensables est le texte « *The Essentials of Leadership* », donnant son point de vue sur les théories du leadership. Le questionnement était bien celui qui importait à l'époque, elle-même s'interrogeait : « *What on earth has all this to do with leadership?* » ; ce questionnement était principalement réservé aux topiques psychologisantes : « *These psychologists were assuming that aggressiveness and leadership are synonymous* », rappelle-t-elle; il s'agissait seulement de la description de personnalité : « *the leader is usually supposed to be one who has a compelling personality* », fustigeant ainsi que toutes ces « *long accepted notions* », qui devinrent des « *superstitions* » qui sont prolongées de livre en livres dans les sciences du *management*. Car pour elle, le « *leader* » n'est personne d'autre que « *everyman* », il doit comprendre la « *total situation* », autant l'interrelation que les passions des acteurs en jeu. L'important est la description de cet entre eux-deux. Le regard, pour comprendre cette capacité à *donner des ordres*, revient à « *find the unifying thread in this welter of facts, experience, desires, aims and to attempt to see 'the relation between all the different factors'* ». Ainsi, le *leader* se doit de « *understand the situation, must see it as a whole, must see the inter-relation of all the parts... [but] must do more than this. He must see the evolving situation, the developing situation. His wisdom, his judgment, is used, not on a situation that is stationary, but on one that is changing all the time* ». En quelque sorte, il doit *voir* comment se déroulera la situation: être *leader*, c'est être capable d'« *anticipating (...)*that means far more than meeting the next situation, it means making the next situation ».

---

<sup>242</sup> BOGARDUS, Emory Stephen. *Leaders and leadership*. Appleton Century Crofts, 1934



De ce fait, l'objet étudié n'est plus le travailleur, c'est le « *leader* », ou le « *manager* ». Le regard se déplace : l'employé doit trouver un terrain d'entente avec son employeur, ce dernier devra trouver la juste adéquation avec son employé. Ainsi Mary Parker Follet formule-t-elle : « *when employer and employees are willing to sit down to try to solve their problems rather than to bargain on the basis of who possess the greater economic power of the moment, then we shall be on the road to settling « the labor question ». That genuine authority arise spontaneously within the employee representation, not that it is the right of the workman nor because it will ease up things for the employer* »<sup>243</sup>. On voit bien que la focale de cette nouvelle perception change. L'action de l'employeur n'est plus le seul point de regard, il est limité ; il faut regarder ailleurs, et faire évoluer l'étude de l'action vers celle consentie par le subordonné. Nous sommes presque ainsi dans la conception du monde de Chester Barnard, celle qu'il nous faut étudier. Avant cela, pour comprendre l'œuvre de Mary Parker Follett, il nous faut resituer le contexte dans lequel le livre fut élaboré.

---

<sup>243</sup> DAY, David V., ZACCARO Stephen J. *Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits*. Historical perspectives in industrial and organizational psychology (2007), pp. 383–405.

## II. III. L'ETUDE DES DECISIONS MANAGERIALES, AU-DELA DE L'ECONOMIE ET DE LA PSYCHOLOGIE

Chester Barnard lui-même a très bien décrit l'innovation conceptuelle qu'il promouva dans son travail, il le formule ainsi :

*« I would say that the most fruitful approach is to start with the understanding that if any collection of individuals is formed into a group – whether it's spontaneous, spontaneous organized group, or one that is normally designed – once in operation it is very largely autonomous and that the function of the formal aspects is like that of a skeleton in the body. What you are mostly concerned is the physiology of the relationships involved; but first of all you have to know anatomy well enough to know that there is skeleton and that it keeps in place and holds in place the organs which are mostly going to function autonomously ». Ce propos-là, il était inaudible, avant lui : « Now, the idea of autonomous groups is anathema to businessmen theoretical military men, and, I am sure, the intellectual as a group. They continue to talk about the formalities of organization, as if that were fundamentally the subject with which you're dealing. My approach would be to recognize that that's not the case. The case is that you're dealing with groups that largely are, and almost inevitably have to be, autonomous. You cannot direct from the top of the multifarious activities of the groups down below. There has to be a reaction and a response to local conditions that can't be conveyed by anybody at a distance. That's the first thing I would say about the approach of the subject. That's is not easily acceptable; that was new stuff when I announced it, and it's still new. It's still even to people who intellectually accept it. They can't operate on the basis. You put a man in charge of an organisation and your worst difficulty is that he thinks he has everybody what to do, and that's almost fatal if it's carried far enough »*

Ainsi que Chester Barnard l'explique lors de ses conversations avec William B. Wolf, sa lecture de Pareto fut son moyen d'entrée dans les enseignements de la *Harvard Business School* : *« At the time I knew [Lawrence Hendereson], although he had no official position on the faculty, he had an office over in the Business School; and he was working around there on seminars and several other efforts»*. L'histoire de du livre de Chester Barnard est aussi celui du renouveau des sciences de management. Il s'agit d'un petit monde (Harvard), d'un petit groupe (les '*Pareto Seminars*'), et d'une manière à rompre avec une certaine tradition épistémique de la *mesure*, portée par le *taylorisme* et le *post taylorisme*, dont nous venons de retracer le le chemin. L'histoire du renouveau des sciences de management change dans les années 1930, avec un recentrement plus important encore sur les sciences sociales, avec l'implication des élites managériales. Tel que le narre Chester Barnard de sa rencontre avec Lawrence B. Hendereson: *« he wanted me to lay my book over the year. Of course, I had a very active job all this time. 'Well, Lawrence, if I do, I'll never finish it. The only thing for me to do is to get rid of this thing*

*right now, for better or worse'. And I was right, too, I'm quite sure, because if I'd let a year go by you never could tell what would happen ».* Chester Barnard s'impliqua, il fit son séminaire et le publia dans l'année même. Ce contact entre le biologiste et le manager doit beaucoup au doyen de l'institution : « *Wallace B. Donham introduced me to Hendereson (...) I never had any teaching connections at Harvard. I was on what's called the visiting committees. All told I have been on some fifteen or eighteen of them ; I don't know which ones I was on at the time that's the only connection I had with Harvard except with individuals; that is, I have had a correspondence, particularly with Talcott Parsons ».* He was very much under the influence of Lawrence Hendereson ».

Ce *detour* par les sciences sociales s'explique pas les besoins de leur temps. Nous allons voir premièrement les effets de la crise endémique après 1929 et ses conséquences sur le *capitalisme managérial*. Dans un deuxième temps, nous verrons comment la psychologie industrielle peinait à renouveler ses facteurs explicatifs. Enfin, nous ferons le récit de ces « *Pareto Circle* » qui furent à l'origine de cette modélisation des sciences des organisations dont Chester Barnard est désormais reconnu comme, pour partie, pionniers dans ces recherches.

### **II. III. 1. A crise sociale, renouveau du management**

Si la nouvelle société tardait à advenir, l'ancienne se retrouvait devant une impasse et les soubressauts d'une violence indémique. La réalité est celle qu'au sortir de la Grande Guerre, les États-Unis connurent des vagues de mouvements sociaux dans les usines, parmi les plus violentes. Les sciences de managements devaient inévitablement intégrer les sciences sociales dans sa perception du monde, de manière à endiguer les révoltes qui florissaient sur le territoire États-Uniens.

Il suffit de lire les historiens, comme Gitelman<sup>244</sup>, parlant plus de 4 millions d'ouvriers en grève. Celles de Seattle, où vint la population en soutien des marinières grévistes. Elles s'étendaient jusqu'au Canada. Huit bombes explosèrent au même moment dans différentes usines, dont l'épicentre fut Washington, à la résidence du Général A. Mitchell Palmer d'Attorney. Les plus grands noms de l'American Business se virent adresser des lettres explosives, dont J.P. Morgan, D. Rockefeller, ou Oliver Wendell Holmes de la Cour Suprême de Justice fédérale. Les

---

<sup>244</sup> GITELMAN, H. M. 1988. *Legacy of the Ludlow massacre: A chapter in American industrial relations*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

manifestations de grandes échelles à Boston occupent plus de 5000 policiers, les agitations aux États-Unis sont perçues comme des importations des idéologies européennes.

En même temps que se développent les forces syndicales dans les entreprises, nombre de réformes concernant les conditions de travail sont développées par les entreprises. Tel que le dit les historiens Cleveland et Schafer<sup>245</sup>: « *general overhauling of the social and industrial system—possibly also the political system—in the belief that now... things are in so 'molten' a state as to be easily remolded to a more ideal form* ». Les réformes sociales s'imposèrent, notamment par le développement du droit du travail, concernant le travail des femmes et des enfants, des durées journalières et des temps de repos. Mais également, on vit l'apparition des « *workers councils* », dans de nombreuses corporations professionnelles ; bien évidemment, au premier chef, les acquis sociaux concernant la lutte contre les discriminations syndicales furent arrachés, tel que nous le décrit l'historien Howard Dickman<sup>246</sup>.

Dans ce portrait de l'Amérique de ces temps, Helen O'Connor établit le lien entre ces mouvements sociaux, l'ascension de Wallace B. Donham à la *Harvard Business University*, nommé en 1919. Son énergie transforma la discipline du management. En effet, ce nouveau *dean* de l'université phare du Massachusetts, se mit premièrement au travail de manière à collecter des fonds supplémentaires. Il veut faire de la *Harvard Business School*, la fine fleur des formations universitaires. Analysant, bien davantage, une crise de cette élite américaine qu'une crise sociale intrinsèque. La même année où il prit son mandat à la *Harvard Business School*, Elton Mayo publiait son ouvrage le plus politique « *Democracy and Freedom* » (1919). Ce n'était alors qu'un recueil de sciences politiques soulevant l'importance des questions du rapport au travail. Il se concentre sur ces recherches concernant le travail à partir de 1923, où le « *Laura Spelman Rockefeller Memorial* » décida de financer des recherches en sciences sociales, sous la direction du Beardsly Ruml, suite aux multiples mouvements sociaux dans le pays. Ensuite absorbé au sein de la « *Social Science Division du Rockefeller Center* », Elton Mayo fut justement enrôlé au bénéfice d'un fond spécial de 10M\$ nommé « *Spelman Fund* ». Cet australien était alors un *visiting scholar* de la fameuse *Wharton School* de Pennsylvanie ; pour intégrer, en 1926, sous la direction de Wallace Donham celle de *Harvard*. Ce recrutement, du *dean* de la HBS, n'étant une pièce parmi d'autres de son grand projet de transformer la

---

<sup>245</sup> CLEVELAND, F. A., & SCHAFER, J. (Eds.). 1919. *Democracy in reconstruction*. Houghton Mifflin.

<sup>246</sup> Dickman, Howard. *Industrial Democracy in America*. LaSalle, Ill.: Open Court Press, 1987.

formation des élites de son pays que nous verrons dans un deuxième temps. L'objectif étant bien celui de renouveler d'équiper l'élite managériale de son pays.

Avant d'explicitier son projet, voyons, dans un premier temps, comment s'explique l'insuffisance de l'extension de la psychologie industrielle. Celle qui sera appelée ensuite la « *managerial sociology* », autour des expérimentations de Hawthorne. Nous verrons leur insuffisance à faire émerger cette véritable science des décisions managériales qu'appelaient de ses vœux Wallace B. Donham. Nous reviendrons, ensuite, sur le programme de ce dernier, au travers de ses articles. Enfin, nous verrons comment fut décisif le « *Pareto Seminar* », sous l'influence du biologiste Laurence W. Hendereson, dans la pensée de Chester Barnard pour reconfigurer cette science des décisions managériales promu par Wallace B. Donham.

### II. III. 2. Les limites de la 'managérial sociology' et son 'Fatigue Labs'

Beaucoup a été écrit sur les expérimentations de Hawthorne. Autant sur le concours d'interprétations, pas toujours très 'scientifiques', que sur son rôle ambigu dans l'histoire de la pensée managériale<sup>247</sup>. Pour autant, mieux vaut porter son regard, non pas sur ses résultats, mais sur ses intentions de recherche<sup>248</sup>. Et, à partir de là, commencer à voir que cette « *managérial sociology* » n'avait pas autant rompu qu'elle le disait sur l'« *Industrial and Organisational Psychology* ».

En effet, la création en 1926 du « *Department of Industrial Research à Harvard University* » est, en réalité, le nouveau nom du « *Committee on Industrial Physiology* ». Tel que le dit Elton Mayo, à propos du *Fatigue Labs* et de ses recherches<sup>249</sup> : « *From the beginning it was clear that there were two distinct, although closely related, fields of inquiry. One type of inquiry about human beings at work could be conducted under laboratory conditions, inquiries into, e.g., biochemical changes occurring in the blood stream under different conditions of work, temperature, humidity, etc* ». Il s'agissait là des études typiques de la psychologie industrielle de son temps, mises en œuvre par le « *Fatigue Labs* »<sup>250</sup>. Mais, tente-t-il de convaincre son lecteur, un nouvel angle de vue était l'objet de recherche du « *Department of Industrial*

---

<sup>247</sup> GILLESPIE, Richard. *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press, 1993.

<sup>248</sup> Les travaux retrospectifs, tels que celui-ci, permettent d'en retracer le mouvement plus exact : BOLTON, Alfred A. *Relay assembly testroom participants remember: Hawthorne a half century later*. *International Journal of Public Administration*, 1994, vol. 17, no 2, p. 255-457.

<sup>249</sup> P.125

<sup>250</sup> WREGE, Charles D., MUNDY, Jacqueline, et GILL, Michael. *Who Were Elton Mayo's "Many Hands"?*. In : *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, 1981. p. 116-120.

*Research* » à cette même période : « *Another type of inquiry concerned with workers and their work in an industrial plant itself could not be conducted under strict laboratory conditions. Here the "total situation" of an individual worker had to be studied in his concrete environment both physical and social. For this type of inquiry the approach had to be more clinical than "experimental" in the strict laboratory sense* ». Dans ce sens, le « *Department of Industrial Research* » voulait prendre pour objet d'étude, non plus l'homme lui-même, mais les relations qu'il pouvait, ou voulait, avoir avec son environnement, que celles-ci furent physiques, matérielles, ou celles dites « *social* ».

Tel que Elton Mayo le dit autrement, il s'agissait d'une étude d'un autre type de « *facts* ». Dans le bulletin des anciens de la *Harvard Business School*, il résuma ainsi son objet de recherche : « *The industrial arena was haunted by individuals each of whom seemed assured that the abstractions he expressed — economics, politics, psychology of efficiency — were adequate to the special problem he studied* ». Il ne s'agissait plus d'étudier les hommes au travail pour en étudier l'ergonomie de leurs gestes, mais pour comprendre la signification de ceux-ci. En quelque sorte, il fallait monter en généralité dans l'explication ; c'est-à-dire retracer, pour chaque individu, leur rapport au monde et la construction de leurs logiques : « *All these logics had to be tentatively set aside on the ground that they might be derivations rather than the achievement of logico-experimental investigation. In every instance the particular situation had to be studied, and without preconceived determination. In every instance care had to be exercised to account for the simple and the obvious, for the simple and obvious facts are so firmly established in the awareness of industry that they are apt to be disregarded* ».

Et la mise en œuvre de ces études se fera en trois temps. De 1926 à 1932, se déroulèrent les expérimentations sur des multiples terrains de recherche. Il s'agit des études exploratoires sur les facteurs à la fois physiologiques, personnels et ceux sociaux. Par exemple, ceux de Osgood S. Lovekin, « *Quantitative Measurement of Human Efficiency under Factory Conditions* »<sup>251</sup>. Mais ceux-ci n'ont pas été bornés aux terrains des seules entreprises ; ont été également étudiées les effets dans la vie sociale et communautaire, des incidences du travail industriels, comme dans les « *The Wertheim Lectures on Industrial Relations* », publiés en 1928, où l'on pouvait y lire, notamment, l'article d'Elton Mayo « *Maladjustment of the Industrial Worker* », laissant son lecteur à la une pure description analytique du travail. De même, l'année suivante, notre auteur

---

<sup>251</sup> LOVEKIN, Osgood S. *The quantitative measurement of human efficiency under factory conditions*. American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation, 1930, vol. 9, no 4, p. 249.

décrivait : « *What is Monotony ?* ». Cette attitude de pure description ne pouvant suffire, il s'agissait d'entrevoir, tel qu'il le formule dans son article, « *A New approach to Industrial Relations* »<sup>252</sup>; laquelle consistait à décrire ce « *Human Effect of Mechanization* »<sup>253</sup>, tel qu'il l'intitule, sous l'angle plus réflexif encore de l'introspection des motivations de l'individu et de la prise de conscience de soi-même. Ainsi, par un détour dans la critique française de la psychologie, Elton Mayo prit conscience que la simple description du *behaviorisme* ne pouvait suffire. Ainsi, il écrit ce tournant de méthode par des empreintes à la psychologie française<sup>254</sup> dans son article « *The Work of Jean Piaget* », le conduisant à une relecture visible dans sa « *Psychology in Industry* » la même année. La théorie commença alors à changer les pratiques. La question de l'entretien systématique des exécutants et des superviseurs changea le prisme d'analyse de l'environnement de travail et des facteurs d'efficacité du travail. Ce qui est très visible dans ses deux articles « *Supervision and Moral* » et « *The Problem of Working together* », c'est la pierre angulaire de ces changements de méthodes et d'investigations, au travers des entretiens à la manière des sciences sociales sur leurs choses étudiées.

Ensuite, de 1932 à 1936, les membres de ce *Department of Industrial Research* tentèrent d'interpréter ces résultats et de trouver des nouvelles hypothèses. En fait, il s'agissait d'une vague de publications plus intensives sur les expérimentations en cours ou achevées. Par exemple, Lovekin and Osgood remettent en cause les simples expérimentations physiologiques dans leur article « *Fatigue and Work and Efficiency* », les compétences et l'implication du personnel sont prégnantes pour mesurer les rendements. Ce changement de regard, il est visible dans les publications ultérieures d'Elton Mayo, critiquant l'aspect purement hygiéniste<sup>255</sup> ; il reprendra également ce point de vue, cette fois-ci avec la signature du biologiste Laurence W. Henderson<sup>256</sup>, dont nous parlerons ultérieurement, pour son influence cruciale dans le retournement des questions du management, ainsi que la critique implicite de *l'essayisme* des expérimentations de Hawthorne.

---

<sup>252</sup> MAYO, Elton. *A New Approach to Industrial Relations*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1930.

<sup>253</sup> MAYO, Elton. *The human effect of mechanization*. *The American Economic Review*, 1930, p. 156-176.

<sup>254</sup> HSUEH, Yeh. *The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932*. *History of psychology*, 2002, vol. 5, no 2, p. 163.

<sup>255</sup> MAYO, Elton. *Human Relations in Industry*. *Mental Health Observer*, 1934, vol. 2, no 4.

<sup>256</sup> HENDERSON, Lawrence J. et MAYO, Elton. *The effects of social environment*. *Journal of Industrial Hygiene and Toxicology*, 1936, vol. 18, no 7, p. 401-16.

La rhétorique de ces travaux d'expérimentation tourna, à partir de ce moment, en boucle. Les travaux de T. North Whitehead furent là pour le prouver. Son ouvrage principal, publié en 1938, « *The industrial worker: A statistical study of human relations in a group of manual workers* »<sup>257</sup> tenta, à défaut d'idées nouvelles, de prouver d'un point de vue statistique, et sur la base de données de long terme, les évolutions de comportement. Il faut alors relire ses textes dans *Harvard Business Review*<sup>258</sup> son travail préliminaire de publicisation de ses recherches, insistant sur la métrique possible des « *human relations* » dans le monde industriel. Si les faits sont là, le travail des exécutants est mis en lumière. Leur comportement est non directement lié aux « *financial incitatives* », et l'argumentation reste et perdure *behavioriste*, dans son mode de démonstration.

C'est pourquoi, à partir de 1935 et les années qui suivirent, les membres de ce « *Department of Industrial Research* » organisèrent une série de rencontres à l'initiative de Philip Cabot, « *Week End Discussion for Business Executives* ». Il s'agissait de discuter des résultats et des conceptualisations avec des praticiens. En 1936, la *Harvard Business School* dispensa un premier cours intitulé « *Human Problem of Administration* » ; les « *staff experts* » ainsi que les « *line administrators* » y donnaient leurs points de vue. De tous ces échanges sur des cas d'études pratiques et des retours d'expériences, de nombreux ouvrages ont été publiés, tel le volume « *Social problems in Labour Relation* », ou alors la version revisitée du « *Social* », notamment dans son lien avec une thématique nouvelle : le « *leadership* ».

F. L. Roethlisberger signe un article « *Leadership to Insure Collaboration* »<sup>259</sup> ; T. North Whitehead écrit lui-aussi dans la *Harvard Business Review* un article, « *Leadership within Industrial Organizations* »<sup>260</sup>. Les conclusions de ce dernier sont intéressantes : 1° le « *leadership* » apparaissant comme la capacité de développer des « *routines* » de fonctionnement commun à un groupe humain ; 2° l'intégration de ce dernier se faisant pour lutter contre toutes les menaces externes ; 3° le « *leader* » étant celui étant capable de faire évoluer les pratiques de ce groupes, uniquement de l'intérieur ; ce dernier devant insuffler le changement au bon niveau, le seul à savoir transmettre celui qui permette à le transformer en mode de vie naturel du collectif (« *natural flow of social living* »). Désormais, cette question

---

<sup>257</sup> WHITEHEAD, Thomas North. *The industrial worker: A statistical study of human relations in a group of manual workers*. Oxford University Press, 1938.

<sup>258</sup> Notamment : WHITEHEAD, T.N. *Harvard Business Review*. Jul1934, Vol. 12 Issue 4, p458-47

<sup>259</sup> ROETHLISBERGER, F. J. *Leadership to ensure collaboration*. Personnel J, 1936, vol. 14.

<sup>260</sup> WHITEHEAD, Thomas N. *Leadership within industrial organizations*. *Harvard Business Review*, 1936, vol. 14, no 2, p. 161-171.



du « *leadership* » sera omniprésente dans les travaux du « *Department of Industrial Research* ». F. L. Roethlisberger signe à plusieurs reprises des articles pour confiner celle-ci à une capacité d'« *understanding* »<sup>261</sup> des « *human relations* »<sup>262</sup>. Mais rien n'y fait. La *demande* sur les questions du leadership est bien là, mais les modalités de *réponses* sont ailleurs. Le rôle prééminent du « *dean* » de la *Harvard Business School* est ici prégnant. Nous allons voir pourquoi.

### II. III. 3. Rendre visible la science managériale pour éduquer les élites

Il convient à présent d'exposer les traits du programme de recherche de Harvard, inauguré par Wallace B. Donham. Nous présenterons les motifs de ce dernier, au cœur de ses mots, au cœur du projet de toute son institution, et peut être, d'une nouvelle identité des sciences du management qui doivent être lues. Dans les mots de son nouveau *dean*, en effet, la *Harvard University* devait, pour répondre à la crise de son pays, élever le niveau d'éducation de ses élites managériales. Il s'agissait, pour ce dernier, d'une question de civilisation. Nous allons voir que le programme de recherche du « *Fatigue Labs* » est apparu, au fil du temps, comme insuffisant. Rendant nécessaire une réinterprétation des expérimentations de de Hawthorne ; elle se fera principalement sous la direction de Lawrence W. Henderson, nous le verrons, missionné par Wallace B. Donham lui-même. Nous devons ainsi revenir en arrière pour comprendre expressément son programme de recherche, comprendre pourquoi le « *Department of Industrial Research* » n'a pas réussi totalement à répondre à ses questions, pour comprendre l'émergence de la pensée de Chester Barnard.

#### II. III. 3. 1. Equiper la classe managériale dans sa mission

Lisons ainsi, au travers de ses propres écrits, ceux du président de la plus prestigieuse *business school* des États-Unis, le programme de recherche proposé dans les milieux des années 1920. Partons du constat premier de la responsabilité des grandes entreprises et de leurs élites managériales<sup>263</sup> : « *effective responsibility has passed rapidly from capital to a new managing class, the executive heads of great corporations and firms* ». Il fait ici référence, plus largement, à la montée des régimes totalitaires en Europe. Ce constat du capitalisme, il se fera encore plus pressant après la crise de 1929, où lui-même subissait, de toutes parts, de sérieuses critiques.

---

<sup>261</sup> ROETHILSBERGER F. L.. *Understanding: A Prerequisite of Leadership*, «Business and Modern Society ». Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938

<sup>262</sup> F. L. ROETHILSBERGER F. L.. *Social Behavior in Industry*, Harvard Business Review, Vol. XVI, 1938

<sup>263</sup> DONHAM, Wallace B. et ISAACS, Nathan. *Business Security and Legal Security*. Harvard Law Review, 1923, p. 201-213.

Wallace B. Donham insiste donc sur l'importance de cette nouvelle élite : « *This class is not yet equipped for its task, but it must be. For the good or evil it controls powerfull social institutions* » ; cet apprentissage se fera, alors, d'un point de vue des techniques, mais également au niveau intellectuel et éthique. La *Harvard University* devant devenir cette « *Annapolis of managerialism* », selon ses propres mots.

Reste à savoir les missions d'un tel programme. Les plus explicites formules se retrouvent dans deux articles : dans le premier numéro de la revue *Harvard Business Review*, publié en 1922, ainsi qu'au mois de Mars de la même année dans l'*American Economic Review*<sup>264</sup>. En effet, dans son article « *Essential Groundwork for a Broad Executive Theory* »<sup>265</sup>, Wallace B. Donham dicte les objectifs du programme de recherche, au sein de la *Havard Business School*, qu'il veut impulser : « *Unless we admit that rules of thumb, the limited experience of the executives in each individual business, and the general sentiment of the street, are the sole possible guides for executive decisions of major importance* ». Ainsi, il faut donner à voir les meilleures pratiques de management, et ne pas laisser seuls démunis et aveugles les chefs d'entreprises : « *it is pertinent to inquire how the representative practices of business men generally may be made available as a broader foundation for such decisions, and how a proper theory of business is to be obtained* ».

Cette mise en évidence des meilleures pratiques sera cette « *The theory of business* », dont l'objectif sera très clairement : « *to meet the need, [and] must develop to such a point that the executive, who will make the necessary effort, may learn effectively from the experiences of others in the past what to avoid and how to act under the conditions of the present...* ».

Wallace B. Donham n'hésitant pas à imputer à la dépression économique de son temps, cette incapacité managériale des élites de son temps : « *...Otherwise, business will continue unsystematic, haphazard, and for many men a pathetic gamble, with the failures of each serious business depression made up largely of the best moral risks* ». Ce besoin d'une théorisation est moins la découverte de pratiques qu'un partage et une mise en lumière, poursuit-il : « *The need of a better theoretical basis for executive action exists in all lines of industry* ». Et cette théorie doit être plus proche et moins technocratique qu'elle ne le fut jusqu'à présent. Il fallu, en effet, savoir distinguer l'apport d'une nouvelle discipline – le management – en comparaison d'avec

---

<sup>264</sup> DONHAM, Wallace B. *Business teaching by the case system*. The American Economic Review, 1922, vol. 12, no 1, p. 53-65.

<sup>265</sup> Les citations suivantes sont liées à l'article : DONHAM, Wallace B. *Essential groundwork for a broad executive theory*. Harvard Business Review, 1922, vol. 1, no 1, p. 1-10.

les sciences économiques d'une part, et les sciences de psychologie industrielle d'autres part, dont nous avons parlé auparavant.

### ***II. III. 3. 2. Dévoiler la science des décisions des business managers***

Wallace B. Donham prend le sujet du champ disciplinaire très au sérieux. Il distingue premièrement cette science – le management – des conseils existants de l'économie classique : « *The difficulty is that the studies of the economist had not generally been carried far enough into the executive problems of specific industries for the executive to use the results in his own business...* »; ce constat renvoie à l'opportunité d'engendrer une science plus proche des décisions des managers, qui n'existe pas, et qu'il faut développer : « *...and much more work has yet to be done before these results will be fully available* ».

Il convient, alors, d'élaborer une science, celles des meilleures pratiques de décisions managériales. Tel qu'il le formule : « *Industry also needs theoretical development of another type* ». Il s'agit de faire une science propre à l'action, lisible par chaque chef d'entreprise: « *Every executive is today handicapped by lack of information as to the methods by which other executives solve internal executive problems similar to his own* ». Il ne suffit donc plus d'une science généraliste simplement sous le prisme de l'économie.

Bien davantage, naît le besoin d'une science des décisions opérationnelles, locales et éprouvées de l'expérience : « *The technical and semi-technical problems of the major industries have for many years been subjected to serious study by engineers and managers, and while revolutionary changes affecting technical methods will result from the constant advance in the sciences, this side of business management is already far more scientific than the non-technical side* ». Nous sommes, dit-il, toujours dans l'ère des « *rules of thumb* », en dépit de la décennie déjà de taylorisme qui est contemporaine aux écrits de notre auteur. Avant tout car la profession de *business manager* n'est pas encore assez formé, précise-t-il.

Ainsi, dans un autre article intitulé « *The Emerging Profession of Business* »<sup>266</sup>, Wallace B. Donham explique en quoi les progrès de la science et du développement des grands groupes industriels donnent aux chefs d'entreprise des responsabilités sans précédent. « *The task of developing the necessary group consciousness and sense of responsibility in the new profession is not an easy one* ». En effet, il s'agit d'établir ce corpus, cette manière de voir le monde, pour en assumer toutes les responsabilités qui incombent à cette élite managériale: « *It is not enough*

---

<sup>266</sup> Les citations suivantes sont liées à l'article : DONHAM, Wallace B. The emerging profession of business. Harvard Business Review, 1927, vol. 5, no 4, p. 401-405.

*that a social consciousness shall develop speedily and widely in this new profession. The social consciousness must be backed by completely equipped intelligence and wide vision ».*

### **II. III. 3. 3. Une science des décisions éclairées**

Nous l'avons dit, Wallace B. Donham opposant frontalement les sciences économiques à sa propre définition du « *management* ». Il ne s'agit pas simplement de la seule science qui mathématise les opportunités et les utilités. Il s'agit bien autrement d'une capacité à fournir une information plus claire, plus locale, et davantage fondée sur l'expérience. Tel qu'il le dit, savoir sentir la société, autant ses propres employés que ses propres consommateurs. Dans un article intitulé « *Can American Business Meet the Present Emergency* », il formule ainsi ce qu'un « *business man* » doit savoir pour pouvoir prendre de bonnes décisions : à la fois « *analyzing the needs and wants of the American people...* », toujours en ce qui concerne les employés et les consommateurs, il s'agit surtout de sentir ces demandes et de les anticiper : « *...one finds it necessary to recognize that immaterial needs, and wants not capable of satisfaction by commodities, compete with the commodities produced by business and upon which business depends* ». Il y a les informations et des besoins tangibles, ceux fondées sur des faits matériels ; mais les sciences du management ne doivent pas s'arrêter à ce stade. Il faut aller au-delà de ce que les gens font, de comment ils se comportent ; il faut savoir comment les gens savent, y compris, ce qu'ils ressentent et comment se forment-ils leurs décisions en eux-mêmes : « *The principal intangible wants are the want for security, including steady employment as the greatest present factor, and the want for leisure to enjoy civilization* ». Et, dans son dernier paragraphe, « *The Need of a Positive and Adequate Social View-point* », Wallace B. Donham énumère les dangers qu'encourent le capitalisme et ses remèdes. Critiquant la posture uniquement liée au salaire de Henri Ford, un des plus « *socially minded executive* », dit-il même, pour lui, le problème est tout autre. Il s'agit plutôt de trouver les moyens d'un « *effective leadership* ». Nous allons voir comment.

### **II. III. 3. 4. Définir une physiologie des relations sociales**

Dans son article de 1936 « *the failure of business leadership and the responsibility of the universities* »<sup>267</sup>, il explique pourquoi il faut désormais de sérieux enseignements sur le « *leadership* » et une science du « *management* ». Sans ambage, il pointe très clairement les responsabilités : « *the inability of business and political leadership to rise to the heights*

---

<sup>267</sup> Les citations suivantes sont liées à l'article : DONHAM, Wallace B. The failure of business leadership and the responsibility of the universities. Harvard Business Review, 1933, vol. 11, no 4, p. 418-435.

*required by an unprecedented situation, is the most disturbing fact* ». De même, il met en évidence la principale carence, celle du « *lack of social understanding* ». En raison premièrement d'une « *over specialisation* » des dirigeants, dont il ne conteste pas les capacités à mener leur *business*, seulement leurs capacités managériales sont à contester : « *lost social equilibrium, rather than bad management accounts for most bank failures* ». Dit autrement : « *business men do not undertake the hard intellectual job of securing a general grasp of these complexe problems through prolonged exchange and harmonizing viewpoints* ». Il s'agit, dès lors, d'un plaidoyer pour une étude et un enseignement: « *The tough study of relations out of which wider syntheses might come is not attempted. Efforts to induce groups of men to study broader problems repeatedly ail, because nothing in the previous experience of the individual business man gives him assurance in his capacity even to think of these things* ». Il ne s'agit bien évidemment pas d'une « *science of machinery* », mais bien celle permettant « *how to maintain stability* », affirme-t-il. S'agissant d'ouvrir les yeux de cette classe managériale : « *we need in business and politics administrators who are able not only to handle their specialized problems well, but also to see things in wide relations and to their parti in maintaining society's stability and equilibrium* ». Cette science, elle sera à une à part de l'histoire, des sciences sociales et politique, elle sera également différente du droit, dont Wallace B. Donham est lui-même issu.

Et de cette science, « *education [of his time] is at fault* », affirme-t-il. Se plaignant de l'argent dépensé pour l'étude de la « *physiology of the individual* », et rajoute-t-il, « *in the social sciences, we have few men who transcend their specialities* ». Ainsi, dans la responsabilité qui est la sienne, celle de réunir les compétences, il affirme : « *the best hope of counteracting our specialized conditions is by a diversified group of able flexible-minded men, chosen from men of affairs, from university social scientists, and from politicians* ». Ce lieu, ce sera les universités : « *in no other place does the variety of experience exist* ». Et ceux-ci devront « *understand that the accumulation of specialized subjects, even when study of one speciality is carried to a point that gives great knowledge to it internal relationships (...) they must be equipped by training in the technique of handling interrelated social situations involving many specialities which we now consider* ».

### **II. III. 3. 5. le 'business' est une science sociale**

Son article le plus explicite est sans doute celui intitulé « *Social Significance of business* ». Bien comprendre le terme « *social* » chez Wallace B. Donham, permet d'appréhender cette volonté d'étendre au « *management* » toute une dimension des sciences sociales. Relisons ainsi ses

propos à cet aune: « *the social responsibility imposed on the business man of today is a logical outgrowth of the developments of science which so largely affect not only the economic and material things in our lives, but our whole attitude of mind* ». Il s'agit bien d'un spectre bien plus large que celui de la rationalité : comprenant la *logique* et sa *pratique*. Cette étude de la pratique ne pouvait ni se situer dans la rationalité ni dans le pur émotionnel. Il fallait rechercher ce lien, entre la *direction* et son *execution*; il faudrait ainsi aller plus loin, faire une œuvre pour la société : « *among the many problems arising out of the new scientific developments is the momentous labor problem, requiring for its solution far more knowledge and consideration for human nature and of the physiological and psychological bases for the actions of men (...)* » Ce propos étant, bien entendu, une critique sourde du champs de la psychologie industrielle. A laquelle il lie les problèmes économiques de son temps : « *...involved in this problem is the removal of the fear of losing the job and of unemployment, so deeply impregnated in the mind of the laborer; the possibility of extending sound social programs into the living conditions of men without either paternalism or pauperization; and relief from the monotony of routine and the restoration of pride to the workman* ». Etudier le management est tout aussi bien relier les décisions des business men avec tous les maux de sa société contemporaine. Pour cela qu'il faut, selon lui, enseigner à l'université, non pas les simples expérimentations d'hommes au travail, mais bien les questions propres au *business*. Ce ne sont pas que des logiques d'argent, mais celles comprenant toutes ses autres dimensions, « *social* » y compris. Ainsi que Wallace B. Donham le formule : « *Certain problems of corporate control must be studied, to the end that the spirit of trusteeship on the part of corporate managers may be in some cases brought about and in others strengthened* ». Adopter le point de vue « *social* », c'est intégrer celle de la société toute entière, voire prendre leurs responsabilités, ainsi que celles des affaires du monde : « *a definite spreading of the social point of view should serve as an incentive for men with wide business background to take an active interest in governmental affairs along broadly social lines as many lawyers formerly did, and not narrowly because their influence upon legislatures may result in the further-ance of their special interests* ».

### **II. III. 3. 6. Prendre leurs responsabilités, s'y former**

L'opinion est, pour Wallace B. Donham, franche et directe : « *The social responsibility of the business man, therefore, is inescapable* ». Il ne s'agit pas de savoir si les *executives* veulent ou pas s'y intéresser, mais, d'un constat : « *Yet in one respect the business group is less favorably situated to solve these problems than the legal group* ». Leur éducation est donc indispensable : « *It lacks a sufficient number of broadly equipped men; it lacks the requisite intellectual*

*background and the large groups of rigorously trained men. Our usual training in business, still carried on mainly within industry itself, is too narrow, too much specialized in the particular concern; it gives too few points of view on the social importance of business »<sup>268</sup>.*

Eclairer les décisions de cette nouvelle élite des « managers » sera donc la mission de la Harvard Business School. Le moyen requis sera, non celui d'une theorisation excessive, mais celui de rendre visible les meilleures pratiques, et de publiciser les *business cases* les plus représentatifs. Tel est le nouveau programme de recherche dont Wallace B. Donham sera le grand promoteur, ainsi qu'il l'affirme : « *the Harvard Business School has school has thrown some interesting slidelights on this need. Adopting the general principles of Langdell's case system, by which most of the schools of the country teach law, we have developed on a large scale similar methods of teaching business, and a constantly increasing percentage of the work of this school is conducted on a true case system. The student obtains his business training by solving executive problems... so presented that he deals with conditions similar to those which we confronted the executive* ». Plus précisément, il portera son attention sur les sciences sociales, seule manière, selon lui, pour lutter contre les extrémismes politiques et les mouvements syndicaux. Il s'agit, dès lors, de développer une science plus subtile dans la compréhension des choses humaines ; explicitement, mettre en lumière « *the physiological and psychological actions of men* », à la recherche de cette « *maintenance of a moving organic equilibrium* ». A cet effet, dans un premier temps, Wallace B. Donhams permet au « *Fatigue Lab* » d'être hébergé à la *Harvard Business School*.

Mais il s'agit, selon ses propres mots, d'en faire davantage une conceptualisation pour développer une science de la pratique managériale, pour l'instant confondue avec la science administrative. Tel que l'explique le *dean* de la *Harvard Business School* : « *Henderson's interest in social problem starts with my talks with him culminating in the lecture I gave him on the business school work and aims [1925]. From there it proceeds to Mayo's coming and to Henderson finding him a congenial soul. From there though Morton Wheeler to Pareto, Etc. Mixed up with the whole situation was the fact that after [Henderson] moved his headquarters to the school a new world opened up to him in conversation with me on a variety of administrative problems* ».

Les leçons des expérimentations de Hawthorne sont tirées par lui-même, il faut davantage de théories en sciences sociales pour les sciences du management : « *the most fundamental objects*

---

<sup>268</sup> *Ibid*, DONHAM, Wallace B. The failure of business leadership and the responsibility of the universities

*of business education and business management always involve methods (...) to devise and impose controls. Controls are necessary as the basis (...) for the effective efforts toward planned decisions and actions* ». Tel qu'il le dit, l'homme en action : « *almost never understands the aids available to him from the work of the social scientists, and the social scientist is puzzled when such men fail to accept his conclusions as the basis for action* ». Chester Barnard poursuivra cette idée : « *a science of concrete behavior would be necessary to support the management of concrete situations* ».

#### **II. III. 4. Le 'cercle Pareto' à Harvard, laboratoire du nouveau managérial**

Peu de présidents d'université ont autant influé sur la production de leur établissement. Dans les mots et les écrits de Wallace B. Donham, on peut y lire *textuellement* l'ambition d'un nouveau des sciences du management. Nous l'avons dit, on y comprend sa volonté de *rendre visible* et publiciser les nouvelles pratiques managériales. Avec l'ambition de faire, de ces capitaines d'industrie, les sous-jacents indispensables de ce *capitalisme managérial* qu'Hoover voulait promouvoir. Reste à savoir comment cela s'est procédé dans son institution de la *Harvard University*.

Après avoir étudié le *verbatim* de Wallace B. Donham, nous narreront comment s'est constitué un nouveau champ de savoir. *Ce qu'une abondante littérature d'histoire du management retiendra sous le terme de « Cercle Pareto »*<sup>269</sup>. Et la formation conceptuelle de l'ouvrage « *Functions of Executive* », de Chester Barnard, doit beaucoup à ces séminaires. C'est pourquoi, nous allons en détailler ses conditions d'existence et les éléments de gestation de cette œuvre majeure pour l'histoire du management.

##### **II. III. 4. 1. L'influence de Pareto à Harvard**

Tout d'abord, il s'agit d'une sorte de sociologie de l'université, celle de Harvard au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans les années 1920, cette institution était encore de dimension assez modeste ; le plus souvent, elle ne s'adressait qu'aux classes dirigeantes les plus resserrées, avec des champs disciplinaires assez réduits. Des conditions idéales pour permettre encore le dialogue inter institutionnel qui n'existent presque plus aujourd'hui<sup>270</sup>. Ainsi, des conférences

---

<sup>269</sup> KELLER, Robert T. The Harvard "Pareto Circle" and the Development of Organization Theory. In : Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 1982. p. 102-106.

<sup>270</sup> COT, Annie L. A 1930s North American Creative Community: The Harvard "Pareto Circle". History of Political Economy, 2011, vol. 43, no 1, p. 131-159.



interdisciplinaires ont été particulièrement impulsées par Wallace B. Donham. L'objectif étant de rendre possible la confrontation de différents paradigmes transmis par d'illustres participants.

Pour ce qui concerne l'armature de l'ouvrage « *Functions of Executive* » de Chester Barnard, il faut s'intéresser à ce que l'on appela les '*Pareto Seminar*'. Une des figures les plus influentes y fut sans doute le biochimiste Lawrence J. Henderson<sup>271</sup>. Ses lectures du sociologue italien, Wilfredo Pareto, firent, parmi ses collègues et ses étudiants, sensation. Son interprétation de Parsons, nous le verrons, se retrouvera pleinement dans la conceptualisation de Chester Barnard. Laquelle devant se comprendre, avant tout, comme une œuvre collective.

Dans ce cercle interdisciplinaire de Harvard, on retrouve plusieurs cercles de pensée : « *the society of Fellow* », « *the Paretan Scholars* », « *the Harvard Graduate School of business administration* », ou bien « *the laboratory of industrial physiology* »<sup>272</sup>. La plupart des plus grands noms de la science qui suivront ces séminaires sont cités par Chester Barnard : Wallace B. Donham et Lawrence J. Henderson bien entendu, mais également Richard Cabot, le fondateur de la chaire de « *social ethic* », Elton Mayo, ou le philosophe North Whitehead. On retrouve également toute l'école de Harvard : le sociologue Homans, le behavioriste Skinner, et le directeur du département, Piotr Sorokin, avec ses élèves irrévérencieux, que seront Talcott Parsons ou bien Robert K. Merton. Mais aussi, d'autres plus célèbres encore, tel Joseph Schumpeter, ou le linguiste Bernard de Voto, tout comme le bactériologiste Hans Zinsser.

Sur toute cette génération, nous l'avons dit, l'influence du sociologue Wilfredo Pareto fut décisive. Tous sont réunis autour du « *Traité de sociologie générale* », livre étudié la plupart du temps en français dans le texte. Comment est-il utilisé ? Il est une source des principaux concepts alternatifs, faisant le pont entre l'économisme radical et les sciences sociales. Wilfredo Pareto est l'intellectuel idéal, élevé dans une riche famille proche du courant de pensée du mazzinisme, exilé en France, son éducation lui légua une armature conceptuelle des plus ambivalentes ; son œuvre est, en effet, critique de l'économisme, mais il a apporté des concepts clefs à cette discipline et surtout toute sa scientificité à l'économie. Son œuvre est toute juste ce qu'il faut pour être à contre-courant, mais il met tout de même au centre de ses

---

<sup>271</sup> Bernard Barber illustre, dans son introduction les éléments du contexte intellectuel et l'influence de Lawrence J. Henderson sur ses étudiants, notamment sur les questions sur les thématiques du « *social system* » et du « *social equilibrium* » qui seront repris autant par Chester Barnard que par Herbert Simons. BARBER, Bernard. *LJ Henderson on the social system*. Chicago: Univ. Chicago, 1970.

<sup>272</sup> Liste non exhaustive, établie par William G. Scott, Chester Barnard, *Guardian of the... opus cité*

questionnements un nécessaire élitisme, celui-là parfaitement adapté aux nouveaux temps démocratiques.

Ainsi, tout Harvard se passionna ainsi sur ses concepts majeurs<sup>273</sup>, en tentant d'y trouver une introspection satisfaisante des phénomènes sociaux : les « *actions logiques* » et celles « *non logiques* » permettent d'inscrire les actions humaines bien plus en profondeur que ne le permet la *doxa* économique libérale économisciste – rappelons que cet émigré italien succéda, en France, à la chaire du grand doctrinaire marginaliste Léon Walras; les notions de « *résidus* » et de « *dérivations* » tentent de donner des explications aux logiques, encore floues, de l'action collective; enfin, le « *système social* » encadre l'action pour délimiter les bornes de sa compréhension par les moyens de la raison, à cet égard, la notion « *general equilibrium* » de ces systèmes sociaux sera l'objet de recherche de toute une génération, se ne limitant pas à la seule sociologie Parsonienne<sup>274</sup>. Bien davantage, il s'agit d'un cadre paradigmatique embrassant les sciences sociales, celles humaines, ainsi que celles biologiques ; consistant à dépasser le cadre économisciste marginaliste de « *l'équilibre général* », à la recherche de cette transparence généralisée du marché.

#### **II. III. 4. 2. L'interprétation systémiste de L. J. Hendereson**

« *I was very close friend of Lawrence Herdereson who was a professor ar Harvard (...) He had a great interest in Pareto fr which developed very late, and I was pretty familiar with Pareto from the french edition before the book was translated. That gave a bond of interest between us* »<sup>275</sup>, comment Chester Barnard décrit, partiellement, sa rencontre avec le fameux biochimiste.

---

<sup>273</sup> Le récit de référence reste l'article suivant : HEYL, Barbara S. The Harvard" Pareto Circle". Talcott Parsons: Critical Assessments, 1992, vol. 1, p. 29.

<sup>274</sup> Tel que le rappelle Annie L. Cot, voici la série de 'case' étudiés à l'aune de l'interprétation des concepts de Wilfredo Pareto : « *During its first run, lectures were given by members of the network organized around the Pareto seminar. A quite thorough list includes the following: Crane Brinton on the French Revolution; Elton Mayo on work organization in a Pennsylvania factory; Conrad Arensberg on the anthropological structure of Irish peasant society; Arthur Darby Nock on the sociology of religions; anthropologists Clyde Kluckhohn on the life story of an old Navajo Indian interpreted in a Paretan framework and Eliot D. Chapple on social interactions in an archetypical "Yankee City, » Newbury- port, Massachusetts; Chester I. Barnard on a riot among the unemployed in New Jersey in the 1930s; Talcott Parsons on the sociology of medical practice; Wallace B. Donham, the dean of the Harvard Business School, on the 1917 unionization of street railway workers; Pendleton Herring on the politics of national budget balancing; Edwin B. Wilson on his activities for the National Resources Committee; past Harvard president A. Lawrence Lowell on the English parliamentary system; George C. Homans on his work on the anatomy of rural England in the thirteenth century; Fritz Roethlisberger and Thomas North Whitehead on the "Hawthorne experiment »; Nathan Isaacs on agricultural legislation in the 1930s; Melvin Copeland on executive authority in a manufacturing firm; David B. Dill, from the Fatigue Laboratory, on physiological research on men working at high temperatures; Ross MacFarland on the assimilation of Italian immigrants into American society; and Arlie V. Bock, from the Harvard Health Service, on the training of young physicians, as well as other clinicians from Harvard Medical School on various cases of mental and physical diseases ».*

<sup>275</sup>

Celui-ci, encouragé par l'entomologiste William Morton Wheeler, le plus influent d'entre tous, Lawrence J. Henderson généralisa effectivement les concepts de Pareto. En recherchant cet « *équilibre général* », au travers de son fonctionnalisme biologisant – ses recherches se fondant avant tout sur les interrelations physiologiques des êtres animés – régulant tous les comportements sociaux. Il trouva dans Pareto les réponses qu'il cherchait pour une autre discipline, celle de l'étude de la diffusion du sang.

William G. Scott et Terence R. Mitchell insistent sur la participation de Lawrence J. Henderson aux études d'Hawthorne à la *General Electric*, précurseurs des recherches sur l'importance des systèmes, comme un moyen de compréhension des organisations complexes. Ce dernier releva de ces travaux surtout : « *the interdependence of the variable in a system is one of the widest inductions from experience that we possess; or we may alternatively regard it as the definition of a system* ». De ses conclusions, les systèmes et leurs indépendances ne peuvent pas être regardées séparément. Comme le comportement individuel ne peut se départir du système social dans lequel les individus interagissent. Il n'y a pas, ainsi, d'éléments se comportant isolement dans des systèmes complexes. Lawrence J. Henderson schématise ainsi sa pensée dans son interprétation des travaux de Wilfredo Pareto ainsi : « *The four rigid bodies A, B, C, and D and fastened to a framword a, b, c, d by the elastic bands 1, 2, 3, 4 and 5. A, B, C, and D are joined one to another by the leastic bands 6, 7, 8, 9 and 10. Here the conditions of statistical equilibrium can be worked out mathematically, or determined empirically by introducing spring-balances into the bonds 1, 2, ....10, and the reading the balances. Now imagine the point of attachment remaining unchanged. What will happen ? Consider A. There will be action on A by the path 5, 9, by the path 5, 8 and 10, and by the path 5, 8, 7, 6. But each case these actions do not cease at A, just as they do not previously casse at D. The first, for example, continues along the path 10, 8 and so back to 5. If we try to think of all this as cause and effect we must inevitably reach a state of confusion* ». Ainsi, toujours plus intégrés au cœur d'un système social peut se multiplier les organisations complexes.

L'étude de Pareto par Lawrence J. Henderson, de l'aveu même de ses confrères, confine surtout à élever leurs recherches comparables à celle d'une véritable « *science* ». Avec ses lettres de noblesses, au sein des sciences sociales : il fallait désormais trouver une meta-théorisation probante sur les « *faits* ». En tous les cas, donner une explication plus générale que les descriptions et les commentaires sur les travaux sociologiques d'Elton Mayo, Roethlisberger,

Whitehead, Homans et Dickens. William Scott recense ainsi<sup>276</sup> que les idées de « *résidus* » et « *dérivations* » permettent à la « *managerial sociology* » de la *Harvard University* d'ancrer les émotions humaines et les sentiments dans une recherche plus globale sur l'« *équilibre général* » des systèmes sociaux. Roethlisberger observant que « *one of the most time-consuming pastimes of the human mind is to rationalize and disguise sentiments as logic* » ; de même, Elton Mayo insiste sur ce fait, car leurs travaux ont le plus souvent des difficultés sur ce plan-là : « *an articulate complaint only rarely, if ever, gave any logical clue to grievance in which it had its origins* ».

### II. III. 4. 3. *L'interprétation fonctionnaliste de Talcott Parsons*

Le second évènement majeur à Harvard est la création, en 1931, du « *Department of Sociology* », séparé de celui d'« *Economics* »<sup>277</sup>. Comme nous l'avions dit de l'« *industrial and organizational psychology* », il s'agit toujours de se départir de l'utilitarisme économiciste pour justifier son existence institutionnelle. De ce premier, tel que le disent Robertson et Turner, Talcott Parsons fut « *widely regarded as the most significant and influential twentieth-century American Sociologist* ».

Son travail, et ses publications de 1928, 1929, 1931 et 1933 furent l'analyse des auteurs tels que Max Weber, Werner Sombart et Alfred Marshall, auteurs hybrides entre les deux disciplines sociologiques et économiques : « *Pareto had been an eminent economic theorist [who] had attempted the formulation of a more comprehensive system of sociological theory* »<sup>278</sup>, affirme-t-il. Et tel que l'observe Camic<sup>279</sup>, « *no sociological work from the period has been so widely discussed, and few theoretical developments in the discipline over the past half century have been launched without an engagement with Talcott Parsons' towering first book* ». En effet, Talcott Parsons débute ses articles sur Pareto en 1933, 1935 et 1936, et lui consacre trois chapitres entiers dans son ouvrage majeur « *The Structure of Social Action* »<sup>280</sup>, en (1937), pouvant être compris comme les conséquences de l'étude Pareto dans son œuvre, et ses implications. L'utilisation de la pensée de Pareto chez Talcott Parsons est celle du prisme non

---

<sup>276</sup> *Ibid*, p.48.

<sup>277</sup> DALZIEL, Paul et HIGGINS, Jane. Pareto, parsons, and the boundary between economics and sociology. *American Journal of Economics and Sociology*, 2006, vol. 65, no 1, p. 109-126.

<sup>278</sup> PARSONS, *Ibid*, 1970. p.828.

<sup>279</sup> CAMIC, Charles. Reputation and predecessor selection: Parsons and the institutionalists. *American Sociological Review*, 1992, p. 421-445. (1989: 39)

<sup>280</sup> PARSONS, Talcott. *Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*. 1937.

pas d'un concept, mais de la manière dont les acteurs pensent leurs actions : « *The only other social science [Pareto] mentions is sociology, which, though he explicitly refused to define it rigorously, appears to include two aspects. One is an analytical aspect, the analysis of the nonlogical elements of action, the other a synthetic, the total account of concrete action generally, including the economic element. It is clear that sociology for Pareto must be considered, in the analytical sense, a residual science since it is concerned with a residual category of action elements* »<sup>281</sup>. Au cœur de son interprétation de Wilfredo Pareto, Talcott Parsons y voit l'analyse de l'action humaine motivée et justifiée par les fins de son action, posture que reprendra tel quel Chester Barnard. Ainsi Talcott Parsons interprète-t-il la fameuse métaphore des marinières de Poséidon<sup>282</sup> : « *All that it is possible to know is the objective end or the outcome of the action. But this must, in the nature of the case, always be the « logical » outcome of the operations actually performed. For in so far as a course of events is scientifically understandable in any sense its later phases must always be, in the sense in which Pareto means it, « logically united » to the earlier. Then, in terms of the objective point of view alone, all action is logical. The differentiating criterion therefore involves the subjective point of view and can be stated in two ways: (a) Action is logical in so far as the operations are logically united to their end from a subjective as well as an objective point of view...(b) The subjective end must coincide with the objective end* »<sup>283</sup>. Cette interprétation structurante de l'oeuvre de Wilfredo Pareto doit beaucoup, rappelle-t-il dans sa préface, aux séminaires de Harvard, ainsi qu'au professeur Lawrence J. Henderson, qui « *has suggested the manuscript to a most usually thorough critical examination, which to be important revision at many point, particularly in relation to general scientific methodology that can be the interpretation of Pareto's work* »<sup>284</sup>.

---

<sup>281</sup> PARSONS, 1949. p. 766.

<sup>282</sup> Nous parlons ici de la référence p.67 du « *Traité de sociologie général de Pareto* » : « *sous leur aspect subjectif, presque toutes les actions humaines font partie de la première classe. Pour les marins grecs, les sacrifices à Poséidon et l'action de ramer étaient des moyens également logiques de naviguer. Il convient de donner des noms à ces classes d'actions, afin d'éviter des longueurs qui deviendraient fastidieuses. Comme nous l'avons dit déjà aux pp. 116 et sv., il vaudrait peut-être mieux se servir de noms qui n'aient par eux-mêmes aucun sens, par exemple des lettres de l'alphabet. D'autre part, un tel procédé nuirait à la clarté de l'exposition. Il faut donc se résigner à employer les termes du langage commun ; mais le lecteur voudra bien se souvenir que ces noms ou leurs étymologies ne servent à rien, si l'on veut savoir ce qu'ils désignent. Ces classes doivent être étudiées directement, et leur nom n'est qu'une étiquette quelconque servant à les indiquer (§ 119). [Cela dit une fois pour toutes, nous appellerons actions logiques], les opérations qui sont logiquement à leur but, non seulement par rapport au sujet qui accomplit ces opérations, mais encore pour ceux qui ont des connaissances plus étendues ; c'est-à-dire les actions ayant subjectivement et objectivement le sens expliqué plus haut. Les autres actions seront dites « non-logiques » ; ce qui ne signifie pas illogiques. Cette classe se divisera en différents genres ».*

<sup>283</sup> PARSONS, 1949. pp. 190–191.

<sup>284</sup> PARSONS, 1949. XXIII préface.

En effet, c'est même année que Chester Barnard rédigera son ouvrage « *Functions of the Executives* ». Nous le verrons, il lui empreinte son concept majeur : « *the formal organisations* », réductible lui-même à un « *system* ». Les deux sont, en réalité, liés à une conversation qui a débuté dans les « *Pareto Seminar* » et qui les liera bien au-delà. Les conceptions qu'il élabore, durant les années 1930, mais qu'il affinera ensuite, seront exactement le paradigme empreinté par Chester Barnard. La notion de « *system* » comme pluralité d'acteurs individuels : « *A social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the "optimization of gratification" and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols* »<sup>285</sup>. De ce « *system* », il se découpe comme un lieu de bordures des relations et des manière d'appréhender les actions individus sur leur propre action : « *without deliberate planning on anyone's part, there have developed in our type of social system, and correspondingly in others, mechanisms which, within limits, are capable of forestalling and reversing the deep-lying tendencies for deviance to get into the vicious circle phase which puts it beyond the control of ordinary approval-disapproval and reward-punishment sanctions* »<sup>286</sup>. La définition de ce « *system* » est bien située dans son chapitre « *the theory of action* », s'opposant terme à terme au « *utilitarian system* », mais restant un « *individualism in the theory of action* ». Tel que le rappelle William G. Scott<sup>287</sup>, les développements des chapitres 5 à 11 utilisent les catégories de « *formal and informal structures* », empreintés à Talcott Parsons, sans prendre la peine de le mentionner outre-mesure ; ses conceptions de la « *decisionmaking* » et de la « *communication* » sont également issues des considérants de son fonctionnalisme des chapitres 13 à 16.

---

<sup>285</sup> PARSONS, 1951, pp. 5-6.

<sup>286</sup> PARSONS, 1951, pp. 319-320.

<sup>287</sup> « *by far more important than either methodology or framework was the quality that Parsons imputed to functionalism as the dynamics of social action. He held that it was the chief medium through which social systems achieved integration and effectiveness. Functionalism provided an explanation of critical states within systems of interdependency and showed how alterations in these states were both a consequence of and an accommodations of change* ».

SCOTT, William G. *Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state*. Lawrence : University Press of Kansas, 1992, pp. 95-96

## II. IV. L'ANATOMIE DE LA DELEGATION CHEZ CHESTER BARNARD

Nous allons désormais tenter de comprendre en quoi l'ouvrage « *The Function of the Executive* », publié par Chester Barnard en 1937, formule une rupture dans la manière de concevoir le management. Passant d'une doctrine de la mesure des actes du travailleur, à celle d'une maîtrise de leurs interactions. En utilisant ce terme « *d'anatomie* », nous l'empruntons à l'un des paragraphes de l'ouvrage d'Herbert Simon « *Administrative Behavior* », publié en 1947 et dont Chester Barnard a préfacé l'opuscule. Il s'agit de la dimension la plus prégnante de son œuvre, reprise par le prix Nobel de la Carnegie Melon, qui ne vaut que par l'ouverture de la théorie dite « *organizational behavior* » qu'elle inspira<sup>288</sup>. Et ce terme est probablement le lègue le plus important à la théorie des organisations : rompre définitivement avec le taylorisme, la psychologie industrielle et celle des expérimentations de Hawthorne. Le management change ainsi focale dans sa quête de visibilité du process de travail : en scrutant moins les gestes prédéterminés par le superviseur ; ce dernier porte davantage son attention sur l'analyse des coopérations et le parcours des multiples décisions d'un collectif de travail. Regardant moins le geste que le résultat ; moins l'individu que le groupe d'individu. Le curseur de l'objet regardé se transforme : il s'agit moins de l'analyse comportementale de l'individu, et davantage celle du groupe d'individu ; moins de la réalisation d'un acte attendu, mais davantage de l'invention de la prise de décision adéquate. Moins l'auscultation des corps, davantage vouloir persuader les esprits et de la capacité de l'humain ou d'un collectif à comprendre son action et l'interpréter : « *The fine art of executive decision consists in not deciding questions that are not now pertinent, in not deciding prematurely, in not making decision that cannot be made effective, and in not making decisions that others should make* ».

---

<sup>288</sup> Sollicité par la foundation Lowel Institue à Boston, Chester Barnard se propose de rédiger une intervention, sur le thème qu'il souhaite. Ce sera le thème de l'organisation. Edité par la Havard Business Press, le livre est réédité plus de dix-huit fois. C'est tout d'abord le sujet avec lequel Chester Banard innove : la fonction de dirigeant. Ce sont les dimensions étudiées qui sont nouvelles, reconnaissant les aspects essentiels des systèmes coopératifs, de l'individu à l'organisation, des besoins y compris biologiques et physiques, mais également psychologiques et physiologiques. Dès lors, l'ouvrage pose une définition des organisations formelles, en précise la structure comme principe de base puis comme modèle complexe ; enfin, les interrelations toujours existantes entre les organisations formelles et celles informelles qui les sous-tends. Ce dernier développement est, bien évidemment, une avancée cruciale pour la théorie du management et des organisations : un travail, si l'on peut le dire ainsi, de « formalisation » chez le manager ou le dirigeant des systèmes coopératifs est l'essence même de ce travail de gestion et d'organisation. Ce travail, Chester Barnard le décrit au travers des points d'accroches propres à l'organisation. Celle-ci assigne des fonctions et des spécialisations, sous forme d'objectifs et de rôle qui astreignent et délimitent les actions en traçant les contours de ce système coopératif propre à l'action organisationnelle ; deuxièmement, les facteurs psychologiques qui lui sont donnés ; ensuite, les limites du pouvoir de la personne individuelle ; pour enfin traiter des actions en relation avec des activités organisées.

## II. IV. 1. L'inspection des coopérations humaines

Chester Barnard évoque, dans l'introduction de son ouvrage *Function of Executives*, l'absence d'études sur les « *formal organization* », ainsi que de l'abondante littérature concernant les réformes sociales. Il veut lui faire le lien entre les deux sujets. Se basant sur l'ouvrage de « *the science of social adjustment* »<sup>289</sup> de Josiah Stamp, il y voit une faute à laquelle son propre ouvrage fera œuvre. Sa focale d'analyse sera, justement, celle de l'observation de ces « *formal organizations* », dont il distingue l'existence à partir des coopérations réussies ; pour Chester Barnard, le travail du dirigeant étant ce travail d'observation et de maintien de celles-ci.

### II. IV. 1. 1. Observer les coopérations réussies

Pour entamer son propos, il expose le travail d'un dirigeant à partir d'où il doit pointer son regard. Il faut une « *careful inspection of the observable actions of human beings in our society – their movements, their speech, and the thought and the emotions evident from their action and speech – that shows that many and sometimes most of them are determined or directed by their connection with formal organizations* ». Le champ des études organisationnelles étant ouvert, il est la résultante de la compréhension des individus et leurs actions<sup>290</sup>. Le travail du dirigeant se comprend donc telle vaste étude d'« *inspection* », une mise en lumière dont il va falloir, dès lors, expliquer toutes les dimensions.

Chester Barnard insiste premièrement sur un travail de définition de ce vocable : « *for the present, formal organisations may be described rather than carefully defined* », opposant ainsi l'introspection à la nomination<sup>291</sup>. Publié la même année que l'ouvrage de Talcott Parsons, nous l'avons dit, « *Structure of Social System* »<sup>292</sup>, Chester Barnard empreinte très clairement sa définition en mentionnant l'objet de son observation : « *formal organisation is that kind of*

---

<sup>289</sup> STAMP, Josiah. *The science of social adjustment*. 1937.

<sup>290</sup> Cet axe perdurera ensuite. Ainsi, nous pouvons mettre cette définition en comparaison avec celle de Blair J. Kolosa, définissant le champ des *organizational behavioral studies*, qui structurera son champ d'étude : « *the experience people have as the proximate result of the sensory input. The process is one of the selection and organization of sensations to provide the meaningful entity of experience* ».

KOLASA, Blair J. *Introduction to behavioral science for business*. Wiley, 1969.

<sup>291</sup> Faisant référence dans cette obsession conceptuelle à la distinction entre le mouvement et la réalité, il doit cette focalisation à l'influence du philosophe pragmatiste dont il mentionne explicitement sa dette intellectuelle pp.46-50.

WHITEHEAD, A.N. (1929). *Process and Reality. An Essay in Cosmology*. Gifford Lectures Delivered in the University of Edinburgh During the Session 1927–1928, Macmillan, New York, Cambridge University Press, Cambridge UK.

<sup>292</sup> PARSONS, Talcott. *Structure of Social Action.: A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*. 1937.



*cooperation among men that is conscious, deliberate, purposeful* »<sup>293</sup>. Privilégiant ainsi le mode de démonstration de l'« *observation* »<sup>294</sup>, il s'agit de concevoir, avant tout, des individus libres de choix et d'association.

Deuxième étape, il nous faut savoir ce que l'on *observe*. Et là, sous le terme de « *formal organization* »<sup>295</sup>, il convient de se munir de certaines lunettes correctrices. Ne recherchant qu'une certaine réalité, en l'expurgeant d'un certain réel, tel qu'il l'affirme ainsi : « *what are observed from day to day are the successful survivors among innumerable failures* ». Plus que la réalité, il s'agit dès lors d'une profession d'idéaux-type de ses pratiques : « *successful cooperation in or by formal organisations is the abnormal, not the normal, conditions* » (Barnard, p. 5). Pas ce qui est, mais ce qui devrait être. Cette activité de description biaisée implique de faire la part des choses parmi les multiples substances de la vie sociale, dans laquelle s'entremêle toutes les vicissitudes de l'âme humaine. Ainsi rappelle-t-il : « *the survival of an organization depends upon the maintenance of an equilibrium of complex character in a continuously fluctuating environment of physical, biological, and social materials elements and forces, which calls for readjustments of process internal of the organization* ». Être un *manager* est aussi maintenir ce *regard idéal* de l'organisation formelle, malgré la réalité qu'il peut avoir sous les yeux.

#### **II. IV. 1. 2. Les observateurs dirigeant**

Enfin, il nous faut définir *en quoi* le rôle du management est d'entretenir cette « *formal organization* ». Pour cela, il conçoit le rôle de direction comme le maintien et le développement de celle-ci : « *the function of the executive with which the last part of this treatise is concerned are those of control, management, supervision, administration...* », toujours parmi les « ... *formal organisations* » (Barnard, p. 6). Le saut théorique de Chester Barnard est bien de situer la science des organisations, non plus d'un point de vue du chef d'entreprise, mais, conscient de l'extraordinaire développement des grandes organisations, de chacune des constituantes de

---

<sup>293</sup> BARNARD, *opus cité*, p.4.

<sup>294</sup> Herbert Simon se propose ainsi, dans la lignée de Chester Barnard de redéfinir la science des organisations dans cadre d'analyse de la '*description of administrative situations*'. : « *the first task of administrative theory is to develop a set of concepts that will permit the description, in terms relevant to the theory, of administrative situation. The concepts, to be scientifically useful, must be operational; that is, their meaning must correspond to empirically observable facts and situations* ».

SIMON, Herbert Alexander. *Administrative behavior*. New York : Free Press, 1976. p.43

<sup>295</sup> Pour une vue rétrospective de cette notion de *formal organization*, dans son contexte historique. BLAU, Peter Michael et SCOTT, W. Richard. *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press, 1962.

l'entreprise en situation de management : « *these functions are exercised not merely by high officials in such organisations but by all those who are in positions of control of whatever degree* ».

Etant tout à fait clair, ne voulant pas être « *restricted by conventional titles or by special definitions of the word 'executive'* », au contraire, ce qui devant être observé est « *the nature and processes of such organisations (that) determine what the executive functions are and how they are performed* ». Nous sommes ainsi dans un changement de prisme de cette visibilité du management : il ne s'agit plus d'étudier les hauts dirigeants, mais du continuum des dirigeants et tous les dirigeants-dirigés.

## II. IV. 2. Organiser en cartographiant les coopérations

Par la définition ci-après, l'objectif de Chester Barnard est de déconstruire la structuration hiérarchique de l'entreprise, pour en faire un nœud de coopérations. Le glissement sémantique est celui de l'organisation au système d'interaction : « *a cooperative system is a complex of physical, biological, personal, and social components which are in a specific systematic relationship by reason of the cooperation of two or more persons for at least one definite end* ». Cet ensemble de finalités successives aboutira à établir une science des décisions<sup>296</sup>. L'analyse des organisations étant elle-même cette somme de décisions. Reste à savoir comment.

### II. IV. 2. 1. Délimiter les coopérations

Premièrement en regardant cette somme unifiée de prise de décisions comme un système ; ce dernier rétablissant *de facto* un ordre hiérarchique : « *Such a system is evidently a subordinate unit of larger systems from one point of view; and itself embraces subsidiary systems — physical, biological, etc. — from another point of view* ». Il s'agit là de maintenir une analyse systémiste : chacune se délimitant par la faculté de coopération des individus entre eux ; identifier jusqu'à où ils peuvent *se voir* et coopérer entre eux. Et sitôt la hiérarchie traditionnelle de l'entreprise déconstruite, il convient d'en expliciter ces marqueurs, ou *limites* à ces coopérations, lesquelles permettant de baliser les contours de ces *formal organizations*.

Ces systèmes ayant leurs frontières déterminées par différents types de *limites* qu'il énumère. Premièrement Ces systèmes sont déterminés par le « *physical environment* » : comprenant alors les interactions humaines, qui sont déduites de leur impossibilités à communiquer u point relatif à leur lieu géographique et l'impossibilité d'intermédiation *via*, ou non, les outils technologiques ou communicationnels.

Une autre frontière qui s'érige à la coopération généralisée infère au « *social environment* » : dépendant de la nature de la situation de la coopération, d'un point de vue de l'individu, celle au-delà du point de vue strictement individuel, la situation de coopération vis-à-vis du système, voire au-delà même du système. Enfin, une dernière limitation infère au *psychologique*.

---

<sup>296</sup> Toute la théorie de la décision repose sur l'osculatation des quatre étapes mentionnées par Stephen H. Archer: 1° processus de définition des objectifs; 2° formulation des objectifs ; 3° sélection des alternatives ; 4° évaluation des résultats. L'objet de la science de la décision est bien l'étude de ces choix structurant les actions des individus, pour la première fois formulé par notre auteur.

ARCHER, Stephen H. *The structure of management decision theory*. Academy of Management Journal, 1964, vol. 7, no 4, p. 269-287.

#### **II. IV. 2. 2. Redéfinir l'organisation sur l'étude des coopérations**

Ainsi, la notion de « *group* » en-soi, ne saurait convenir à la définition d'une « *formal organizations* », nous dit Chester Barnard. Tel qu'il le dit lui-même, au risque à ce qu'il n'en devienne « *unmanageable* » ; on comprend bien là son emprunt aux conceptions de Talcott Parsons, et son ouvrage « *The Structure of Social Action* ». Ainsi qu'il le mentionne, il n'est pas de groupe moins que l'ensemble des individus en tant qu'*action* ; tel qu'il le formule : « *systems in which at least the emphasis is upon action* ». Il n'existe que ce qui se voit, il s'agit davantage de nommer ce lien d'interrelation et de l'action qui en ressort d'un groupe d'individu<sup>297</sup>.

Cette déconstruction fait dire à notre auteur, qu'une organisation industrielle, si elle se voit dans son rapport employés/ employeurs d'un point de vue salarial, ne l'est pas pour un actionnaire, ni pour un client. « *in fact, it is the system of interactions which appears to be the basis for the concept of a 'group' in the sens in which the word is used in connection with cooperative systems or socially* » (Barnard, p.70). Dans cette acception, Chester Barnard ne reconnaît que le « *concept of organizations (...) will be highly variable* ». C'est pourquoi il insiste sur le fait du caractère conscient de l'implication du manager au sein de l'organisation : « *a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons* » (Barnard, 1938 p.73), notant que la réalité de la notion d'organisation dépend de sa capacité, pour l'individu, d'en faire la promotion et d'être manipulé par elle.

#### **II. IV. 2. 3. Maintenir la définition, c'est organiser**

Ainsi, peut-on présenter cette « *theory of formal organization* », en rappelant, comme le fait notre auteur, ses trois assertions : 1° les « *persons (who) are able to communicate with each others* » ; 2° ceux « *who are willing to contribute (to) action* », 3° enfin, il faut qu'ils « *accomplish a common purpose* ». Le programme ainsi énoncé va substituer l'appréhension de

---

<sup>297</sup> Outre Talcott Parsons, le sociologue Casper George Homans a eu une grande influence sur Chester Barnard, au sein du 'Paretian Circle', et réciproquement ce dernier influencera de même le champ de la théorie des organisations. Notamment sur ce qui est de la focale d'analyse, dans son ouvrage « *the Human Group* », il affirme en 1951 : « *If we wanted to establish the reality of a social system as a complex of mutually dependent elements, why not begin by studying a system small enough so that we could, so to speak, see all the way around it, small enough so that all the relevant observations could be made in detail and at first hand?* ». Dit autrement, p.7, il stipule qu'interaction et coopération vont de pair, ou se rapprochent, pour, ou non, s'entremêler : « *If they meet and have interests in common, they are apt to become friends; on the other hand, if they are friends, they will find occasions for getting together* ». (HOMANS, George C. *The Human Group* (New York 1950). HomansThe Human Group1950).

l'organisation par la verticalité, par l'étude longitudinale des *cooperations*. Il va falloir cartographier son mode de fonctionnement, et ceux, selon plusieurs composantes.

Premièrement, il s'agira d'étudier, ce qu'il nomme être : la « *will to cooperate* », c'est-à-dire la somme des volontés individuelles, traduite aussi par « *self-abnegation, the surrender of control of personal conduct, the depersonalization of personal action* » (Barnard, 1938, p.84), ou le « *sticking together* » ; celle-ci pouvant prendre de multiples formes, allant de l'adhésion pugnace jusqu'à la « *'Loyalty', 'solidarity', 'esprit de corps', 'strength' of organization* ». Une fois caractérisée la volonté de coopération, il s'agit d'étudier le « *purpose* », c'est-à-dire « *the objective of cooperation* » (Barnard, p.86) ; tel que l'affirme Chester Barnard, cet aspect est souvent le moins *visible* de l'étude d'une organisation : « *It is something that is clearly evident in many observed systems of cooperation, although it is often not formulated in words, and sometimes cannot be so formulated. In such cases what is observed is the direction or effect of the activities, from which purpose may be inferred* ». Avoir le même *purpose* d'une coopération est à la fois un mimétisme dans l'action (« *as an act of cooperation* ») et une conception individuelle avec un caractère subjectif (« *think the organization as a whole* »)<sup>298</sup>.

Enfin, tel que Chester Barnard le définira au cœur de l'activité de « *leadership* », les organisations formelles s'étudient à partir de leur *communication*. Dit avec ses propres mots, il faut appeler cela : « *the process by which these potentialities become dynamic is that of communication* ». L'acte de communiquer est donc un rappel de l'action, des rôles, et des attentes de chacun. Tel que Chester Barnard le formule : « *obviously a common purpose must be commonly known, and to be known must be in some way communicated. With some exceptions, verbal communication between men is the method by which this is accomplished* » (89). Nommer, c'est incarner cette « *formal organization* », c'est la faire exister et en maintenir les principes d'existence<sup>299</sup>.

---

<sup>298</sup> Les travaux du psychologue des organisations Rensis Likert insistèrent de même, dans une paternité avouée avec les travaux de Chester Barnard, pour étudier ce lien relationnel entretenu et explicité avec les différents membres d'une organisation: « *The leadership and other processes of the organization must be such as to ensure a maximum probability that in all interactions and all relationships with the organization each member will (...) view experience as a supportive* ». Ce terme étant clairement défini: « *when the individual involved sees the experience (in term of values, goals, expectations and aspirations) as contributing to or mainting his sens of personal worth and importance* ». Ainsi, il définira différents types d'organisation et de lectures de celle-ci, suivant la nature de la relation, l'implication, et la conception même des rôles des managers pour eux-mêmes, distinguant celles: « *exploitative authoritative* », « *benevolent authoritative* », « *consultative system* » et « *participative system* » (LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. 1961).

<sup>299</sup> Cette dissertation sur la *nomination* de l'action aura une grande influence, une parmi d'autres, sur les travaux de Karl E. Weick, dans les années 1960, pour refondre une certaine psychologie sociale. Le travail des mots, faisant des organisations cette activité continue d'ensembles « *established, maintained, and dismantled* » (WEICK,

### II. IV. 3. Distinguer les individus de leurs rôles organisationnels

Pour sortir des schémas paralysant, celui du fonctionnalisme et de la théorie – militaire – de la spécialisation des tâches pour chacune des fonctions, Chester Barnard insiste sur le traitement des sciences de gestion vis-à-vis de la personne et de son individualité. La première recouvre « *the human being (is) a discrete, separate, physical thing* » ; tout en distinguant le « *human body* » (10), le « *living behavior* », et toute la « *whole conglomeration of thing that we cannot see* ». Nous allons expliquer comment et pourquoi.

#### II. IV. 3. 1. Sortir du behaviorisme

A lire dans le texte Chester Barnard, ce qu'un *executive* doit voir, nous dit-il, c'est le travail de chaque individu ; non pas celui de sa fonction, ni celui de son entité. Autrement dit, écrit-il, il faut distinguer le « *social factors* » du « *social relationship* ». Il faut aussi moins suivre la carte de l'organisation que l'individu dont l'action se meut par « *the adaptation required and the experience* ». Au final, ce qui est recherché avant tout par l'*executive*, c'est la « *mutual reaction between two human organisms* » dont l'accumulation de coopération « *is a series of responses to the intention and meaning of adaptable behavior* »<sup>300</sup>. Nous sommes ainsi moins dans un fonctionnalisme qu'un proto-constructionnisme. Il faut donc poursuivre notre analyse.

Jusqu'où ? Nous allons voir ce que Chester Barnard entend par le terme d'individu. Ce terme n'est pas celui de l'économie, ni celui de la psychologie industrielle. A l'individu, Chester Barnard pose la notion de « *person* »<sup>301</sup> ; ce terme se réfère plutôt à l'*activité* de l'individu,

---

Karl E. The social psychology of organizing (Topics in social psychology series). 1979). Il affirmera ainsi : « *the word, organization, is a noun and it is also a myth. If one looks for an organization one will not find it. What will be found is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, their timing, are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization* » ; ainsi que son concept d'"organizing" comme "*the resolving of equivocality in an enacted environment by means of interlocked behaviors embedded in conditionally related process*" (WEICK, Karl E. Laboratory experimentation with organizations. Handbook of organizations, 1965, p. 194-260).

<sup>300</sup> Le terme d'*attitude* prendra, au sein des *behavioral organizations sciences*, une définition idioine : « *predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, persons, concepts, or whatever* ». (FISHBEIN, Martin Ed. Readings in attitude theory and measurement. 1967). Il s'agit bien de la formation d'une action réfléchie par le sujet (OSGOOD, Charles Egerton. *The measurement of meaning*. University of Illinois press, 1957).

<sup>301</sup> Cette notion de '*personality*' va être débattue à nombreuses reprises dans les sciences des organisations. Maslow va y concevoir une théorie de l'organisation sur la structuration de la personne et de la construction de son être à partir de ses besoins (MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. Psychological review, 1943, vol. 50, no 4, p. 370 : pour la construction de la notion de personne et l'interprétation de ses besoins ; MASLOW, Abraham Harold et LOWRY, Richard. Toward a psychology of being. 1968 : pour la définition de l'être comme construction ; MASLOW, Abraham Harold, FRAGER, Robert, et COX, Ruth. Motivation and personality. New York : Harper & Row, 1970 : pour une systématisation de ses concepts).

De même, C. Argyris va mettre au coeur de son analyse les rapports conflictuels entre le comportement demandé par la logique organisationnelle et la construction d'une personnalité dans le monde moderne (ARGYRIS, Chris.

ainsi que Chester Barnard le formule : « *it gross and readily observed aspects is called behavior* », ainsi se départit-il de la question du *behaviorisme*.

Comment se départir alors de ce paradigme si prégnant à son époque ? Chester Barnard agence une série de définitions pour poser, un à un, les jalons de la déconstruction de ce paradigme. Ainsi, l'attention doit être portée à l'étude des « *psychological factors* ». Chester Barnard prend pour définition : « *the combination, resultants, or residues of the physical, biological, and social factors which have determined the history and the present state of the individual in relation to his present environment* ». En regardant ainsi, non pas l'organisation mais le *cooperation system*, l'attention est portée sur les « *individual choices* », et ceux « *unfitted for cooperation* »; constatant que « *the power of choice, however, is limited* », et qualifiant que le « *process of decision as we shall see, are largely technique for narrowing choices* » (14). Ensuite, il nous faut expliciter cette vision alternative, proposée par Chester Barnard.

#### ***II. IV. 3. 2. Moins regarder les comportements que modifier les attitudes***

Le programme de recherche est donc bien celui du sous-titre de Chester Barnard « *the behavior of individual* ». Mais il se départit de la simple observation comportementale, le « *test* », propre au *behaviorisme*. L'analyse doit donc être à la croisée des deux notions d'individualité et de personne. La focale privilégiée sera celle du champ organisationnel, dans lequel l'individu et ses actions sont des « résidus » dans leur champ des possibles et leurs interdépendances. Chester Barnard propose le terme d'« *organization results* », ceux-ci doivent se faire comprendre « *from the modification of the action of the individual through control of the influence upon one of these categories* »<sup>302</sup>. Pour cela, le dirigeant d'AT&T du New Jersey établit la distinction entre le « *personnal behavior* » et leur « *effectiveness* »; c'est-à-dire, tel que Chester Barnard le définit, « *when a specific desired end is attained we shall say that the action is effective* »; à

---

*Personality and organization; the conflict between system and the individual*. 1957). C'est ainsi qu'il en fera son modèle de pensée de la théorie des organisations dans ce rapport conflictuel et compréhensif, non seulement de l'individu, mais surtout entendue comme une personne (ARGYRIS, Chris. *Understanding organizational behavior*. 1960 ; ARGYRIS, Chris. *Integrating the Individual and the Organization*. Transaction Publishers, 1964). Avec une science des organisations qui évolue au fur et à mesure de celle de l'évolution de la personne dans nos sociétés (ARGYRIS, Chris. *Personality and organization theory revisited*. *Administrative Science Quarterly*, 1973, p. 141-167).

<sup>302</sup> Il s'agit bien de l'esprit de l'étude des décisions, lesquelles sont façonnées par les organisations. Un archétype a bien pu être ensuite l'étude classique des choix déterminés par les occupations professionnelles (DEARBORN, DeWitt C. et SIMON, Herbert A. *Selective perception: A note on the departmental identifications of executives*. *Sociometry*, 1958). Ou alors, un autre classique de la littérature des *organizational behavior*, il s'agit des types de personnalités quant à leurs réactions en situations: les actes, la relation à l'environnement, le contentement de soi, la rationalité par objectif, celle structurée par le temps, ou celle raisonnement sur les résultats pour sa propre conception du devenir (BONNER, Hubert. *Psychology of personality*. 1961).

l'inverse, le vocable « *efficient* » traduira « *when the unsought consequences are unimportant or trivial* », ou bien autrement formulé « *it sometimes happens that the end sought is not attained, but the unsought consequences satisfy desires or motives not the 'causes' of the action* ». Dans ce cas-là, l'analyse consiste à observer ainsi très précisément : « *we shall regard such action as efficient but not effective* ».

A partir de cette distinction, on comprend bien l'étude du concept clef de « *purpose* », inférant à l'action de la somme des individus. Chester Barnard dit même que ce questionnement permet de sortir de toutes les philosophies externes à l'individu – le *déterminisme*, le *behaviorisme*, ou le *socialisme* – décrivant les limitations de celui-ci, sans toutefois les expliciter. Le programme de Chester Barnard consistera à la description de cette « *cooperation action* », une telle démarche, il l'avoue lui-même, « *requires the treating of human being somewhat as automatons which we manipulate. We assign them their purposes, and grant them no sentiments of satisfaction* ».

#### **II. IV. 3. 3. Agir sur la manière de voir des individus**

On le sait, les travaux de Chester Barnard sont une forme de relecture et de dépassement de l'« *industrial and organisationnal psychology* »<sup>303</sup>, dont les travaux de « *Hawthorne* », par le courant des « *human relation* », exerçait à Harvard. Dans un premier temps, il précise que seuls les « *behavior of individuals* » sont l'objet de son étude, avec des « *capacity of experience* » et une « *memory* », afin de maintenir la distinction des conceptions du « *social* » et du « *psychological* », revenant à la capacité d'action de l'individu dans un milieu donné. Mais, il va plus loin : deux « *appraisals* » forgent, pour Chester Barnard, l'étude des facteurs psychologiques et sociaux : premièrement, l'étude des capacités *de* l'individu (« *individual power* ») dans une situation donnée ; deuxièmement, la description des limites, qu'il nomme « *determination* » à sa propre volonté de cet individu d'agir en situation. Ainsi, en étudiant les comportements, précise Chester Barnard, il est possible d'agir sur les comportements individuels en réduisant les capacités d'action (« *narrow the limitation* »), ainsi qu'en les déployant (« *expand the opportunities* »). Le tout, de manière assez indifférenciée, que ce soit d'un point de vue matériel (capacité à appréhender) ou immatériel (désir)<sup>304</sup>. La vision du

---

<sup>303</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *Psychological and Social Factor in Systems of Cooperation* » (cf *The Function of Executive, Ibid*)

<sup>304</sup> Cette dimension de l'individu donnera toute sa place aux sciences sociales pour éclaircir les désirs et les sentiments de satisfaction de l'homme au travail. L'ouvrage manifeste de cette dimension sera Mc Gregor, tel qu'il l'affirme : « *it has become trite to say that the most significant developments of the next quarter century will take place not in the physical but in the social sciences, that industry—the economic organ of society—has the fundamental know-how to utilize physical science and technology for the material benefit of mankind, and that we*



management consiste à « *regarding such persons as objects to be manipulated by changing the factors affecting them, or as 'subjects' to be 'satisfied'* ». Et les *objets* de ces manipulations sont les dimensions suivantes pour Chester Barnard : il faut analyser les interactions des individus au travers leur système d'interaction.

#### **II. IV. 4 Les séparations du communicable**

A définir les organisations par leurs coopérations, les actes des individus qu'ils soient personnels ou organisationnels, la focale d'analyse se porte désormais naturellement sur l'étude de cette communication. Il s'agit de la mesure même de l'autorité d'un dirigeant, nous dit Chester Barnard (concept que Herbert Simon reprendra tel quel<sup>305</sup>). Reste à savoir comment délimiter ce pouvoir ainsi défini : c'est-à-dire, la capacité de communication, ses séparations et ses liants.

##### ***II. IV. 4. 1. Voir les séparateurs et les liants des coopérations***

Bien plus que les termes de « *division du travail* », « *specialization* », ou « *fonctionnalisation* »<sup>306</sup>, Chester Barnard insiste sur les séparations qui constituent les frontières et les jonctions des « *formal organizations* » dans le travail courant des dirigeants d'entreprise. « *This tendency there has been a shift farther and farther from the explicit recognition of two of the important bases of specialization, place and time* ». Ainsi se forment les organisations. Les coopérations sont unies et divisées par les *espaces* et les *temps* différents. Le travail du dirigeant visera donc

---

*must now learn how to utilize the social sciences to make our human organizations truly effective* ». Ce qui assigne une nouvelle dimension aux sciences du management : étudier les besoins 'sociaux' des individus : « *When man's physiological needs are satisfied and he is no longer fearful about his physical welfare, his social needs become important motivators of his behavior— for belonging, for association, for acceptance by his fellows, for giving and receiving friendship and love. Management knows today of the existence of these needs, but it often assumes quite wrongly that they represent a threat to the organization. Many studies have demonstrated that the tightly knit, cohesive work group may, under proper conditions, be far more effective than an equal number of separate individuals in achieving organizational goals. Yet management, fearing group hostility to its own objectives, often goes to considerable lengths to control and direct human efforts in ways that are inimical to the natural « groupiness » of human beings. When man's social needs—and perhaps his safety needs, too—are thus thwarted, he behaves in ways which tend to defeat organizational objectives. He becomes resistant, antagonistic, uncooperative. But this behavior is a consequence, not a cause* ».

<sup>305</sup> Tel qu'il l'affirme (p.11, *Administrative Behavior*, *ibid*): « *definition of authority is substantially equivalent to that put forth by C.I. Barnard* ». Ainsi, Herbert Simon dicte que l'autorité d'un dirigeant revient à la capacité de celui-ci à « *sets himself a general rule which permits the communicated decision of another to guide his own choices without deliberation on his own part on the expediency of premises* ». Il s'agit du même propos tel que formulé par Chester Barnard « *Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or 'members' of the organization as governing the action he contributes; that is, as governing or determining what he does or is not to do so far as the organization is concerned* » (p.163, *The Function of Executive*, *Ibid*).

<sup>306</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *The Bases and Kinds of Specialisations* » (cf *The Function of Executive*, *Ibid*)

à défier ces deux types de limites, qui bornent la visibilité mutuelle des coopérations<sup>307</sup>. Ainsi, il perdure des obstacles, résumons-les.

Premièrement, la géographie spécialise spatialement les coopérations. Chacune des spécialités se doivent être intrinséquement côte-à-côte. Ensuite, l'heure distingue les plages communes de travail : la nuit du jour, le temps cadencé de chacun des processus, le respect du temps mutuel, celui de chacun dépend les fructueuses coordinations. La spécialisation est, comme la *vie moderne*, ou la *modernité*, cet « *espace-temps* ». Ainsi, ces spécialisations *rendent visibles* les liens des coopérants : « *You don't know people until you work with them* », remarque Chester Barnard, pour mieux faire comprendre son propos<sup>308</sup>. Cette remarque vaut quatrièmement pour les *choses* sur lesquelles le travail spécialisé est opéré, la vision rapproche et lie les êtres entre eux. Enfin, les « *process* » ou les « *method* », mentionne Chester Barnard, forgent les coopérations, rapprochent les êtres, lesquelles se *reconnaissent* dans un même acte de travail.

#### ***II. IV. 4. 2. Des organisations entrelacées, voir qui suborne qui***

Une fois acquise la définition des « *formal organizations* », selon le sens donné à l'action coopérative, Chester Barnard tente de résoudre la question de l'entrelacement des actions et des subjectivités de ces *systems* devenant de plus en plus complexes<sup>309</sup>. L'action collective se fonde, de ce fait, dans ce « *network of formal organizations* ». Chester Barnard insiste sur le fait d'examiner leurs limites, leurs superpositions ainsi que leur hiérarchisation : « *If we examine this network it quickly appears that there are a few strands of formal organization that are clearly dominant and relatively comprehensive, all other formal organizations being directly or indirectly attached to and subordinate to them* ». il s'agit de l'importance de la subornation réelle et non pas celle formelle.

Reste à savoir comment l'identifier. De l'État à l'atelier, au groupe de travail, tel qu'il le remarque, « *the process of subordination is manifestly quite complex, often involving many intermediate stages* ». Pour les distinguer, il convient non pas de délimiter les actions des êtres humains mais bien davantage leurs *purposes*. Là est ce méticuleux découpage auquel nous

---

<sup>307</sup> Tel sera le programme des sciences de la décision, avec les objectifs les mieux formulées par Herbert Simon (notamment : SIMON, Herbert A. *Theories of decision-making in economics and behavioral science*. The American economic review, 1959, p. 253-283). L'avenir était bien d'abolir ces distinctions de *temps* et d'*espace* (voir à cet effet pour une vision irénique du futur : LEAVITT, Harold J. et WHISLER, Thomas L. *Management in the 1980's*. November, 1958). Ou alors, pour une vision apocalyptique de cette centralisation à outrance (KARIEL, Henry S. *The decline of American pluralism*. Stanford University Press, 1961).

<sup>308</sup>

<sup>309</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *Complex Organizations* » (cf *The Function of Executive*, *Ibid*)

invite Chester Barnard : « *the effect of subordination of organizations is to limit their purposes or the ways in which they may operate, and sometimes also to limit the number or the character or the status of persons who may "belong" to them. It is for this reason that all subordinate organizations may be described as incomplete and dependent.* ». Avec ce point de vue, Chester Barnard ouvre tout un pan de l'étude des sciences de management vers l'étude des organisations. Nous allons voir comment il borne le programme de recherche à mener.

#### ***II. IV. 4. 3. Les multiples biais à la transparence organisationnelle***

Pour rendre visible ces découpages, rien de plus difficile, admet Chester Barnard. Son expérience parle pour lui, donnant aux lecteurs les quelques biais qu'il entrevoit à une transparence pure et parfaite de coopérations des individus.

Premièrement, les « *superior organizations* » ont pour principe, par essence, de ne pas donner de visibilité sur leurs activités ni leurs décisions. Deuxièmement, les frontières des organisations ne sont jamais totalement définies, de manière à susciter de la compétition entre elles et les « *conflicts of loyalties unavoidable* » subséquentes. Cette labilité dans les frontières répond au flou dans lesquels les individus interagissent. La croissance et le développement des organisations dépendent de ces configurations individuelles. Il faut les analyser pour compléter ou renforcer une action, pour étendre une activité, ou alors pour sous-traiter une activité d'une organisation supérieure. Les règles de ces enclosures et de ces frontières lient les volontés d'action individuelles, avec les capacités physiques et matérielles diverses à communiquer entre eux : « *the clue to the structural requirements of large complex organizations lies in the reason for the limitations of the size of simple organizations. The limitations are inherent in the necessities of intercommunication* ». Tant que les individus peuvent se voir, ils forgent leur action collective au sein d'une organisation formelle.

#### ***II. IV. 4. 4. L'organisation, où l'étendu du communicable***

Cette question de la communication va bien refonder cette géographie du leadership que tente de décrire Chester Barnard. Les conditions et la capacité à *faire voir* le fonctionnement et les buts de l'organisation – ce que l'on appelle 'communication' – sont exprimées très clairement par Chester Barnard : « *leader likewise is limited in time (and capacity), in communicating with many persons contemporaneously, especially, if they are widely separated so that he must move, about. In practice a limit of usually less than fifteen persons, obtains, and for many types of cooperation five or six persons, is the practicable limit* ». Les questions des limitations de la

communication seront celles de la sphere d'influence du manager, ce que l'on nomme également « *pouvoir* ».

De ce fait, l'enjeu central est celui de la « *communication* », dont il faut préciser l'acception de Chester Barnard et ses attentes : « *Fundamentally, communication is necessary to translate purpose into terms of the concrete action required to effect it* ». Dit autrement, les frontières se forment ainsi : d'après la complexité des « *purposes* » issus des technologies, d'après la difficulté du processus de communication, d'après de l'aisance des interrelations personnelles, ainsi que d'après leurs conditions sociales d'existence.

Pour ce dernier point, Chester Barnard pointe une sorte d'arithmétique faisant dépendre le pouvoir d'un manager du nombre de groupes du nombre de relations et conséquemment le nombre d'interactions possibles. De cette complexité des interactions dépend les nombres d'interactions et les groupes qu'une organisation formelle va vouloir reproduire en sous unités distincte. Dans chacune de ces unités, il y a des « *executives functions to be performed, but not necessarily by a single individual continuously* ». Chester Banard insiste encore : « *This is clearly seen in practice, it being customary to recognize a foreman, or a superintendent of a shop secdon, or a captain, at one time or from one point of view as a 'member' of his gang, shop crew, or company, at another time or from another point of view as a member of a 'district management group', or the 'shop executives' group', or the 'regimental organization'* ». Le travail d'encadrement est partagé, divisé, pluriel. Reste à savoir comment il s'adresse ?

## **II. IV. 5 Regarder ce que l'on cache**

A définir comme le centre de l'analyse du management, l'observation des « *formal organization* »<sup>310</sup>, reste à définir tout ce qui ne l'est pas, c'est-à-dire les « *informal organization* ». D'un même mouvement, Chester Barnard émet une césure certaine entre les sciences sociales et le management : aux premières le constat, au second l'action.

### ***II. IV. 5. 1. Les 'purposes' différents de ceux des organisations formelles***

Chester Barnard l'admet, cette vision du management est uniquement portée par la définition de la « *formal organisational* ». Pour tout manager expérimenté, une observation rigoureuse doit admettre que certaines interactions échappent à cette vision : « *It is a matter of general observation and experience that persons are frequently in contact and interact with each other*

---

<sup>310</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *Informal organisation* » (cf *The Function of Executive, Ibid*)

*when their relationships are not a part of or governed by any formal organization* ». Au sein même des organisations, il peut y avoir des '*purposes*' différents.

Reste à savoir comment définir ce que le dirigeant ne promeut pas, sans savoir même s'il le sait ou ne le voit pas. La littérature de « *l'industrial psychology* » et des expérimentations de Hawthorne parlaient déjà de l'« *informal organisation* » : justement par ce qui ne se mesurait pas, ou par ce que les observateurs ne voyaient pas. Chester Barnard va rompre avec cette conception des choses. Pour lui, cette « *informal organization* » est comparée à des « *mobs* » ou des « *crowds* » (ce terme faisant d'ailleurs référence au si célèbre ouvrage de Le Bon sur *la psychologie des foules*). C'est-à-dire l'inverse de la définition de la « *formal organization* » : le tout n'ayant ni de *joint purpose* » ni de « *conscious* », tout aussi bien qu'elles sont « *indefinite* » et « *unstructureless* ».

De quoi parle-t-on alors ? Notre auteur préfère les définir donc comme des « *aggregate of the personal contacts and interactions and the associated groupings of people* ». A l'exact opposé, les « *formal organizations* » représentent le groupement d'individus qui peut se mouvoir par un objectif commun. Les « *informal organizations* » sont toutes interactions collatérales qui dérivent des individus et de leurs buts initiaux communs (et non pas des informations venues d'autres part pour leurs buts initiaux<sup>311</sup>).

#### **II. IV. 5. 2. Voir ces '*purposes*', les contenir ou les officialiser**

Parmi les différentes formes de ces « *informal organizations* », Chester Barnard insiste sur l'importance de leur *vision* : il faut surtout ne pas les ignorer. Le dirigeant ne peut pas tout voir de ses subordonnés, mais il doit tout maîtriser. Recensant les deux effets principaux de ce terme, Chester Barnard conseille (1) d'établir un certain nombre d'« *attitudes, understandings, customs, habits, institutions* » (i.e., Chester Barnard fait explicitement la césure, « *it is not necessary here...* », nous dit-il, entre les sciences du management et les sciences sociales dont c'est, pour lui, généralement l'objet de leurs facteurs explicatifs); mais surtout (2), Chester Barnard recommande de « *creates the condition under which formal organization may arise* ». Le manager doit avoir le sens du « *common purpose, of communicating, and of attaining a state of mind under which there is willingness to cooperate* » en se forgeant la vision de ces

---

<sup>311</sup> C'est sur ce point très précis que James March entamera sa critique de la distinction entre l'unicité des buts et des objectifs au sein même d'une *formal organization*. Sous le terme d'*ambiguity*, MARCH, James G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 1978, p. 587-608.

« *informal organisations* »<sup>312</sup>. Chester Barnard le dit, ces dernières « *compels a certain amount of formal organization* », sans pouvoir en expliquer largement plus. Chester Barnard se réfugie d'ailleurs dans l'analogie avec la notion d'*anomie* chez Durkheim, où l'individu est paralysé devant une situation, avec des injonctions sans ordre ni aboutissant. Assurant que les « *social activities cannot be action at a distance* », ces rencontres sont donc bien « *informal* », car elles ne peuvent être traçables.

Il s'agit bien davantage d'un autoengendrement : « *formal organizations arise out of and are necessary to informal organization; but when formal organizations come into operation, they create and require informal organizations* ». Ces dernières sont néanmoins celles qui ne se voient pas : « *It seems not easily to be recognized without long and close observation that an important and often indispensable part of a formal system of cooperation is informal* ». Ainsi se traduit-il la fonction principale des *informal organizations* : permettre la communication et structurer les attitudes individuelles vis-à-vis des structures plus formelles.

## **II. IV. 6 Guider l'action des autres**

Après avoir discuté des rapports mutuels entre les sciences sociales et celles sur le management (le travail du dirigeant), Chester Barnard rentre aussi en friction avec les sciences économiques. Toujours observant les comportements des individus et leurs interactions, Chester Barnard propose premièrement de contester le fait que les individus ne pourraient se mouvoir que du seul fait de leurs intérêts (i.e. l'utilitarisme économiciste). Ainsi, il fait de la persuasion, bien plus que la contrainte, l'acte majeur de la fonction du dirigeant.

### ***II. IV. 6. 1. Induire les actions individuelles attendues***

Avant de rentrer en conflit essentiel avec les sciences économiques<sup>313</sup>, ainsi que les visions institutionnalistes de son époque, Chester Barnard recentre au cœur de sa discussion son cadre

---

<sup>312</sup> L'interaction entre les sciences du management et les thématiques 'culturalistes' seront développées très tardivement. Elles seront fondées sur cette notion de *formal organization*, telles que définies par Blau, répond à la logique d'intégration du management de la données culturalistes dans la vision formelle de l'organisation.

SCHEIN, Edgar H. Organizational socialization and the profession of management. Sloan Management Review, 1967, vol. 30.

<sup>313</sup> C'est le point de départ, tel qu'il l'affirme, de l'empreint de Williamson à Chester Barnard : à savoir, les modes de direction et des organisations se différenciant, au contraire de ce qu'affirme la théorie économique classique. Dans son ouvrage comme dans son chapitre, on peine cependant à comprendre le lien direct qui est fait avec le verbatim du texte de Chester Barnard.

WILLIAMSON, Oliver E. (ed.). Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond. New York : Oxford University Press, 1995.

d'analyse : « *essential element of organizations is the willingness of persons to contribute their individual efforts to the cooperative system* »<sup>314</sup>.

Les tenants et les aboutissants de cette « *willingness* » seront donc l'objet de l'introspection du management<sup>315</sup>. Les « *incentives* » sont conçues selon le schéma a priori utilitariste : « *the net satisfaction which induce a man to contribute his efforts to an organization result from the positive advantages as against the disadvantages which are entailed* ». Barnard insiste pourtant à se démarquer de cette dichotomie, dont nous avons vu précédemment qu'il l'assimile au *behaviorisme*. Pour dépasser ce dilemme, Chester Barnard procède, comme précédemment, par vouloir voir non pas les comportements des individus mais la construction subjective effectuée par ceux-ci : « *more important than this is the distinction between the objective and the subjective aspects of incentives* »<sup>316</sup>.

Pour faire comprendre son propos, il rappelle les deux aspects nécessaires que l'organisation formelle doit appréhender pour que les individus mènent à bien leurs propres objectifs : « *An organization can secure the efforts necessary to its existence, then, either by the objective inducements it provides or by changing states of mind* ». Alors, affirme Chester Barnard, cette « *willingness* » sera inspectée par le management sous deux aspects : savoir se doter d'une « *method of incentives* », i.e. ce que l'organisation dispose pour induire un comportement aux individus qui la compose; ainsi qu'une « *method of persuasion* », i.e. ce que l'organisation met en œuvre, cette fois-ci, pour modifier un comportement.

Ainsi définit Chester Barnard énumère les manières d'une « *formal organization* » pour faire mener à bien ses objectifs par les membres qui la compose : premièrement, une organisation induit (« *induce* ») les comportements par des bénéfices autant matériels qu'immatériels. Ce peut être les niveaux de rémunérations, de confort de travail, ou les compensations extra-professionnelles, tout aussi bien que les possibilités d'autoréalisation et les opportunités qu'ouvrent la participation de l'individu à cette organisation. Seulement, tel que le dit Chester Barnard, « *To many this view will not be readily acceptable* », car nous serions alors dans le pur *utilitarisme* individualiste, voire le *behaviorisme*. Quelque part, l'individu ne peut se concevoir que comme attendant un signal pour agir. C'est pourquoi, une organisation devra

---

<sup>314</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *Economy of incentives part* » (cf *The Function of Executive, Ibid*)

<sup>315</sup> Herbert Simon a prolongé son concept « *if the sum of the contributions is sufficient, in quantity and kind, to supply the necessity quantity and kinds of inducements, the organization survives and prospers, otherwise it shrinks and ultimately disappears unless an equilibrium is reached* »

<sup>316</sup>

aller *au-delà* : moins induire que *persuader*. C'est-à-dire : « *If an organization is unable to afford incentives adequate to the personal contributions it requires it will perish unless it can by persuasion so change the desires of enough men that the incentives it can offer will be adequate* ». Il faut donc changer les comportements, mais avec toute une latitude de l'usage de la force, indique bien Chester Barnard.

#### **II. IV. 6. 2. Prévenir les actions individuelles contraires à l'objectif collectif**

De plus, pour Chester Barnard, il faut non seulement induire, mais également ce qu'il nomme, la « *creation of coercive conditions* ». Ce qui consiste en l'*exclusion* de certains actes (par la force, il parle d'homicide tout comme de punition, d'ostracisme tout comme d'incarcération), mais aussi la *sécurisation* de certaines actions coopératives (l'esclave suivant son chemin tracé tout comme l'ingénieur suivant son processus de production).

D'autre part, il y a une méthode plus douce, qui consiste au doux euphémisme de la « *rationalisation of opportunity* ». Cette solution, affirme Chester Barnard, est davantage celle de l'Occident, sans pour autant éluder les autres. En quoi se matérialise-t-elle ? Le chef d'une organisation balise ainsi les actions des membres d'une organisation, leur intimant le chemin, en leur montrant, à chacun des individus d'un collectif, leur intérêt de poursuivre une action ; le manager doit réduire les choix alternatifs, afin que chacun des individus opte, *in fine*, pour le choix conforme aux intérêts du groupe. *Rationaliser les choix*, nous dit Chester Barnard, c'est faire de plus en plus, le « *cult of the science* » propre aux « *western organizations* », nous dit-il. Enfin, « *the form of persuasion that is most important is the inculcation of motives* », celles-ci sont « *informal* » et « *indirect* ». L'organisation doit voir quels sont les « *precepts, examples, suggestions, imitations and emulations, habitual attitudes, chiefly condition the motives and the emotional response of individuals to incentives* ».

En utilisant les terme de « *economy of incentives* », Chester Barnard vise bien à se distinguer des sciences économiques et il veut fonder pour les sciences des organisations avec leur dimension propre : « *a complete exposition of the economy of incentives would among other things involve some duplication of the theories of general economics, rewritten from the point of view of organization* ». Chester Barnard distingue les « *industrial organizations* » de celles « *political* » ou « *religious* » ; celles-ci justement se fondant sur la production des biens matériels dont le manager ne peut éluder dans son fonctionnement ses modes d'incitations proprement matérielles des individus.



## II. IV. 7 Donner à l'autorité un visage

Nous l'avons dit, si la théorie de Chester Barnard culmine sur la question du *Leadership*, c'est qu'elle était attendue spécifiquement sur cette interrogation. Pour sortir du *behaviorisme* et de *l'essayisme* sur la question de l'autorité, notre auteur établit une avancée conceptuelle majeure : le dirigeant doit définir la somme des coopérations inter individuelles, au travers du sens porté à l'action, et du maintien des motivations au sein de l'organisation. Tout repose, *in fine*, sur des relations interindividuelles<sup>317</sup>. La question du « *leadership* » prend ici tout son sens, dès l'instant où l'étude se porte sur l'interaction produisant que B fera l'action promue par A.

### II. IV. 7. 1. *Le leadership, les limites de la visibilité des coopérations*

Pour Chester Barnard, la question du « *leadership* »<sup>318</sup> reste une question ouverte. Premièrement, en raison de la *cécité nécessaire* des managers sur les coopérations de leurs organisations: « *the obscurity of the structural features and the elusiveness of the operative elements drive one to take refuge in "leadership" as the factor of chief significance in human cooperation* ». A cette cécité, le « *leadership* » s'impose donc comme la capacité à incarner « *the power of individuals to inspire cooperative personal decision by creating faith* », c'est-à-dire, paraphrasant les mobiles religieux, à créer des objectifs communs et à '*inspirer*' les comportements individuels de chacun des membres d'une organisation<sup>319</sup>. L'humain reste, y compris dans les rapports de travail en entreprise, le dernier commun dénominateur pour la fixation de la norme pour chacun. Ainsi, ce « *leadership* » a donc deux aspects, pour notre auteur : l'un est particulier et individuel ; l'autre est moral et collectif. Les deux se rejoignent, même si, de l'aveu même de Chester Barnard, nous sommes là sur une réalité bien indiscernable : « *the limitations imposed by the physical environment and the biological constitution of human beings, the uncertainties of the outcome of cooperation, the difficulties of common understanding of purpose, the delicacy of the systems of communication essential to organization, the dispersive tendencies of individuals, the necessity of individual assent to*

---

<sup>317</sup> Tel que nous l'avons dit, Chester Barnard était un grand lecteur des ouvrages économiques Ordway Tead qui écrit en 1935 son ouvrage '*The art of leadership*' dont il est fort probable qu'il s'est très largement inspiré, étant donné la similarité de leur définition : « *Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable* », p.20 (TEAD, Ordway. *The art of leadership*. 1935).

<sup>318</sup> Les citations ci-après referent toutes au chapitre « *Nature of leadership* ».

<sup>319</sup> De même, chez Ordway Tead on peut y lire : « *The leader is one who knows with greater than average strength of intuition what he wants to get done and where he wants to go. 'The world stands aside to let pass the man who knows whither he is going.' This means that he possesses clarity and precision as to the objectives, purposes or aims that he desires for himself and his group, and that he holds these deeply enough and permanently enough to see them well on the way to being realized. Purposefulness to be effective requires that the aims are: (1) definite; (2) readily communicable to others; (3) potentially attractive to others; and (4) vigorously, persistently and enthusiastically sustained by the leader* ». p.91, *ibid*.

*establish the authority for coordination, the great role of persuasion in securing adherence to organization and submission to its requirements, the complexity and instability of motives, the never-ending burden of decision »*

#### **II. IV. 7. 2. Commander en rendant le message su et vu**

Chester Barnard définit les « *formal organizations* » par leur unité de coordination des interactions, autant que par leur respect, tout au long des interactions, du commun objectif collectif. Il s'agit de définir comment y parvenir, ce qui revient à répondre à la question : quelles sont les fonctions des managers ? Pour ce faire, Chester Barnard recentre son propos, sur ce qu'il nommera les « *channels of communications* ». Ces dernières devenant les points névralgiques de l'analyse du fonctionnement des organisations.

De ce fait, à la thématique du *commandement*, notre auteur procède à un large et important glissement sémantique : il ne s'agit plus de savoir *qui* commande, mais d'investiguer quelle est *la nature* du commandement : quels messages, pour quelle réception, tout autant que ses points de passage ? Plus précisément, Chester Barnard suggère : « *such a system of communication implies centers or points of interconnection and can only operate as these centers are occupied by persons who are called executives. It might be said, then, that the function of executives is to serve as channels of communication so far as communications must pass through central positions* ». Il n'y a pas une fonction « *executive* », mais des « *executive functions* ». Et il y en a partout, sur toutes les lignes de commandements, à tous les étages de l'organisation. Chester Barnard éclate ainsi la vue traditionnelle du commandement, que l'on pourrait dire *Fayolienne*, de « l'état-major » aux fonctions ; il veut aller vers une vue plus complexe, plus diffuse de l'autorité, consistant au « *specialized work of maintaining the organization in operation* ». Chester Barnard distingue les « *executives* » par leur grade et par leur travail à proprement parler, relevant même que « *all executives do a considerable amount of non-executive work* ». Il ne s'agit pas non plus « *as so frequently stated, to manage a group of persons* ». Il faut porter l'attention moins sur les hommes que sur l'ensemble du travail coopératif. Chester Barnard prend l'allégorie, comme Henri Fayol, du cerveau, il insiste que ces « *channels of communication* », ceux qui « *maintain the bodily system by directing those actions which are necessary more effectively to adjust to the environment, but it can hardly be said to manage the body, a large part of whose functions are independent of it and upon which it in turn depends* ».

Les fonctions de direction reviennent à rendre visible l'ordre de commandement : « *the need of a definite system of communication creates the first task of the organizer and is the immediate origin of executive organization* ». Chester Barnard insiste sur la sélection des relais, des moyens réels de communication, et ce qu'il nomme « *a system of communication* ». C'est la fonction première des dirigeants : la « *maintenance of the organization communication* ». Et rappelle-t-il, « *Persons without positions cannot function as executives, they mean nothing but potentiality* ». La force du message communiquant tient sa fonction et ses prérogatives. Son message doit être *visible* et savoir se faire *voir*. La performativité du « *system of communication* » dépend à la fois du fait que les messages doivent être localisés (géographique), temporalisés, s'intégrer dans le milieu social, et être audible d'un point des spécialisations fonctionnelles de l'organisation. Il y a aussi un « *personnel problem* » lié à la réception du message. La communication doit être visible, mais elle doit surtout être entendue : la visibilité du message passe par toutes les questions de l'entendement humain et du social. C'est-à-dire s'intégrant dans le « *scheme of organization* » ; pour ensuite, que les relais de l'organisation jouent leur rôle à toutes les strates organisationnelles, dit en terme de Chester Barnard, cela se traduit par : « *loyalty, domination by the organisation personality* ». Et cette « *contribution of the personal loyalty* » ; c'est pour Chester Barnard le principal « *inducement* » pour une organisation.

Cette dernière proposition n'est pas qu'une question de volonté, mais elle est une question de savoir-faire. La « *loyalty* » est une question d'« *abilities* », ainsi Chester Barnard fait-il sien le principe suivant : « *The higher the positions in the line of authority, the more general the abilities required* ». Maîtriser la communication doit servir à maîtriser les hommes. « *The selection in part, but especially the promotion, demotion, and dismissal of men, depend upon the exercise of supervision or what is often called 'control'* », s'empresse-t-il d'ajouter.

On comprend alors que le travail du dirigeant consiste à incarner et faire respecter l'organisation, telle qu'elle est définie de manière « *formal* ». Reste à savoir quelles sont les fonctions de dirigeant concernant les autres types d'organisation. Là encore, les responsables de l'organisation formelle doivent maintenir les objectifs de celles-ci bien au-delà de leurs sphères de responsabilité : « *The functions of informal executive organizations are the communication of intangible facts, opinions, suggestions, suspicions, that cannot pass through formal channels without raising issues calling for decisions, without dissipating dignity and, objective authority, and without overloading executive positions* ». Les managers doivent ainsi savoir imposer leurs vues, les maintenir bien au-delà : « *also to minimize excessive cliques of political types arising from too great divergence of interests and views; to promote, self-*

*discipline of the group; and to make possible the development of important personal influences in the organization ».*

Chester Barnard insiste fortement sur ce second aspect. Le dirigeant est en charge, comme il le dit, de « *sécuriser les services essentiels réalisés (from) par les individus* ». C'est-à-dire de *faire le pont* entre les individus dans leurs interactions de coopération au sein de l'organisation ; ensuite, le choix des employés est décisif pour qu'ils servent les intérêts (avec la loyauté nécessaire) des objectifs de l'organisation.

La fonction executive est tout autant : « *to formulate and define the purposes, objectives, ends, of the organization* », que celle de maintenir leurs choix au sein de l'organisation. La présupposition de Chester Barnard est donc ici cruciale, tout autant que 'critique' : « *the critical aspect of this function is the assignment of responsibility — the delegation of objective authority* ». En ajoutant à la définition des objectifs de l'organisation, celle du maintien de la communication dans toute la « *formal organisation* », Chester Barnard reformule la thématique du « *span of control* » à nouveau frais. Dans ce travail de l'organisation, le regard du dirigeant se forge avec la difficulté que Chester Barnard exprime ainsi : « *this requires a pyramiding of the formulation of purpose* » ; il s'agit d'une vision du particulier au général, que Chester Barnard nomme du spécialisé au généraliste : « *...that becomes more and more general as the number of units of basic organization becomes larger, and more and more remote in future time* ». La fonction du dirigeant est ainsi explicitée dans les qualités précitées du manager : « *responsibility for abstract, generalizing, prospective, long-run decision is delegated up the line, responsibility* ». Le dirigeant doit avoir la capacité qui consiste à la : « *formulation and definition of purpose is then a widely distributed function* » et si « *only the more general part of which is executive* », celle-ci doit pouvoir se voir et être vue dans toutes l'organisation. Tel que Chester Barnard le formule, le dirigeant doit : « *indoctrinating those at the lower levels with general purposes* ».

### **ANNEXE III. Frederick W Taylor et la visibilité de la mesure**

## INTRODUCTION

Le « *taylorisme* » a longtemps voulu se concevoir telle une « *science* », davantage autoproclamée par leurs fondateurs. Elle avait pour objet le début de la *représentation de l'homme au travail*. Pour mieux comprendre, il faut ainsi reprendre l'histoire des idées de cette fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, celle de Spencer et de Comte – auteurs qui seront les pères fondateurs des principaux auteurs de « *management* ». Il faut également regarder cette histoire en miroir de l'homme perçu par la science de la biologie ; celle du « *social* », avec l'invention de la sociologie ; celle des premiers temps de la psychologie sondant et mesurant les attitudes des hommes. Ainsi, le management scientifique est trop souvent expliqué comme cette « *l'invention de la gestion* » ; mais, le plus important est que ce corpus de texte émergea dans un moment précis de l'histoire industrielle : aux Etats-Unis, alors que les grands trusts sidérurgiques, hydrauliques, les réseaux ferrés sont déjà constitués. De même, ce terme de « *taylorisme* » n'est pas « *inventé* » par les financiers, ni par les propriétaires, non plus par les principaux administrateurs des grandes entreprises existantes. Il nous faut donc préciser quel est l'apport véritable du « *scientifique management* » dans un sens historique.

Le « *taylorisme* » est bien davantage un courant de pensées, un réseau de consultants bien organisés. Il est une préoccupation surtout ; un faisceau de travaux qui convergent vers des pratiques. Ses recherches sont toutes muées vers une même direction, toutes coordonnées, pour la plupart, entre elles. Ce sont des innovations qui créèrent une hostilité criante et générale dès ses premières pratiques. Bref, Le « *taylorisme* » ce sont des études et des écrits ayant le mieux formalisé et concrétisé ces « *mesures isolées* », qui constitue ce que le sociologue Allemand Max Weber avait décrit comme la réalité de ce dont le capitalisme est le concept (*confère Annexe V – Max Weber et le concept de visibilité*)<sup>320</sup>. Le « *taylorisme* » fut la meilleure doctrine, en son temps, concernant les pratiques et les recherches *systematiques* de l'acte de travail. Il en fut déduit une nouvelle science : la gestion (i.e. le « *management* »).

Certes, beaucoup d'historiens de la pensée managériale ont raison de pointer, avant Frederik Taylor, le manque de formalisation des techniques humaines industrielles. En effet, les principales analyses historiques du développement de l'entreprise ont – presque – toutes rejetées la pertinence du « *Scientific Management* » dans la construction historique des normes

---

<sup>320</sup> Et probablement la doctrine la plus à même de recouvrir de réalité la sentence péremptoire de Max Weber : « *la racine religieuse de l'humanité économique moderne est morte (...), moment atteint au XIX<sup>ème</sup> siècle, lorsque s'achève le premier capitalisme et que commence l'ère de l'acier* » (Weber, 1992, p.386).

et concepts structurants de la gestion d'entreprise<sup>321</sup>. Analyser le « *taylorisme* », c'est faire l'histoire d'une doctrine s'imposant et se diffusant au travers d'une formation de professionnels – corporations, consultants, et formations au travers des *business school* – ainsi que des gouvernements du monde entier. Si le « *taylorisme* » est une doctrine ayant pour instigateur Frederick W. Taylor, appelée « *scientific management* », sous ce terme, il convient d'entendre la compilation générique de méthodes d'organisation du travail très diverses : autant les affidés de Taylor lui-même, ses concurrents, ainsi que ses critiques. Tous ceux ayant formalisé l'étude et les mesures de l'acte de travail et des bureaux de production. Ces techniques ont profondément fait basculer autant la pratique que la théorie des sciences de gestion. Qu'il soit critiqué, ou pas (il n'existe d'ailleurs, étrangement, il n'y a plus beaucoup d'articles se réclamant explicitement de Taylor), le « *scientific management* » doit être compris dans son mouvement le plus large : de ses pratiques jusqu'à ses critiques. Il faut le voir ainsi afin de mieux comprendre son rôle historique dans les sciences de gestion. De même, il vaut mieux se garder, en somme et avant tous développements, de ne pas définir, de manière trop hâtive et complexe, ce qu'est le « *scientific management* ». Une définition liminaire permet d'englober autant les conceptions scolaires, que celles scientistes, marchandes, et même critiques, voire humanistes ; toutes ces théories « *tayloriennes* » ont inspirés par le « *scientific management* ». En réalité, tous ont agi pour un même dessein : la *description de l'homme au travail*. A partir de ce constat, nous pouvons décrire l'importance du « *taylorisme* » pour la pensée de la gestion.

Il ne s'agit pas d'appréhender de manière doctrinale, dans ce chapitre, le « *taylorisme* ». Mais bien, nous voulons décrire ce qui est l'objet de ce notre propos, et que nous nommerons une *visibilité de la mesure*. C'est-à-dire, la représentation qui fut développée<sup>322</sup> des travaux donc de Frederick W. Taylor, de par son influence, ses continuateurs, et de par la conception du management qu'ils ont suscité.

---

<sup>321</sup> Autant CHANDLER (pp. 305-312, 1977) stigmatise le manque pertinence historique de la focale Taylorienne – ne rendre visible et mesurer seulement le travail d'atelier – et le détournement de ses principes par les chefs d'entreprise de l'époque ; de même, Kaplan et Johnson (pp. 1982) démontrent le Taylorisme allant à l'encontre du développement des principes de gestion et de comptabilité, au contraire de son contemporain, Alexander H. CHURCH (1901, 1902, 1910).

<sup>322</sup> Tâchant d'en présenter l'objet, ses contours, ses principes, nous parlerons d'une des premières formes de discours proprement encadré par les sciences de gestion. Probablement ce qui était dans l'esprit de Taylor – sans surtout vouloir faire, de notre étude, une interprétation psychologique ou historique de ses travaux. Cette période de l'histoire, également, où le développement des grandes entreprises étaient achevé – d'après les travaux de Chandler (Chandler, 1977) ; où les outils de gestion étaient déjà, pour une large part, en voie de développement (KAPLAN, JOHNSON, 1984). Une période où le capitalisme managérial américain était en voie d'expansion au travers le monde. Et où, les associations d'ingénieurs se substituaient à celles de *managers*, où les *business schools* commençaient à diffuser ce savoir.

### III. I. L'INVENTION TAYLORIENNE : LA MESURE DE L'HOMME AU TRAVAIL COMME ORGANISATION

Parcellisation des tâches et travail à la chaîne sont les deux contresens majeurs pour comprendre le « *taylorisme* » de Frederick W. Taylor. L'une est la question centrale de la pensée économique du XIX<sup>ème</sup> siècle ; l'autre, c'est la première chaîne de montage qui fut expérimentée en Avril 1913 dans l'usine de Ford de Highland-Park. Mort deux ans après, Taylor avait déjà connu la gloire. Les travaux les plus aboutis sur l'histoire de cette industrialisation des méthodes de travail (Nelson, 1975) expliquent bien les deux facteurs prédominants qui ont rompu avec le « *taylorisme* ». Il s'agit de la décentralisation très forte, voire l'autonomie, du premier rang d'encadrement sur le travail opérationnel ; mais aussi le maintien, au commencement du développement des grandes entreprises, des corporatismes de métiers. L'ingénieur Frederick W. Taylor sera la figure de proue de cette deuxième révolution industrielle. Il marquera ainsi une rupture majeure. Bien évidemment, la question des innovations techniques détient toujours un rôle crucial dans grands changements historiques. En effet, la fin du XIX<sup>ème</sup> est le siècle des grandes industries de masse : celes du métal, de l'acier et des industries hydrauliques. Mais pour comprendre l'histoire du « *taylorisme* », il faut percevoir percevoir l'émergence d'une nouvelle classe, celle des ingénieurs ; ce sont les grands artisans des industries séquentielles pour le travail ordonné de matériaux, des industries de process pour la transformation de manufactures en industries (Hounshell, 1985)<sup>323</sup>.

Ainsi, il est possible de percevoir l'importance historique du « *taylorisme* », et de son auto-proclamation de « *management scientifique* », comme une rupture dans l'histoire de la production industrielle. Il faut le voir avec deux types nouveaux de coordination. Celle *verticale* est décrite par Alfred Chandler (1977), qui nous rappelle comment les industries des chemins de fer eurent besoin (premièrement pour des questions de sécurité, ensuite pour des questions de comptabilité) d'intégrer les unités productives entre elles. Ensuite, il y eut le besoin de la coordination *horizontale* : c'est le lien entre l'approvisionnement, la production et sa planification. Vient, dès lors, les problématiques de la taille des manufactures, celles-ci qui augmentent trop vite, et ainsi amène la question de la *maîtrise de la productivité ouvrière*. Le « *taylorisme* » est donc né de ce besoin double : créer une comptabilité des ateliers (tel que le

---

<sup>323</sup> Au-delà d'une opposition classique entre le Taylorisme et le fordisme, il est historiquement préférable d'affirmer que le modèle de la Grande Entreprise est né de la « taylorisation » des grandes entreprises de processus à la chaîne de type fordien. Tel que mise en perspective sur le long terme, comme dans l'ouvrage de HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production, 1800-1932*, JHU Press, 1985 pp.246-249.



terme de l'article « *shop management* » infère dans sa terminologie) ; également asseoir un mode de direction propre à cette nouvelle élite d'industriels que furent les *ingénieurs*. C'est-à-dire le « *management scientifique* ».

### III. I. 1. A la recherche de la mesure de l'œuvre travaillé pour les industries de masse

Bien que « critique » de l'apport du « *taylorisme* », le point de vue historique de l'historien de l'entreprise Alfred D. Chandler est probablement le plus saillant pour en percevoir l'importance. L'historien rend compte prioritairement des besoins économiques originels du développement des études « *tayloriennes* ». En relatant ces types de travaux historiques, il s'agit de prendre en compte, dans notre analyse, l'importance de la longue distance historique (Litterer, 1961-1963 ; Chandler, 1975, pp. 272-281). Il est ainsi possible de concevoir les débuts de l'organisation « *scientifique* » du travail coïncidant avec une grande dépression de la demande<sup>324</sup>. Il s'agit de la dépression notamment des industries lourdes des Etats-Unis en cette fin de siècle. Ainsi, tous les matériaux historiques – correspondances, lettres de missions de Taylor et des Tayloriens – en témoignent (*analysées en détail ci-après*). En effet, il y avait une demande pour des recherches sur le management scientifique. Ce qui dérivait d'une baisse des coûts des usines industrielles à (trop) forte densité capitalistique. Cette origine, elle se découvre dans la littérature des plus grands ingénieurs de leurs temps. Ainsi, les questions d'organisation débattues par Frederick W. Taylor relevaient des directives du rapport de Henri R. Towne sur la direction de l'atelier, traitant de « *la comptabilité d'atelier* » (Chandler, 1993, p.305). Au gaspillage de temps, un système de « *bon de commande* » visait à tracer les opérations et les coûts. Il fallait inventer une formule inaugurale pour les coûts indirects, celle-ci fut développée avec un « *facteur de coût* » représentant la contribution de chaque département à l'ensemble.

De la sorte, Frederick W. Taylor aurait pu être mis en exemple par Max Weber. Lui qui rechercha toute sa vie ces « *mesures isolées* » de l'homme et de son travail. Archétype de « *l'esprit du capitalisme* » Frederick W. Taylor est cet enfant des grandes familles Quaker de Philadelphie. Il est issu de cette génération, la foi au cœur, celle originellement issue du Mayflower. Son biographe, Frank Barkley Copley, décrit cet idéal puritain du travail qui a jalonné son ardeur. Celle d'un petit ouvrier devenant chef et le plus célèbre des ingénieurs d'usine. Frederick W. Taylor avait le goût de l'effort, à l'image de son culte pour les exercices physiques – ayant même été champion du monde, en double, de Tennis. Il ne vivait ainsi que

---

<sup>324</sup> HOBBSAWM Eric, *L'Ère du capital : 1848-1875* (Fayard, 1978), pp.64 et al.

de la discipline. Il fut, au départ, modelleur puis mécanicien ; Frederick W. Taylor n'avait, racontait-il, pas plus de deux heures à lire et s'éduquer. Il fit, à la « *Midvales Steel Compagny* », des études par correspondance pour apprendre le métier d'ingénieur. Frederick W. Taylor étudiait le soir pour sortir de sa condition de manouvrier. Sa renommée, il l'obtient comme ingénieur en chef à la « *Midvales Steel Compagny* ». Il y étend sa méthode. Puis, il adhère à l'« *American Society of mechanical Engineers* » (ASME). Pour autant, directeur de la « *Manufacturing Investment* », son bilan fut catastrophique. Frederick W. Taylor fut en réalité incapable de « *conduire un établissement* », ni de le « *réorganiser* ». Il échoue dans sa mission, détestant ce travail au côté des financiers « *qui ne pensent qu'à faire de l'argent* », (Copley, pp.388-390). Frederick W. Taylor n'était pas un directeur d'usine, mais un ingénieur conseil. Sur sa carte de visite, il était écrit « *spécialiste d'organisation d'atelier et de comptabilité industrielle* ». Sa communication « *a Piece Rate System* » était une manière de battre en brèche la philosophie de « *Gain Sharing* » (Towne, 1889), menée à l'époque par Henry R. Towne, membre influent de l'ASME, dans « *the Enginer as Economist* » qui avait plaidé pour la participation des travailleurs au bénéfice de l'entreprise. L'idée de participation fut reprise par Halsey, préférant un salaire aux pièces selon les performances individuelles. Pour Frederik W. Taylor, au contraire, il fallait rétribuer les travailleurs sur leur performance passée. Son dispositif fut appelé « *elementary rate-fixing* » ; un « *department* » devait être chargé de fixer les normes de production de chaque sorte de travail. Ces normes devaient servir de base au calcul du salaire aux pièces, à partir d'une étude des temps opératoires. Il s'agit, dans un premier temps, de payer les salaires à ceux qui obtiendront la norme impartie. En dessous de la norme, un prix minimal serait fixé<sup>325</sup>. Ce ne sera que dans son article « *Shop Management* » que Frederick W. Taylor précisera les moyens pour la détermination de ces temps opératoires optimaux. Mais ses travaux influenceront moins la comptabilité industrielle que l'organisation du travail. Bien que cela fut son métier d'origine en tant que consultant. En réalité, son itinéraire personnel est à l'image de son œuvre : en recherchant la mesure de l'œuvre travaillé, Frederick W. Taylor découvrit un nouveau champ d'étude, le « *management* » – cette science de l'homme au travail.

---

<sup>325</sup> Que l'ouvrier travaille selon la norme ou pas, son salaire à la pièce produite sera changé, c'est ce qu'il appelle un *taux de salaire différentiel*.

### III. I. 2. La mesure de l'homme au travail, au-delà de la gestion.

Nous l'avons dit, les industries du travail de métaux et de réseaux ferrés posèrent, avec une plus grande acuité, les questionnements relatifs à l'émergence de l'« *organisation scientifique du travail* »<sup>326</sup>. Les conditions d'apparition de cette doctrine durent beaucoup aux spécificités de ces secteurs. En effet, Frederick W. Taylor synthétisa les rapports de Henry R. Towne et Hasley, pour balayer leurs idées de plan d'intéressement. Il élaborait les plans d'une méthode « *scientifique* » fondée sur l'analyse des tâches, l'étude des temps et des gestes ; surtout, il voulait établir un contrôle des ouvriers par le développement des petits métiers de manutentions<sup>327</sup>. Son analyse du travail signifiait dévoiler les hiérarchies internes : avec plus de directeurs d'atelier, mais un bureau des méthodes restreint. De ce fait, le bureau de planification devrait être plus généraliste et séparé des actes de production en tant que tel. De la sorte, ce bureau devra être exclusivement attaché au traitement de l'information des coûts, d'ordre comptable et de prédétermination de l'organisation.

Dans les années 1890, l'apparition des employés, devenant des « *cadres fonctionnels* » de l'entreprise, répond à l'exigence de contrôle de l'activité. L'analyse du travail devait primer pour établir l'analyse des coûts. Frederick W. Taylor proposa ainsi de créer un « *bureau des plannings* » chargé d'administrer l'entreprise dans son ensemble. Car, selon lui, aucune hiérarchie intermédiaire ne pouvait cumuler l'ensemble des compétences d'un chef généraliste. Dans son article « *Shop Management* » (pp.90-105), Frederick W. Taylor décrit bien les fonctions de ce « *functional foremen* » qu'il appelait de ses vœux. Celui-ci devait gérer autant les flux des opérations, que les fiches d'instructions, les coûts, les temps à surveiller, et les chefs d'équipe<sup>328</sup>.

Ainsi l'« *organisation scientifique du travail* » a bien disposé une séparation : Henry R. Towne, dans son usine, rendit la distinction entre opérationnels et fonctionnels plus explicite

---

<sup>326</sup> Pour une vue croisée de l'implémentation des méthodes « propres aux manufactures » dans les réseaux ferrés. Un regard systématique des succès relatifs et des contournements des principes Taylorien pour l'adapter aux mouvements sociaux ainsi qu'à l'économie des chemins de fer :

CUNNINGHAM, 1933, *Scientific Management in the Operation of Railroad*, Quarterly Journal of Economics; May11, Vol. 25 Issue 3, p539-562, 24p

<sup>327</sup> « *Metal-working firms were soon employing specialized clerks and timekeepers to collect, record, and disseminate the information needed for costing and coordination. By the 1890s, these clerks had become the first "staff" employees in a number of metal-working factories* » (Chandler, 1975, p.274).

<sup>328</sup> CHANDLER (1977, pp.276-277) détaille le nouveau rôle de contrôle de cette hiérarchie, sur toutes les actions et les flux des ateliers : une nouvelle hiérarchie centrée davantage sur les flux et les procédures que l'ancienne hiérarchie des chefs d'équipe.

(Chandler, 1977, p.311). Mais ce mouvement ne mit pas en forme totalement la *visibilité* du travail de l'atelier ; car l'objectif était la mise au point des « *méthodes modernes de comptabilité industrielle* » : avec les coûts indirects rajouté aux coûts directs, c'est-à-dire une estimation du coût unitaire. De ces coûts standards, « *presque toutes les méthodes modernes de la comptabilité analytique industrielle étaient discutées à longueur de page dans les revues d'ingénieur, et autres revues spécialisées. Les données statistiques nécessaires au contrôle des flux de matériaux à travers plusieurs stades de production ne posaient plus de problème de définition* » (Chandler, 1977, p.312).

Reste qu'Alfred D. Chandler n'accorde qu'une place ténue et circonstanciée à l'apparition de l' « *organisation scientifique du travail* » dans l'histoire du développement de l'entreprise multi divisionnelle. Premièrement, il accorde à Metcalfe l'inspiration dix ans plus tard des travaux de Frederick W. Taylor<sup>329</sup>, système dont Alfred D. Chandler dira lui-même que les recommandations de l'ingénieur-conseil sont « *très similaires* »<sup>330</sup>. Certes, Frederick W. Taylor fit grand bruit à son époque, mais, nous dit Alfred D. Chandler, « *aucun propriétaire d'usine (...) n'adopta ce système sans modification* » (Chandler, 1977, p.310). Car, pour Alfred D. Chandler, cette évolution fut davantage une rationalisation qu'un accroissement de la coordination. Dans ses travaux, l'historien circonstancie son propos, et de ce fait, il minorise l'apport et le réel impact du travail Frederick W. Taylor et de ses méthodes sur les entreprises. En effet, Hamilton Church, auteur contemporain de Frederick W. Taylor, affirmait que sa focale d'observation, sur l'analyse du travail, cachait l'essentiel du « système » de production : « *la coordination est le mot clef de l'industrie moderne* » affirme-t-il pour contrer les thèses tayloriennes<sup>331</sup>.

---

<sup>329</sup> Superintendant à la Springfield Armory, capitaine Henry Metcalfe a publié ce qui est considéré comme le premier livre de comptabilité industrielle pour les industries des manufactures. Ses recommandations étaient basées sur la refonte des procédures, très similaires à celles qui se feront à la Carnégie presque un siècle plus tard : évider tous les temps d'attentes inutiles dans les processus, réduire l'activité globale de production à une somme de « *shop order system of account* », de manière à en contrôler les flux, en dresser les coûts longitudinaux ; à chaque département, adresser des coûts indirects (« *overhead* »).

METCALFE H. (1886), *The shop-order system of accounts*, Transactions of American Society of Mechanical Engineers, vol. VII, may, pp. 410 – al.

<sup>330</sup> Ibid, Transactions of American Society of Mechanical Engineers, vol. VII, may, pp. 475-476.

<sup>331</sup> Cette place, qu'accorde Chandler pour les travaux de Taylor, est circonstanciée. Les critiques sont principalement celles-ci : à trop vouloir intensifier la visibilité du planificateur sur l'atelier, Taylor manque, dans son analyse, l'essentiel : le flux et la coordination des opérations entre elles. Ainsi, les théories parlent trop souvent de l'innovation du « bureau des méthodes », mais pas celle de la coordination globale, du flux continu de la production, pourtant cruciaux pour Chandler.

Les travaux d'Hamilton Church ont, en effet, pris le contrepied des thèses de Frederick W. Taylor. Ce premier avait, surtout, des réponses plus pertinentes pour la problématique pure de la gestion, bien plus que celle de Frederick W. Taylor. Le grand inventeur des coûts complets plaide pour penser que les coûts indirects (« *overhead* », « *burden* ») prennent de plus en plus d'importance dans les industries lourdes, où les coûts de machines et d'organisation sont les plus importants. Pour lui, de ce fait, il est une nécessité de les réimpacter dans l'acte de travail. Du fait de ces innovations, le contrôle de gestion s'établit davantage dans un travail de conception, d'équipement, de contrôle, de comparaison, et d'opération responsabilisées (Church, 1911, pp.60-83). Il s'agit de calculer davantage que le coût d'utilisation d'une machine<sup>332</sup>. L'innovation d'Hamilton Church, pour Robert S. Kaplan et H. Thomas Johnson, c'est la focalisation sur le « *coût du produit* » et toutes les techniques pour suivre ce coût, plutôt que les travailleurs eux-mêmes (Kaplan, Johnson, 1991, pp.52-53)<sup>333</sup>. La plupart des ouvrages d'histoire des techniques de gestion donneront la postérité théorique à Hamilton Church sur Frederick W. Taylor ; au contraire, les ouvrages de « *management* » citeront davantage à Frederick W. Taylor et peu évoqueront les travaux d'Hamilton Church.

### III. I. 3. L'extension des mesures aux outils, au travail, jusqu'aux travailleurs

De fait, tous les dispositifs, les méthodes et les systèmes « tayloriens » de contrôle des flux de circulation visaient à représenter, en un même système, l'organisation de la production par les outils des statistiques confondus avec la comptabilité. Cette représentation – qui liait les unités séparées, coordonnées par les différentes étapes de production – est celle d'une vision

---

<sup>332</sup> Dans son ouvrage « *Production factor in cost accounting and work management* », Hamilton Church décrit les « facteurs de production autres que le travail ». En distinguant et séparant les facteurs de productions réels, les besoins de réduction de coût et son adéquation avec l'organisation. Il s'agit d'une analyse de l'activité, en distinguant les plus importants, l'analyse de gestion consiste à les rendre visible et en mesurer les écarts pour les réaffecter dans les coûts globaux (Church, 1911, pp.9-36). L'objectif est de déterminer le coût réel d'une procédure de travail – la distinction entre coût directe et indirect. Ce sont les « facteurs de production » qui sont les coûts à lier aux activités. Ce sont également dans ce choix des facteurs de production que se mesure l'efficacité globale du processus de production (pp.30-60). Hamilton dresse la liste des facteurs de production les plus importants (pp.60-83), ce sont les coûts indirects qu'il s'agit d'identifier ; de les incorporer ensuite au travail productif et processus de production travaillé adéquat. Hamilton Church stipule que les principes fondamentaux sont à la fois de réduire la part du travail le moins productif avec des services distincts, et de grouper les dépenses indirectes par classifications comptables les plus naturelles. Ce travail de gestion est donc un travail d'organisation par facteurs de production, ainsi est défini le travail du contrôleur de gestion (pp.113-138).

<sup>333</sup> « *Calculations of full product cost for the purpose that Church had in mind required methods to link overheads to products. Nineteenth-century manufacturers had virtually ignored the allocation of overhead to products. The issue was first addressed by mechanical engineers in the 1880s. Many historians mistakenly associate the overhead allocation methods of these early mechanical engineers with the overhead application procedures used by twentieth century financial accountants (...). Church understood that aggregated information about average cost information would do even for management purposes* » (KAPLAN, JOHNSON, 1991, p.53).

mécaniste de l'organisation<sup>334</sup>. En effet, la réflexion Frederick W. Taylor porte sur la mesure systématique des moyens de production. Mais elle est bien confondue avec le système comptable. Cela revient à rationaliser, c'est-à-dire en comparant, à l'aide de *mesure*, autant l'utilité relative des moyens de production, que l'effectuation de la production, ainsi que la transcription comptable de cet acte de production. Le dispositif s'exerçait sur les conditions de production, son effectuation par les ouvriers, jusqu'à la comparaison des ouvriers entre eux, selon leurs capacités relatives. Après avoir rappelé ces principes, il nous faut reprendre les principales thématiques structurant les travaux de Frederik W. Taylor.

Nous verrons, dans un premier temps, que nous ne pouvons caractériser le « *management scientifique* » que par son développement des mesures du travail. Dans un second temps, nous évoquerons le développement proprement dit de ses mesures par des outils spécifiques, tout au long de la chaîne de production. Ensuite, nous verrons que le travail de fond du « *taylorisme* » revient à *réduire tout travail à un processus*, afin que celui-ci puisse se mesurer – sens du « *management* » dit « *scientifique* ». Au travers du « *taylorisme* », c'est l'étude des temps que découvre le « *management* » ; et au travers cette étude du temps, il s'agit de la description du travail de l'homme. Enfin, le « *taylorisme* » continuera son développement parmi ses critiques et ses contradicteurs. Cette continuation se fera au-travers les disciplines ; chacun, pour la plupart critiques, veulent rechercher, au-delà du « *taylorisme* », cette *visibilité du travail humain* qu'à toujours voulu saisir les travaux originels de Frederick W. Taylor.

### **III. I. 3. 1. Le management est la mesure**

Ce « *taylorisme* » ne peut se suffire d'une seule définition englobante. La clef de son succès fut moins la puissance de l'œuvre de Frederick W. Taylor en tant que tel ; elle fut plutôt en réalité la diffusion d'un ensemble de pratiques dans les industries à grande intensité de capital. En effet, à cette époque se posait le problème de réduire les coûts de main d'œuvre ; il fallait en adapter le *management* – c'est-à-dire la réduire en un mot et une doctrine alors

---

<sup>334</sup> Il est fait allusion, ici, à toutes les discussions concernant le « *standard cost* » dans l'histoire des ingénieurs comptables du début du XX<sup>e</sup> siècle. Pour une explication de la vision de l'organisation comme une série de mesure, voir le discours de Darnell (Darnell, 1922) à la *National Association of Cost Accountants Yearbook*, où il affirme le besoin d'utilisation des coûts standards ; pour un point de vue plus comptable, les techniques utilisées à l'époque pour faire rejoindre de manière comptable le coût standard avec le coût réel – (EGGLESTON, 1911), *Evolution of the Modern Machine Unit System at the Modern Electric Compagny* ; (Eggleston, 1906), *System of Factory Accounting*.

incertaine<sup>335</sup>. De nombreux auteurs ont caractérisé l'apport des travaux de Frederick W. Taylor uniquement par leur caractère idéologique<sup>336</sup>. Nous verrons ainsi dans une dernière partie, les exemples historiques de l'implantation du « *taylorisme* » qui eurent cet effet. C'est-à-dire prendre le « *taylorisme* » comme une manière de percevoir la réalité de la gestion, voire pour une véritable philosophie<sup>337</sup>.

Prenons premièrement une définition liminaire, ce qui est répété dans l'ensemble des travaux de Frederick W. Taylor. Pour concevoir un « *taylorisme* » juste tel un système de gestion assez peu défini, il convient de le percevoir comme participant à la recherche concrète et pragmatique visant à remplacer une gestion des usines avec des « *méthodes* ». Cette vision est la même que celle qui fustige l'utilisation de ce que Frederick W. Taylor appelle, le plus souvent, des « *rules of the thumb* ». Ce terme est la pratique la plus souvent utilisée, nous affirme-t-il, dans les grandes entreprises naissantes du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>338</sup>. Ce qui est « *scientific* » est précisément cette attention toute particulière à l'étude du comportement, c'est une conception de la gestion centrée sur *l'homme au travail*.

Mais comment Frederick W. Taylor justifie-t-il son opposition à l'ancien management et sa plaidoirie vers une doctrine plus « *scientifique* » ? Chaque génération, nous dit-il, a voulu développer de meilleures méthodes de production. Si le manager laisse les travailleurs des tâches assignées, ces derniers découvrent toujours les problèmes avec leur supérieur. C'est, pour Frederick W. Taylor, le règne du management conduit sous la double forme de

---

<sup>335</sup> Les conclusions historiques sont toujours difficiles à établir et l'objet de grands débats théoriques. Si nous avons à ranger les meilleures descriptions de l'histoire du taylorisme, nous procéderions ainsi.

L'œuvre de COOPLEY est assurément la description la plus fidèle au point de vue de Frederick Taylor ; bien que « enchanté » - mot de Chandler – elle fournit les détails nécessaires pour comprendre le sens historique de sa démarche individuelles, ne sont épargnées ni les hostilités violentes de l'application de ses méthodes, ni ses incapacités à y faire face.

<sup>336</sup> A titre d'exemple, nous pourrions mentionner les travaux sur la notion de Bureaucratie (Mouzelis, 1964), il s'agit de montrer comment l'organisation des systèmes bureaucratie s'est également enrichie d'une argumentation portée sur les équipes de travail et la planification bureaucratique, elle non développée par Taylor lui-même ; à titre plus critique et politique, les travaux plus critiques (Bendix, 1963 ; Braveman, 1975) insiste sur l'idéologie propre au taylorisme pour justifier une organisation du travail, et une manière très spécifiée – proche des systèmes totalitaires – du taylorisme.

Mouzelis N., 1964, *Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, London Routledge & Kegan Paul,

<sup>337</sup> A cet égard, confère au livre de Kikeby, 2000, *Management philosophy: a radical-normative perspective*, Springer, p.83-84.

<sup>338</sup> Le point de vue est de prendre au sérieux l'aspect du management par la signification qu'il a laissé à entrevoir du travail, des relations au travail et aux travailleurs. Dans l'esprit plus sociologique des effets du management à partir des représentations. Comme l'analyse Laurie J. Mullins (2007, « *Management and organisational behaviour* », Pearson Education) : « *Taylorism as There has also been considerable interest in Taylorism' as representing a system of manage - management ment control over workers* » p.44. & al...

« *l'initiative* » et « *les incitations* » (*ibid*, Taylor, p.15-16). Le souci étant qu'il ne dépend que de l'ouvrier pour savoir s'il a atteint ses difficultés. Les salariés se fixent ainsi leur propre norme, puisque cela est leur initiative ; et ils le font à mesure de leurs capacités réalisées. Au contraire, le « *management scientifique* » : 1° développe une science pour chaque élément du travail du travailleur ; 2° sélectionne le travailleur et le forme au poste analysé selon ses tâches ; 3° s'assure que le travail est fait selon ce que l'analyse scientifique du travail a conçu par des principes scientifiques. C'est ainsi que la « *planning room* » acquière toute légitimité. L'objectif est ainsi clairement énoncé : il faut mettre au-dessus de l'initiative du travailleur une instance qui prédéfinit son travail : à la fois pour la définition de l'efficacité et le contrôle de sa réalisation<sup>339</sup>. Il s'agit alors de « *joindre l'effort du travailleur et du management* » (*Ibid*, Taylor, p.18) ; de l'adaptation conjointe de la tâche, du travailleur, et de son exécution.

Cette jointure de l'analyse, entre la définition de l'acte et sa réalisation, c'est l'une des idées les plus importantes liées à la philosophie du « *taylorisme* ». En effet, Taylor relate des exemples de travail ordinaires – notamment dans l'usine de Bethlehem – où il critique les rapports antagonistes qui s'érigent entre employeurs et travailleurs. Arguant qu'il fut lui-même « *travailleur* » (*Ibid*, Taylor, p.23), ces anciens camarades d'usine sont pour lui pris dans l'engrenage d'effets de groupe : le ralentissement de la production, les accidents des machines plus ou moins volontaires. Lui, Frederick W. Taylor justifie ses écrits pour faire advenir des systèmes de management qui rallieraient les intérêts qui étaient alors antagoniques (Taylor, 1910, p.24).

L'objectif de Frederick W. Taylor est donc, au travers de ses ouvrages, de faire adhérer à sa démarche, bien davantage qu'à donner des instructions concrètes d'une méthode<sup>340</sup>. Son dispositif, nous l'avons dit, est cette focalisation de l'organisation du travail sur la *mesure*. La fonction de mesure du travail est pour lui essentielle ; le management réside, selon lui, dans cette attention avant toutes instructions préalables. Il s'agit avant tout d'organiser un système de management ayant pour programme de surveiller l'exécution des tâches ; la mesure des temps permet de redéfinir les normes et le rythme pour une certaine activité donnée. Le

---

<sup>339</sup> « *To summarize: Under the management of "initiative and incentive" practically the whole problem is "up to the workman," while under scientific management fully one-half of the problem is "up to the management."* »

<sup>340</sup> Ainsi, le taylorisme est, avant tout, cette énonciation des principes généraux. Ces principes aboutissent à cette étude systématique des actes de travail ; afin qu'en les définissant, des normes puissent pour cadencer collectivement le travail. Le management scientifique vise à équiper les travailleurs de consignes pour leurs actes de travail. Eux-mêmes « incapables » de le comprendre totalement, le management est cette « *guidance ou aide pour ceux qui travaillent avec lui* [le management] » (*ibid*, Taylor, p.11).



management est justement cette surveillance des tâches, l'élaboration de ces normes. En somme, et nous allons le voir dans les sous-chapitre suivant, il faut *rendre visible* l'activité de travail pour qu'elle serve de norme à elle-même. Cette *visibilité* de l'acte de travail optimum permet de créer le standard pour qu'il soit généralisé à tout le monde. Le « *management* », dans le sens diffusé par Frederick W. Taylor, est donc cette activité de *l'homme au travail* décrit par des outils, standardisé par des processus, et mesuré dans le temps.

### **III. I. 3. 2. Un management 'scientifique' par ses outils**

L'œuvre de JoAnne Yates<sup>341</sup> en elle-même témoigne de l'influence déterminante des outils sur la définition du contenu et des évolutions du « *management* ». Son ouvrage principal met en exergue la perspective historique de ce fait et en apporte la preuve. Cette lecture permet de voir toute l'œuvre de la rationalisation des bureaux, des outils de travail, des techniques du travail et de la gestion. JoAnne Yates (1993) permet décrire comment les mutations techniques et technologiques influent sur les manières de voir, de s'organiser, et sur la perception des formes de stratification des organisations.

Ainsi, le « *scientific management* » s'est constitué autour et par les outils et les techniques que ses fondateurs ont développés. Tous ces outils retracent les opérations, les flux des biens en train de se produire ; ils identifient les *inputs* et les *outputs* de toutes les productions. En cela, le « *scientific management* » a un impact sur l'activité du travailleur et ses conditions de travail. Il le définit et le redéfinit. Ainsi, les temps d'arrivée et de sortie de chaque bien dans un même processus de production sont mesurés et les actes sont repensés. Ce sont ces outils qui servent à formaliser et étudier le contenu du travail, avec le produit des travailleurs. Et, en effet, chaque dimension des écrits de Taylor a engendré le développement de nouveaux outils, tous rendant visibles les flux machiniques et humains de l'entreprise. Tel que le formule Myers, un de ses disciples les plus fidèles, le « *scientific management* » n'est que l'adhésion des outils aux procédures et aux processus de l'entreprise, ce qu'il nommera ses « *lois* »<sup>342</sup>.

---

<sup>341</sup> Yates, 1993, *Control Through Communication: The Rise of System in American Management*, JHU Press

<sup>342</sup> Myers, *The science of management*, dans Thompson, 1935, *opus cité*.

L'auteur définit des lois pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Loi 1° : toutes les activités doivent avoir des instructions et leur complète connaissance de ce qui va devoir être fait avant que le travail ne soit débutée. Loi 2° Il faut des instructions pour toutes les activités qui stipule ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, et avec quels équipements et quels matériaux. Loi 3° Les machines et les outils doivent correspondre aux instructions et être disposés en fonction. Loi 4° La sélection des travailleurs est nécessaire en fonction du type de travail assigné.

Par exemple, Franck Sterling<sup>343</sup> présente les outils de travail pratiques et usuels du « *taylorisme* ». C'est à dire ces systèmes routiniers du « *management scientifique* ». Ils sont adaptés à une industrie, avec son système de planning et de production, avec ses formulaires de production, de gestion du personnel, et organisationnel. Ainsi, par exemple, l'organisation décrite du département du planning consiste : en un encadrant du département ; avec des personnes attachées à l'étude du travail et des temps des pièces ; des personnes attachées à la circulation des pièces ; personnes attachées à l'étude des temps moyens d'acheminement ; d'autres au traitement des demandes de pièce ; à la production des pièces ; et aux bilans des emmagasinages de pièce. Détaillons l'organisation que Franck Sterling nous présente pour en déceler les rouages :

- les demandes sont listées et les classements de coûts et de profits, notés sur chacune des fiches<sup>344</sup>;
- les demandes (*order sheet*) sont emmagasinées dans le stock, à chaque demande, son libellé, sa quantité et sa destination d'emmagasinage ;
- un bilan est effectué sur tous les mouvements avec les numéros de série, les quantités et les factures adressées ;
- dans la salle de spécification (*drafting room*), les plans sont dessinés avec les matériaux nécessités et avec un numéro d'attribution ;
- il s'agit de dresser les plans du département, cartographier les flux afin de voir, *de visu*, une rationalisation et la suppression des déplacements inutiles par le rapprochement entre la carte des services et celle des fonctions identifiées avec les procédures ;
- chaque besoins sont exprimés avec les détails des achats de matériels ;
- une fiche de « routing » est adressée pour retrouver la fiche descriptive des pièces commandées, pour chacun des lots avec les quantités et les codes génériques pour chacune des commandes ;
- afin de ne pas perdre les informations de chaque lot, un billet récapitulatif suivra chacune des pièces avec ses numéros de commande ;
- pour emmagasiner les matériaux, de même, une fiche signalétique sera stockée afin de pour récapituler son emplacement et les matériaux liées à la commande ;
- pour chaque matériel installé, une fiche de procédure est attribuée, elle détaille toutes les instructions nécessaires à son fonctionnement, avec les matériaux du process, le travail à réaliser, et les instructions dans un ordre

---

Loi 5° Il convient de s'assurer que instructions soient transmises en fonction des besoins qu'elles décrivent, ainsi qu'elles soient remis à jour en conséquence. Loi 6° Les coûts doivent être établis pour toutes les activités qui sont elles-mêmes définies. Loi 7° le besoin que chaque activité soit l'objet d'étude pour des améliorations concernant les coûts, les méthodes, les machines, les outils, les produits et les forces de travail.

<sup>343</sup> Sterling F, *The successful Operation of a System of Scientific Management* in Thompson, *The Theory and Practice of Scientific Management*, opus cité.

<sup>344</sup> Les explications suivantes correspondent respectivement aux figures pp. 303, 306, 307, 311-, 314, 316, 317, 319, 324, 325-306, 330-331.

séquentiel à effectuer, avec chacune des tâches correspondantes liées (type d'outillage, rapidité, besoins, etc...) ;

- pour chaque mouvement de pièce, une indication est donnée sur sa fiche mentionnant le temps mesuré d'une étape à une autre de la production ;
- il en est de même pour les travailleurs. A chaque travail, les tâches sont spécifiées ; elles sont compilées dans un formulaire qui reprend toutes les tâches et toutes les personnes qui y ont contribué. Les salaires seront, ainsi, établis en fractionnant la contribution de tout le monde à ce processus ;
- les stocks sont inventoriés avec les entrants et les sortants, leurs dates afin de préciser le temps de rétentions, les demandes reçues, les disponibilités constatées.

De ce fait, ce sera la rigueur de ces opérations qui feront le succès du « *scientific management* ». La question la plus importante est, de ce fait : quelles sont les conséquences de ce mouvement de standardisation, de ces outils du « *taylorisme* », sur le travail, sur les normes de travail, et surtout, sur les travailleurs ?

D'un point de vue théorique, le « *scientific management* » pose cette question de la mesure et de l'outil de mesure face à l'indécision entre l'employeur et l'employé. Très explicitement théorisé dans les travaux de Forrest Cardullo, sont exposées les conditions de l'industrialisation aux Etats-Unis du « *scientific management* ». L'inefficience est, selon lui, liée aux structures organisationnelles laissant le travailleur dans l'indécision de son propre travail. D'où la fixation de normes qui émane d'un constat du temps sur le travail fait comme simple constat à sens unique. Justement, les causes des protestations envers le « *scientific management* » durent beaucoup à ce rejet de l'immersion dans le travail même du travailleur. Celui qu'opère le management, et dont il force le travailleur à s'équiper<sup>345</sup>.

---

<sup>345</sup> Le *Scientific management* est ce qui décrit et ce qui est décrit pour Forrest Cardullo, (1914, *Industrial administration and scientific Management*, dans : Thompson, 1914, *Scientific management: a collection of the more significant articles describing the Taylor system of management*, Harvard University Press). Il faut le comprendre comme la systématisation des méthodes liées aux travaux industriels. Cardullo va plus loin : c'est une nouvelle dimension du travail de l'ingénieur. En effet, si les ingénieurs ont toujours été à la direction des entreprises pour leurs processus, il s'agit de faire évoluer un management de type conventionnel ; en organisant les hommes, les processus et la production, en liant le tout à la demande de travail supplémentaire, au management systématique qui enregistre et fait évoluer en permanence le travail en fonction de ces normes et mesures du travail ; jusqu'au *management scientifique*, où chaque solution doit avoir été traitée selon le processus de résolution scientifique du travail propre au travail d'ingénieur.

Ce sont les outils qui doivent être conformes au rationalisme des procédures. Ainsi, détaille-t-il : toutes les méthodes doivent ainsi être travaillées et formalisées tel que le management l'a résolu. Il s'agit de collecter le plus possible d'information, de manière la plus systématisée possible, de le rendre en mesures ; de ne prendre pour information de ces mesures, seulement celles qui affecte le geste même du travail, et tout le geste : du savoir d'ingénieur à la psychologie, en passant par la comptabilité ; il s'agit ensuite d'analyser ces données, et de n'en publier que les normes et les actions que celles-ci fournissent comme indication. De la formalisation des procédures et les outils des procédures, provient la cause de l'efficience ou l'inefficience du travail industriels ; l'inefficience est provoquée par la nature paresseuse de certains travailleur, par la « timidité » dans l'emploi du capital, ne pas

Toutes les entreprises et tous les actes de travail devront donc être conformes et conformés aux méthodes nouvelles de management. Se lisent ainsi les travaux de Leffingwell<sup>346</sup> sur la traduction de la pensée taylorienne sur tout l'environnement de travail : l'espace, le mobilier, les machines, les fournitures, les méthodes de travail, en somme toutes les composantes du bureau et de l'environnement à la fois physique et mental du travail ont recours à l'objet d'en faire une pratique « *scientifique* ». Bien entendu, également, la manière et le schématisme de l'organisation du travail et de l'entreprise répond aux mêmes logiques. Apparaissent alors, pour se représenter l'entreprise, les flux, les agents, et mêmes les hommes, un « *management* » fait de diagrammes, de courbes, de matrices ; tous s'inscrivent le plan fonctionnel de l'organisation de l'entreprise, afin d'y sérier les tâches et les unités opérantes à celles-ci. Au premier rang de cette traçabilité, se trouve le bon de commande, muni non seulement du code de l'opération mais également de l'organisation qui le traitera ; à l'arrivée, il y a le salaire des travailleurs, une juste équation et un juste équilibre entre ces deux fonctions qui sont la recherche commune ; il ne faut négliger aucun des apports du travail, tous les travaux forgent le « *scientific management* ».

Au sommet de ce « *systémisme* » de la pensée du « *taylorisme* », il y a probablement la pensée d'Henri Kendall. Il conçoit la rupture du « *scientific management* » dans cette systématisation des méthodes de travail ; il ne parle plus qu'entre les procédures systématisées versus ce « *management non systématique* »<sup>347</sup>. C'est le corollaire à ce recours

---

vouloir créer – l'environnement, la sélection des hommes, des équipements, des matériels, des mesures, n'en sélectionner que les meilleurs ; ce travail de description vise à palier au le manque d'indicateurs sur les étapes clés de la performance, à l'inertie mentale des dirigeants et des opérationnels et l'inadaptabilité de ceux-ci aux changements.

Pour Forrest Cardullo, le management est « scientifique » lorsqu'il s'agit d'étudier l'industrie dans son ensemble, son fonctionnement, ses nouvelles méthodes, ailleurs et dans d'autres domaines ; le *salaire aux pièces* c'est également lié à cette diffusion des idées des usines aux autres. Enfin, pour lui, des facteurs freinent ce travail sur le management : telle l'inimitié avec les travailleurs, leur manque d'ambition, leur flânerie avérée et contre laquelle le management scientifique vise à empêcher cette résistance collective. Enfin, Forrest Cardullo énumère tous les points contestés dans le management scientifique, tâchant de répondre un à un à ces points. Qu'il s'agisse de la séparation du travail, des changements induits, ou alors la fonctionnalisation des ouvriers dans ce management scientifique.

<sup>346</sup> Parmi les nombreux livres et articles, certains sont restés les références en matière de design des procédures et de l'environnement de travail selon les principes du *scientific management*.

LEFFINGWELL, 1917, *Scientific Office M management*, Shaw company; Leffingwell, 1925, *Office management: principles and practice*, Université d'Oxford.

<sup>347</sup> KENDALL Henri H., « *Unsystematized, systematized and scientific management* », dans : Thompson, 1914, *Scientific management: a collection of the more significant articles describing the Taylor system of management*, Harvard University Press

Pour Kendall il faut généraliser la logique de l'analyse du travail sur les autres fonctions de l'entreprise. Les points d'analyses sont les suivants. 1° Du point de vue de la *comptabilité*, bien que celle-ci intrinsèquement

systématique aux outils pour décrire et définir les processus de travail. Le « *scientific management* » consiste ainsi à agir directement sur le travail en tant que tel : c'est-à-dire, à réduire l'acte du travailleur à un processus lui-même.

### ***III. I. 3. Réduire le travail à un processus***

Le « *taylorisme* » est tout autant une étude rationaliste de l'acte de travail que de ses conditions de production. Il s'agit d'innover et de mesurer les performances relatives en ce qui concerne l'*usinage des métaux*. Frederick W. Taylor décrit dans son ouvrage « *art of cutting metal* » la conception d'une affuteuse automatique qui est améliorée, testée, et la construction d'un magasin d'outils permettant de fournir aux ouvriers des outils davantage correctement affûtés, tout comme des tables permettant aux ouvriers de disposer de différents réglages des machines.

Que voit-t-on, en effet, dans les travaux de Frederick W. Taylor ? En premier lieu, la recherche du « *maximum de prospérité* » pour tout un chacun : autant pour le manager, l'employé que pour la nation. Selon lui, les intérêts peuvent être les mêmes<sup>348</sup>. Car, selon Frederick W. Taylor, la plaie des organisations du travail est sa sociologie de groupe : le

---

systématise la production de bien avec les systèmes de comptabilité, le management scientifique est celui dont la production est conduite par un coût défini par produit et de manière la plus méthodiques : les salaires, le cadencement de la production et sa quantité totale produite est régie en fonction. Le développement du management scientifique est justement d'organiser la production, le travail de chaque travailleur en fonction des besoins de la production et par produit. 2° Du point de vue des achats, le management scientifique consiste à effectuer le meilleur achat le plus adapté au travail permettant une meilleure productivité ; au poids minimum à transporter ; à l'espace occupée minimal ; au plus bas prix obtenu avec des lots achetés les plus grands (du fait de la standardisation des pièces). 3° du point de vue de l'*espace utilisé pour le matériel*, la définition par le bureau des méthodes doit optimiser les déplacements entre les services et les lignes de production – ce qui ne se retrouve pas forcément dans les cas étudiés qui reste un travail très important. 4° Du point de vue de l'*exécution du travail*, le management scientifique stipule que tous les mouvements doivent être planifiés par le bureau des méthodes ; ainsi, les demandes et les ordres assignées doivent tous être formalisés, l'information doit-être, de ce fait, systématisée et étudiée dans leur efficacité dans chacun des cas. Tous les encadrants doivent savoir tous les ordres de leurs services ; ces ordres doivent avoir une discipline exemplaire ; les travailleurs doivent avoir la compétence nécessaire pour les exécuter rapidement, à bon escient et de manière répétée ; ils doivent faire attention à un grand nombre de détails afin de pouvoir les signaler pour le bureau des méthodes. 5° Du point de vue de l'efficacité des travailleurs, le management scientifique a été considéré comme la technique la plus efficace de son temps. L'efficacité des travailleurs dépend alors : de l'analyse et la synthèse de tous les éléments d'une opération ; d'une sélection scientifique des travailleurs ; d'un entraînement continu des travailleurs ; des outils et des équipements des travailleurs efficaces et propre à son travail ; des incitations qui sont adaptés et spécifiques à la tâche du travailleur ; d'effectuer une analyse longitudinale entre le geste du travail, ses analyses, ses instructions du travail redéfini et des performances à la fois locale et générale sur la production.

<sup>348</sup> Cet intérêt est celui de définir le niveau de travail pour lequel l'individu atteint le plus haut stade d'efficacité. C'est-à-dire partir d'une situation où deux personnes travaillent en même temps, et définir celui qui, pour une tâche donnée, le réalise le plus rapidement. Et l'entraînement de l'un selon l'exemple de l'autre pourra servir au développement de lui-même pour un meilleur travail.

collectif nivelle par le bas les rendements ; le flou fait naître des « *quitter* » – c'est-à-dire le *free rider* des ateliers de travail – et incite tous les autres à ne pas travailler davantage que lui. Ce développement fait de la fénéantise (« *soldering* ») est l'une des règles premières des organisations. De ce fait, il revient non pas aux travailleurs, mais à l'entreprise, de déterminer cet effort pour chacun des travailleurs à effectuer. En quelque sorte, il faudrait remédier ainsi à cette « *injustice* » : celle un homme qui travaillerait plus qu'un autre pour le même salaire ; au contraire, il faut viser une journée de travail qui soit la plus productive possible (*Ibib*, p.6). Le « *taylorisme* » est donc à la recherche de cette nécessité « *naturelle* » (i.e. « *un certain penchant* » pour la fainéantise<sup>349</sup>, *ibid*, p.8) dans la détermination du travail. 1° Elle est d'une grande injustice pour tout un chacun ; 2° elle impose d'une norme dévalorisante pour ceux qui veulent travailler ; 3° la relation de travail entre le travailleur et l'employeur est très largement faussée par ces organisations délaissées aux normes de sociologie de groupe.

Il convient donc de déterminer en amont le travail : les principes du « *scientific management* » consistent à déterminer le travail attendu, i.e. à le réduire à un processus ; Frederick W. Taylor nous dit bien : il faut en étudier les gestes, les identifier, normer les gestes reproductibles, les mesurer, les formaliser, et les ériger en standards. C'est bien cet effort dont le « *taylorisme* » est l'objet. Il s'agit : 1° de lutter contre le faux travail des travailleurs fainéants ; 2° le système de management doit lutter contre cela ; 3° il convient de remplacer le système généralisé de méthode de « *rule-of-thumb* » par un système de mesures généralisées. Le travail doit donc être « *enregistré* »<sup>350</sup>, et cet enregistrement doit faire ainsi « *system* » : après être enregistré, celui-ci est étudié et des instructions peuvent ainsi en être données pour une meilleure effectuation de la tâche de travail<sup>351</sup>.

---

<sup>349</sup> "The natural laziness of men is serious, but by far the greatest evil from which both workmen and employers are suffering is the systematic soldiering which is almost universal under all of the ordinary schemes of management and which results from a careful study on the part of the workmen of what will promote their best interests." p.9.

<sup>350</sup> « Under the best day work of the ordinary type, when accurate records are kept of the amount of work done by each man and of his efficiency, and when each man's wages are raised as he improves, and those who fail to rise to a certain standard are discharged and a fresh supply of carefully selected men are given work in their places, both the natural loafing and systematic soldiering can be largely broken up. This can only be done, however, when the men are thoroughly convinced that there is no intention of establishing piece work even in the remote future, and it is next to impossible to make men believe this when the work is of such a nature that they believe piece work to be practicable. In most cases their fear of making a record which will be used as a basis for piece work will cause them to soldier as much as they dare ».

<sup>351</sup> « And this one best method and best implement can only be discovered or developed through a scientific study and analysis of all of the methods and implements in use, together with accurate, minute, motion and time study. This involves the gradual substitution of science for rule of thumb throughout the mechanic arts » p.11.

Tel que le rappelle Seymour Wilson (1973), les travaux de Frederick W. Taylor ont surtout développé le développement de la psychologie industrielle et de la « *personnel policy* » dans les usines. Ces thèmes sont déployés par nombre de revues d'entreprises ou de management. Professionnalisant le recrutement, Frederick W. Taylor veut : 1° seulement les travailleurs aptes pour une tâche donnée ; 2° seulement le salaire pour un travailleur donné ; 3° seulement ceux liés aux deux précédentes acceptions (ainsi, le travail doit donc être entièrement prescrit et décrit pour le travailleur) ; 4° Toutes les périodes autres que le travail en lui-même devant servir au repos et à la reconstitution des forces pour le travailleur.

Cette quête de l'inscription du travailleur dans une vision d'un des processus de travail de l'entreprise ne s'est pas arrêté avec le « *taylorisme* », remarque Seymour Wilson si justement. Une très large partie de la « *Behavioral organization theory* » a repris cet angle d'analyse<sup>352</sup>. Très justement, toute la littérature critique du néo « *taylorisme* » reprendra cette idée générale. Celle qui fait de l'étude de la bureaucratie au travers une analyse toujours plus précise des processus de travail, une voie d'adaptation du travailleur à ce processus pré-décrit<sup>353</sup>.

Ainsi, outre le conseil en management, en organisation, en comptabilité industrielle était le métier d'origine de Frederick W. Taylor et de ces ingénieurs du début du siècle. Ensuite, de nouvelles formations voient le jour, en lien avec la définition du travail pour chaque processus. Il s'opère ainsi une sélection de chaque travailleur à cette tâche : celle du management du personnel, de l'ergonomie du travail, et des usines. Il faut également un travail de définition et de classification<sup>354</sup>. En effet, la raison première pour créer des catégories et pour analyser le travail a toujours été de l'effectuer de la manière la plus optimale possible. Frederick W. Taylor, dans « *Shop management* », n'a eu d'autres recommandations que d'avoir un département centralisé pour l'emploi des travailleurs. Il fallait disposer de la statistique sur ses emplois, de

---

<sup>352</sup> Seymour Wilson (1973) citant l'énoncé programmatique des travaux de March and Simon: « . . . a set of operating procedures that could be employed in each concrete situation to discover the methods that would be efficient in that situation and to secure their application. Taylor's invention of time study is more accurately compared to the invention of the microscope than, say, to the cell hypothesis » (p.20).

Pour une vue d'ensemble des travaux de la *Behavioral organization theory* : R.T.Grolembiewski, *Behaviour and Organization: O and M and the Small Group*, Chicago: Rand McNally, 1962.

<sup>353</sup> Voir le « *New Taylorism* » - où le Taylorisme est décrit comme intronisant le fonctionnement des grandes entité bureaucratique dans leur déploiement le plus fin au niveau de la tâche de travail : de THOMPSON Victor A", *Bureaucracy and Innovation*, Alabama: University of Alabama Press, 1969.

<sup>354</sup> Pour aller plus loin : LING Cyril C, *The Management of Personnel Relations: History and Origins*, Illinois: Irwin Col, 1965; Charles W.Lytle, *Job Evaluation Methods*, New York: Roland Press, 1946.

leur efficacité relative pour le management, ainsi qu'un « *planning department* » (la plupart du temps, en entreprise, nommé « *personnel department* ») (Lytle, 1954, p.132).

### **III. I. 3. 4. L'étude des temps**

Telle est la préoccupation des ingénieurs de son époque : la *mesure* des temps opératoires ; il faut étudier et analyser les mouvements de travail, ainsi que leur durée. Frederick W. Taylor en parle dans tous ses travaux, notamment à la « *Midvale Steel Works* », où il recommande la mise en place d'un agent de l'étude des temps (Taylor, 1911, p.54). Ce sera le cas d'ailleurs partout dans le monde où le « *taylorisme* » s'est implanté, où l'ingénieur va prendre le signe de son « *chronomètre* » (Coriat, 1989). Cette diffusion sera générale, y compris dans le système allemand et français. Initialement, tel que le préconise Frederick W. Taylor, l'intérêt est d'établir un « *système de tarif différentiel aux pièces* », c'est à dire, fonder le calcul du taux de salaire aux pièces. Dans « *Shop management* », l'ingénieur-conseil a ainsi formulé : la « *vitesse d'exploitation du travail au lieu de la contrôler intelligemment* » (*ibid*, p.45). Son objectif est formel : il faut des « *innovations en gestion et production* ». Par la mise en place de procédure écrite pour le suivi du travail, plus ou moins explicitement, l'objectif est réellement d'aller contre l'autonomie des contremaîtres. *De facto*, sa conséquence est moins comptable qu'organisationnelle. En somme, c'est le début de gestion de la production comme fonction propre dans l'entreprise, avec une unité localisée appelant à la séparation du travail avec le bureau des méthodes. Ainsi se justifie ce qui donnera au management sa *raison d'être* : la « *séparation de la planification de l'exécution* », qui est selon Thompson la vraie rupture (du *management scientifique* d'avec la direction traditionnelle des entités productives Thompson, 1935, p.270). Il s'agissait alors de créer une structure régissant les activités des travailleurs selon leurs tâches fonctionnelles : séparant les opérations, en distinguant les machines pour ce faire, les outils et les méthodes également ; l'unité de mesure en sera le temps passé ; ainsi, le management est réduit à l'acte de mesure, à l'enregistrement des opérations, au séquençement selon l'importance de ceux-ci ; pour, enfin, donner les instructions aux travailleurs (*Ibid*, 271) issu de ces mesures<sup>355</sup>.

---

<sup>355</sup> A partir de cette idée, toutes les études critiques d'inspiration marxiste vont se nourrir de ce concept de séparation entre la description de la tâche, sa norme, ainsi que son exécution.

L'ouvrage probablement le plus célèbre sera celui de BRAVERMAN (1974, *Labour and Monopoly Capitalism*) décrivant le processus historique du travail industriel, telle une séparation progressive du travail de conception et d'exécution, avec le Taylorisme et le machinisme enlevant au travailleur ses connaissances et son métier, générant un prolétariat de moins en moins formé et spécialisé



Nous le voyons, le « *taylorisme* » est une œuvre plus vaste que les seuls travaux de Frederick Winslow Taylor. Un certain nombre de décalages sont établis par ses suiveurs et ses concurrents. Tous approfondissent, dans la conceptualisation, dans la description, et dans l'usage, les concepts initialement tayloriens : si Emerson insiste sur la métrique temporelle pour y substituer la notion d'*efficience* ; les Gilbreth s'attacheront, quant à eux, davantage à la profondeur de la description pour y développer leurs « *motion studies* » ; Gantt et ses travaux seront le symbole de la journée de travail comptabilisée et standardisée pour une pleine vision pour le management du travail de leurs employés.

Les premières innovations seront, en réalité, les travaux d'Emerson : substituant le temps à la notion d'*efficience*<sup>356</sup>. A lire Thompson (*Ibid*), il n'y aurait de différences entre Emerson et Taylor est justement cette séparation du « *staff* » d'avec la « *line* », (*Ibid*, 272)<sup>357</sup>, telle serait la version « classique » du « *taylorisme* » issu du fondateur; en réalité, l'enjeu principal des conflits théoriques et très techniques recouvra la manière de déceler la « *valeur finale* » de toute production en traçant les voies d'amélioration du travail (Thompson, 1935, p.235). Ces différences se situent surtout dans les méthodes et les applications de l'étude du temps. Ces innovations managériales ont pour enjeux la détermination de la norme de production finale. Il est vrai que Taylor est resté dans une définition relativement allusive du « *system* » de « *management* ». Au final, lui seul devait en avoir le contrôle (*Ibid*, 274). Ce qu'il faut comprendre c'est que les travaux de Frederick W. Taylor sont donc moins une question de

---

<sup>356</sup> Emerson publia ses travaux dans *The Engineering Magazine* comme une communication à diffusion des praticiens et chefs d'entreprise. Classique de la littérature du début du siècle en matière de gestion scientifique, au cœur même de la notion d'*efficience* se trouve l'attachement du travail réel conforme au travail prescrit. Un des ouvrages les plus représentatif sur cette notion de d'*efficience* : « *Efficiency – as The Basis for Operation and Wages* ». A la lecture de son ouvrage majeur, il est possible d'y percevoir cette *substitution* de la notion d'*efficience* à celle de la mesure des temps.

En effet, il est utile de reprendre ici l'esprit de la conceptualisation d'Emerson. L'intérêt est cette exposition des types principaux d'opérations *efficientes* typiques (pp. 13-46). Par opposition, celles qui ne le sont pas : ce sont celle des travaux communs, celles qui semblent naturelles, celles qui ne sont surtout pas étudiées comme un problème à résoudre. Ces opérations qui ne sont pas assez « *efficientes* » doivent être considérées comme un problème d'ingénieur, les résoudre avec un raisonnement rationnel qui pose les problèmes pour en étudier les solutions à élaborer. Systématiquement, les opérations avec des temps perdus, ou mal utilisées, doivent être supprimés. En donnant des exemples industriels, Emerson veut démontrer le processus d'étude et de résolutions systématiques de ces temps perdus, les dispositions qui génèrent ces temps perdus, ce qui constitue réellement ces pertes de temps. Au regard de ces pertes de temps, il démontre l'utilité de leur éradication, comment les processus d'ingénieur industriel permettent d'y substituer un travail optimisé, citant des exemple d'ingénierie de processus dans des fonderies, dans des pratiques d'atelier avec des machines, dans l'univers des grandes entreprises de trains, ou alors dans le secteur de la construction. L'*inefficience* prend forme dans ces pertes de temps. Elles sont dans les processus de travail, elles se voient au niveau individuel du travail : l'économie de ses actes et de ses gestes, autant que son excellence intrinsèque.

<sup>357</sup> Cette distinction entre le contrôle par « *staff* » ou « *line* » est explicitée au chapitre IV, V, VI (EMERSON, « *Efficiency – as The Basis for Operation and Wages* », opus cité, pp.56-85). Nous la détaillons dans le sous-chapitre concernant la notion de « *visibilité du travail* ».

chronomètre (car la question du « *motion study* » n'est pas une invention Taylorienne), mais bien davantage l'assignation au travailleur à la tâche de travail (*Ibid*, 276-277). Au-delà du « *routing system* » d'Harrington Emerson, du « *scheduling system* » de Clarence Gantt, le « *taylorisme* » rajoute la définition de la norme par l'employé compétent pour une tâche donnée.

Pour autant, l'opposition des méthodes la plus célèbre est celle entre les deux Gilbreth et Frederick W. Taylor<sup>358</sup>, la relative réussite industrielle de ces premiers a engendré sans doute l'opposition du second<sup>359</sup>. Frank et Lilian Gilbreth furent en effet les innovateurs des « *Motion Studies* »<sup>360</sup>, qui signifient l'étude de tous les gestes du travail. Frank et Lilian Gilbreth iront jusqu'à filmer minutieusement chacun des gestes, écrire sur les postures, ainsi qu'en achevant leur démarche sur les variables de type psychologique. Ils voulaient comprendre l'homme au travail, le mesurer, en avoir l'image la plus fidèle afin de retracer sa gestuelle la plus optimale dans son acte de travail. Or, en retraçant l'histoire de la pensée managériale, issue des travaux des deux Gilbreth, le « *taylorisme* » s'est transformé. Notamment, les travaux de Lilian Gilbreth sur la psychologie industrielle, recherchant la métrique des facteurs psychologiques d'incitation au travail, cet axe de travail fera l'objet de recherches et d'investissements considérables pour créer les conditions d'une production maximale des travailleurs.

Enfin, Clarence Gantt est probablement l'auteur ayant le plus systématisé cette « *étude des temps* ». Jusqu'à, pratiquement, incarner la référence qui s'est imposée pour sa métrique de la *comptabilité*. En effet, Clarence Gantt est avant tout un ingénieur économiste industriel. Ses travaux et ses contributions au « *taylorisme* » sont essentiellement liés à la mesure et la répartition des coûts travaillés. Il a distingué les dépenses par usines et celles par unités de production<sup>361</sup> ; ensuite, Clarence Gantt poursuivra ses travaux dans la comptabilité analytique

---

<sup>358</sup> Pour un résumé des plus fidèles d'un conflit entre Taylor et Gilbreth dont la littérature est foisonnante :

NADWORNÝ Milton, "*Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in Scientific Management*," *Business History Review* 31 (Spring 1957), pp. 23-34-

<sup>359</sup> Brian Price (in Nelson, *opus* cité, 1992) montre effectivement l'opposition des travaux de Taylor et de Gilbreth, notamment par la capacité de ce dernier à prendre au sérieux les principes du premier et les appliquer avec succès. Surtout à répondre aux critiques syndicales et du management local sur l'aspect "dictatorial" de l'étude des gestes du travailleurs, dans l'usine de *New England Butt Company*, en organisant des réunions de concertation et d'accompagnement pour susciter la participation du personnel.

<sup>360</sup> Pour une analyse détaillée des travaux de *Frank Gilbreth*, voir ci après.

<sup>361</sup> GANTT, 1916, *Production and Sales*, *Engineering Magazine*, January pp. 593-600.

afin de pouvoir attribuer à chaque « *mouvement* » dans l'entreprise, les coûts qui lui sont rattachés<sup>362</sup>.

De ce fait, les managers savent donc la tâche qu'ils ont assignée par le « *taylorisme* » ; ils savent également celle qui est réalisée du fait même qu'ils en ont déterminés sa norme. L'étendu de ce savoir va de la métrique de la tâche, des compétences des travailleurs, jusqu'à la mesure des roulements des machines comme poste de travail attribué. Ils gèrent désormais de manière directe et avec une bonne *visibilité*<sup>363</sup> grâce au développement de ces méthodes « scientifiques ».

Le « *taylorisme* » est donc ce que nous pourrions appeler ainsi, et ce que nous nommerons ainsi, la *visibilité de la mesure*. Créée par le système scientifique, sur la tâche qu'il a lui-même définie : le « *taylorisme* » est « *la différence extraordinaire en terme d'efficience entre différents travailleurs pour une même opération est désormais pleinement sue des managers* » (Thompson, *Ibid*, 278). Le « *management* » se veut être une norme fondée elle-même sur la « *pratique de l'opération par le travailleur* » (Thompson, *Ibid*, 284).

### III. I. 4. la visibilité sur le travail : du « taylorisme » et de ses critiques.

Après avoir appréhendé les dimensions développées par le programme taylorien – Frederick W. Taylor, ses écrits, ainsi que ses continuateurs et concurrents – nous pouvons en déduire le mouvement spécifique, pour la gestion de ce mouvement appelé « *management scientifique* ». Il consiste à définir la bonne *mesure* des comportements, à l'aide d'outils à la fois comptables et extra-comptables. Ainsi, il faut réduire chaque activité à une définition et à un processus. De même, il faut procéder *de facto* à l'étude du temps de ce geste de travail décrit. Tel est le programme taylorien, nous pourrions le nommer un « *travail de visibilité* ».

Ainsi nommée, quelle réalité recouvrerait ce concept ? Il convient, pour cela, de revenir à la demande initiale du travail de Taylor, son consulting. Dans ses échanges avec les directeurs d'usine, se découvre un projet bien explicite visant à régler le travail de l'usine et en avoir la pleine visibilité de ses mains d'œuvre.

---

<sup>362</sup> GANTT, 1915, *The Relation Between Production and Costs*, *Trans. ASME*, Vol. XXXVII., pp. 109-17.

<sup>363</sup> « *this conditions [of scientific management] is the natural result of the policy of owners who insit on all attention being given to those conditions which most directly and visibly affect the output* » p.286.

### ***III. I. 4. 1. « Rendre la gestion indépendante de tout individu ou groupe »...***

Revenons, dans un premier temps, à l'essence du travail de Frederick W. Taylor. Nous l'avons dit, ce dernier fut consultant en comptabilité industrielle. Le contexte dans lequel Frederick W. Taylor édifie son ouvrage majeur à la « *Bethlehem Steel* » résume une bonne partie de son œuvre. Dans l'industrie lourde, la compétition contre la *Carnegie Compagny* (qui le rachètera pour devenir le grand magnat de l'acier), imposa une forte réduction des coûts de production. Le programme explicité au dirigeant d'entreprise Robert Linderman<sup>364</sup> visait les objectifs suivants :

- 1° *rendre la gestion entièrement indépendante de tout individu ou groupe (...)* ;
- 2° *introduire dans l'atelier une organisation et une discipline telles que n'importe quelle politique décidée par la direction pourrait être correctement mise en œuvre* » ;
- 3° « *introduire (...) le meilleur système de salaire aux pièces, afin d'arrêter la flânerie qui s'instaure avec le salaire à la journée* » (Copley, t.2, p.10-13).

Ce programme sera mise en œuvre directement dans les ateliers d'usinage par les consultants de la « *Taylor Society* » : en spécifiant les conditions d'utilisation des outils par les ouvriers, en découpant le temps alloué avec lequel il doit s'en servir. Pour ce faire, il fallait presque « *enlever des mains des nombreux ouvriers le contrôle de l'atelier d'usinage pour le placer entièrement dans celles de l'encadrement, c'est-à-dire substituer le contrôle scientifique aux usages habituels* »<sup>365</sup> (ACM, p.252). L'avantage était avant tout comptable : en liant le développement de l'organisation du travail à l'amélioration du système comptable. Enfin, dans le domaine de la manutention, Frederick W. Taylor exerçait une spécification stricte des charges, des contenances et des salaires.

Pour autant, en terme de méthodes, le « *management scientifique* » doit à Franck B. Gilbreth les recommandations les plus précises et les plus affûtées. Nous pouvons le constater en lisant avec beaucoup de précision son *opus magnum*. Franck B. Gilbreth voulait ainsi mettre en lumière, de manière toujours plus précise, une analyse du travail sous toutes les différentes variables de son action.

---

<sup>364</sup> Letter from F. W. Taylor to Robert Linderman, President of Bethlehem Iron Company, South Bethlehem, Pa, 8 August 1898, unpublished material, F. W. Taylor Collection, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey.

<sup>365</sup> « Taking control of the machine shop out of the hands of the many workmen and placing it completely in the hands of the management, thus superseding 'rule of the thumb' by the scientific control ».

### III. I. 4. 2. Rendre visible en analysant le travail

La plus fidèle visibilité de l'activité de travail est sans doute, nous l'avons dit, à l'époque, l'œuvre de son concurrent le plus sérieux, ainsi que sans doute le plus célèbre : Frank B. Gilbreth. Son ouvrage maître est un bon guide de l'« esprit » du « *management scientifique* ». Avec un objectif de fond donné lui-même par son titre d'ouvrage : « *Motion Study – a method for increasing the efficiency of the workman* » (1909). En relisant toutes les points de cet ouvrage, nous avons le programme et les points d'encrages des travaux futurs du « *taylorisme* ». Pour Frank B. Gilbreth, il s'agit de décrire les points d'analyse du travail de production avec celui de l'homme (« *workman* »). Car l'accroissement de la production infère donc à cette rigueur de sélection et d'apprentissage, à la manière à ce que l'ouvrier accomplisse sa tâche de la manière la plus performante possible. Son intention est moins l'augmentation des cadences de production, que son optimum<sup>366</sup>. Il consiste davantage à étudier finement l'accomplissement de chaque tâche. Il fallait trouver les meilleures pratiques ; ensuite s'assurer que ces dernières soient devenues des standards qui éradiquent les précédentes. Gilbreth décompose ainsi cette analyse scientifique de l'acte de travail: réduire les tâches actuelles à de simples écrits ; énumérer les mesures captées (« *motion used* ») ; ainsi que les variables qui affectent ces mesures ; ne retenir que les meilleures pratiques ; les formaliser ; énumérer les variables qui peuvent altérer celles-ci (Gilbreth, 1909, pp.3-5). Ces variables, elles sont détaillées dans le reste de l'ouvrage :

- 1° celles inférant aux qualités, à la nature et aux compétences des travailleurs<sup>367</sup>;

---

<sup>366</sup> Tel est, par exemple, tout l'héritage Marxiste, chez Marx lui-même dans *Le Capital T.1* ; mais également chez ses continuateurs.

<sup>367</sup> Franck Gilbreth (ibid, 2009, p.20-52) détaille ses variables inférant au travailleur dans une première partie. Les détaillant, il est aisé de comprendre que chaque variable infère aux hommes et à leurs caractéristiques ; ce qui est recherché, et doit être décrit, dans ce programme, reste la nature de l'homme au travail, et la recherche d'une norme adaptée à elle :

Premièrement, son *anatomie* doit être adapté à la charge de travail, il ne s'agit pas seulement de force, là, mais de dispositions naturelles, qu'il s'agisse de grandeur, qu'il soit droitier ou gaucher, ou autres, pour que les équipements et les outils lui soient favorables de manipulation pour en avoir un usage optimal. Son « *brawn* ». Son *contentement* affecte grandement sa capacité à produire, il doit être loyal et astreint aux objectifs impartis. Sa « *creed* » qui inclue sa nationalité, sa religion, ou tout ce qui peut le rendre et créer de la sympathie et de l'union dans son univers de travail. Son « *earning power* ». Son *expérience* à exécuter le travail impartis est une valeur cardinale, sa spécialisation est donc un moyen afin qu'il optimise sa capacité productive, à la fois de manière qualitative mais également quantitative. Sa « *fatigue* » et sa proportion à se fatiguer dans une tâche est une variable très importante, notamment dans le cadre d'une organisation du travail où l'objectif est de créer et d'augmenter les normes de production. Les comportements (« *habits* ») sont la capacité à apprendre et à accomplir un travail meilleur. La santé est également une condition d'un bon travail, l'environnement doit se structurer pour garder, au mieux, les ouvriers en bonne santé. Le mode de vie (« *mode of living* ») est une variable importante, mais difficilement appréhendable, afin de maîtriser celle des travailleurs. La *taille* dépend du travail impartis : de petites tailles, seront les travailleurs minutieux, forts seront pour le travail de force. La « *nutrition* » infère à l'énergie mobilisable pour le travailleur, et donc, son rendement. Ses aptitudes, ce sont sa capacité à apprendre, et à exécuter le travail à apprendre. Son *tempérament* est sa capacité à endurer l'effort,

- 2° les variables de l'entourage (*surrounding*) du travailleur, c'est-à-dire les équipements et ses outils<sup>368</sup> ;
- 3° Enfin, il faut trouver la pertinence et les conséquences des mesures qui sont étudiées<sup>369</sup>.

à maintenir un travail impartit et ne pas le lâcher. L'entraînement dépend du reste, de ses aptitudes, de son comportement, et de son tempérament. Le travailleur a son rendement toujours impartit par sa faculté de prendre le temps d'acquisition de la meilleure méthode et de l'exécuter systématiquement.

<sup>368</sup> Deuxièmement, ce sont les *variables qui entourent le travailleur* que recherche Gilbreth. Nous avons, annoncée ici dès 2009 toutes les recherches disposées vers le cadre de travail, du travailleur dans son cadre social, son infrastructure de production (l'usine, les relations sociales), ses conditions d'hygiène et de sécurité, décrites sous l'angle, certes, de la maximisation du travail, mais une esquisse de ce qui sera, plus tard, le cadre de travail de la pensée anti-taylorienne, ou alors critique à cette dernière :

Celles-ci ne dépendent pas intrinsèquement du travail, mais de la capacité à structurer un environnement qui rend les capacités intrinsèques du travailleur plus efficace, et son travail plus performant. Ce sont les *conditions standards* (« *appliances* ») avec lesquelles la performance du travailleur doit être jugée, ce que l'on ne peut pas attendre de lui sans lui définir exactement ce que son employeur attend de lui. Ce sont des conditions d'organisations, des règles, mais également son infrastructure de travail qui ne facilite pas son travail. Ces conditions, plus ou moins anecdotiques en apparence, telles ses *vêtements*, peuvent le perturber ou améliorer son travail ; ou mêmes les effets de stimulation que provoquent certaines couleurs, indiquent les psychologues du travail ; les effets de la musique, ou toutes sortent de *divertissements* (« *entertainment* »), ont été beaucoup valorisé par les normes militaires ou dans des récits de lieux de travail collectif, la lecture et les récits racontés (« *story tellings* »), ce qui permet d'atténuer la fatigue, la santé, et les incitations du travailleurs ; leurs effets ont été prouvé par tous les scientifiques du travail. Refroidir, ventiler, conditionner le lieu de travail afin de proposer un cadre propre à l'abnégation à la tâche ; la température, l'humidité, ce sont également les dimensions qui font partie de cette science de « l'organisation et l'administration d'une entreprise », tel que le définit Mr. Hugo Diemer. La *luminosité* a une grande influence avérée sur le niveau de production et les mesures prises de productivité du travail. Suffisant pour pouvoir travailler, adapté pour ne pas surconsommer. La *qualité des matériaux* également, a souvent un coût très inférieur au manque de productivité auprès des travailleurs qu'elle engendre. Les systèmes de *récompenses* et de *pénalités* ont démontré le bien-fondé de leur développement dans les usines modernes, assure notre auteur, il convient de les ajuster au type de travail en question. La *taille des éléments déplacés* est également une grande question, savoir jusqu'à quelle taille il est plus avantageux de structurer son transport par des outils ; la question de l'*élimination de la fatigue* grâce à des *dispositifs techniques* revêt de la même problématique. Toutes ces questions relatives à l'environnement du travailleur (« *surrounding* ») ont, comme par évidence, besoin d'être standardisé pour leur efficacité optimale. Les *outils* en sont un bel exemple : fourni par l'entreprise, son utilisation doit être autant simple (moins de coût d'apprentissage) qu'efficace. L'impact de la technologie sur la performance est telle, que les mesures doivent être procédées à partir de mêmes outils à disposition. Les *règles syndicales* modifient également les mesures possibles et réalisées, celles-ci sont localement diverses et différentes, les syndicats pensent également qu'une production élevée va à l'encontre des intérêts des travail, et la question de la rémunération jouent également fortement sur les mesures prises. Ces variables d'environnement ne servent qu'à rappeler l'importance et la rigueur à prendre concernant l'étude d'une production par mesure. Des variables, parfois perçues comme plus ou moins anecdotique, tel que le *poids* des unités déplacés prennent une prime importance lors de l'étude de ces mesures.

<sup>369</sup> Les *variables de la mesure* doivent être, en tant que telle, débattues pour générer les conclusions à émettre.

En effet, l'objectif même de l'accélération constatée dans les mesures doit être mise en regard vis-à-vis des gains qu'elle engendre, vis-à-vis de son coût induit de sa mise en œuvre. Ainsi, il faut appréhender la question de la *coordination avec les autres mesures* avant de conclure à l'efficacité d'une mesure prise. Et de son *coût de mise en œuvre*, des gains générés par la mesure en question. Son sens pour l'activité en général (« *direction of the motion* »). Son *efficacité réelle* est la bonne combinaison de plusieurs mesures. Cette efficacité doit l'être également pour le travailleur l'accroissement d'une mesure de doit pas détériorer, par exemple, la fatigue globale de celui-ci, dont les effets se mesureront ailleurs. Une mesure doit avoir sa mise en œuvre évaluée sur un long terme : pour chaque mesure, son efficacité est sujette à un moment d'*inertie* et un moment *pour la dépasser* ; en standardisant à la fois la mesures et les éléments qui l'environnent. Une bonne mesure est celle qui s'instruit dans un temps court, mais dont les effets sont à long terme ; celle dont la nécessité à été mise en évidence, et dont les conséquences seront nécessaires à l'effectuation meilleur de l'acte de travail par le travailleur ; cette mesure s'inclue dans un mouvement (« *path* ») général de l'organisation, son efficacité est de s'y insérer ainsi ; Chaque mesure doit avoir son économie affinée pour qu'elle corresponde à celle de la

Ces « *variables* » traduisent bien le programme même du « *management scientifique* » tel que l'a initié l'œuvre de Frederick W. Taylor. Tel que le dit bien Englanter<sup>370</sup> (2003, pp. 210-*al*), le travail de Lillian Gilbreth a continué une analyse du travail promue par les ouvrages sur les « *motions studies* » en ouvrant la discipline du management par son étude du « *human factor* ». Ils reprennent ainsi le schéma mental de Frederick W. Taylor, à savoir : aider et étudier le travail pour l'unifier aux objectifs du management. Ainsi, l'ouvrage « *The psychology of management* » tente de faire rejoindre les travaux de Frederick W. Taylor avec ceux développés par la « *psychology* », aux Etats-Unis, discipline ayant pour référence de base le *pragmatisme* philosophique de William James.

### **III. I. 4. 3. Un travail toujours plus visible : de la critique du « *taylorisme* »**

Ces questions du « *human factor* » se sont incarnées dans ce qu'il fut appelé, un temps, la « *managerial sociology* », qui a émergé dans l'enceinte de la prestigieuse *Harvard Business school*. Parmi les ouvrages les plus célèbres, il faut retrouver ceux de l'*école des relations humaines*, c'est-à-dire les recherches sur les conditions de productivité, autres que techniques de travail, des travailleurs. Ce qui va devenir une discipline à part entière, elle aura été à l'origine le fruit des recherches des programmes « *tayloriens* ». Même s'ils ne le disent pas explicitement, et qu'ils font l'effort de vouloir s'en départir, en critiquant justement les axes

---

mesure suivent, son jeu dépend de sa position (« *play for position* »). Le gain, c'est la vitesse générale ; elle doit être reflétée par la mesure, tout autre mesure ne comporte pas une efficacité supérieure.

Pour prolonger cette étude de l'étude des mesures du travail, quelques chantiers sont à mener. Celui, premièrement, du *travail accompli*, sitôt le travail étudié et amélioré, l'épreuve de la mesure ne doit pas discontinuer ; il faut également prolonger l'étude de cette mesure, car la division des mesures peut créer des focales peu pertinentes pour la performance globale ; les tableaux de synthèse des mesures (*charts*) donnent toute la maîtrise de l'étude des différentes mesures, de ses objectifs, de son accomplissement et de ses différentes conditions et variables agissantes. Cette lecture est le propre de l'investigation scientifique, affirme l'auteur, celle de la continuité de l'analyse et des considérations qui vont en émerger suivant la diversité des cas d'étude et des cas étudiés. Les premières étapes pour l'étude de ces mesures, les enseigner et les promouvoir, peuvent se résumer simplement : 1° observer le meilleur travail du meilleur travailleur ; 2° Photographier les méthodes utilisées ; 3° Enregistrer la production consécutive à ces bonnes pratiques ; 4° En identifier les coûts ; 5° Disposer, en laboratoire, une même disposition pour développer de meilleures solutions ; 6° établir en lois d'organisation du travail et en instructions ces solutions ; les publier en revues, bulletins, ou toutes autres formes de communications ; 9° Coopérer le plus possible pour diffuser les résultats, les méthodes et éduquer pour en généraliser la pratique.

<sup>370</sup> Englanter Susan Lyn in WOODS M. & J.C., 2003, *Frank and Lillian Gilbreth: critical evaluations in business and management*, Taylor & Francis

forts des points de doctrine « *tayloriens* »<sup>371</sup>. Mais en réalité, il s'agit d'un même débat : celui de l'étude de la psychologie industrielle.

Ce sont bien les angles d'études « *tayloriennes* » qui ont motivé les travaux appelés de *l'école des ressources humaines*. Cette pensée a voulu étudier les conditions industrielles de performance, la nature de la fatigue industrielle, l'étude du *turn over* au travail. Leurs angles d'études sont bien de déterminer les tenants et les aboutissants de la fatigue au travail, tout en critiquant le point du management scientifique. Mais, c'est par la description du travail, de ses conditions, eux également, que ces conséquences sont ainsi présentées. Ils discutent bien des variations de la production et du travail rendu ; des causes du temps perdu au travail ; de la hausse des maladies constatées et de la mortalité ; des accidents provoqués par un travail aux cadences élevés. Ils s'intéressent au degré perçu d'effort, à ses conditions pour la mobilisation et l'incitation au travail.

Ainsi, toutes ces problématiques sont ce que Watkin nommait la « *problématique du travail* »<sup>372</sup>. Quant à lui, Georges Friedmann parle du tournant de la « *psychotechnique du travail* ». Le sociologue français reprend dans son analyse de l'époque toutes les théories de psychologie de l'époque et sa centration sur le comportementalisme autour de l'individu. C'est-à-dire le passage où la recherche de la psychologie rationnelle prendra pour objet d'étude l'individu, pour méthode, celle « *expérimentale* ».

En parlant de « *psychotechnique du travail* », l'objectif était de dresser l'étude scientifique des mouvements. Tous voulaient critiquer explicitement le « *one best way* » taylorien, autant leurs pratiques que leurs usages. Ils furent critiques, mais au final, leurs fins n'en sont pas si différentes de Frederick W. Taylor et de ses continuateurs. S'il ne s'agit du « *chronométrage* » comme technique de management, il convient de décrire le travail, de percevoir son ressenti, de mesurer les différences de performance, avec ou sans les conditions favorables ou défavorables étant objet de l'étude. Ainsi, parmi les ouvrages que l'on peut citer dans l'optique d'une recherche de l'optimisation du temps et du chronométrage, il y a ceux rattachés avec l'étude des comportements humains. L'ouvrage d'Eric Farmer (1921)<sup>373</sup> restera

---

<sup>371</sup> Par exemple, dans l'ouvrage de MYERS, *Industrial Psychology*, : « *while Taylor was instructing hom so effectively in the best methods of handling pig-iron – 'you know just as well as I do that a high-priced man has to do exactly as he's told from morning to night', (...) So too Taylor' endeavour to establish 'rigid rules for each motion of every man', followed by Gilbreth 'Quest of The One Best Way' (...) There is no 'one best way'. What the psychologist and physiologist insist is that these are undoubtly*

<sup>372</sup> WATKIN, 1929, *Labour problem*, Thomas Y. Crowell Co.

<sup>373</sup> FARMER, 1921, *Time et motion studies*, Great Britain Industrial Fatigue Research Board, ed. H.M.S.O.



une des références importantes concernant la métrique du travail ouvrier mesurée. Désormais, la « *fatigue* » n'est plus une plainte oubliée, c'est une mesure évaluée.

En effet, les études sur la « *fatigue* » seront le premier développement de toutes les études médicales concernant le travail. Sa recherche des optimums concerne le comportement des humains au travail. Il s'agit de prendre en compte premièrement des échecs de l'implémentation *ex abrupto* du « *taylorisme* ». Suite à cette remise en cause, les études vont commencer à s'intéresser au bien être de l'ouvrier dans son travail, afin d'aider son effort, et d'en mesurer ses conditions optimales pour une plus grande efficacité de sa production. Il s'agit d'approfondir toujours davantage les études à la frontière du psychologique. Tout autant, il fallait de promouvoir les analyses de la « *fatigue* » : à la fois, dans son sens comportementaliste, dans la nature et l'intensité de son effort ; il fallait rechercher, ainsi, et avant tout, les capacités possibles de l'homme au travail, les conditions de travail pour lesquels, pratiquement, il donnera le plus de sa contribution. Et, très vite, de nombreuses études mettront en relief, au-delà des capacités physiologiques, le caractère psychologique de la fatigue humaine au travail. L'axe physiologique autant que son vécu sont deux facteurs primordiaux. De plus, les recherches tentent de repérer les types de fatigue. Elles veulent aller au-delà du perceptif pour devenir de la science analytique. Il faut rattacher les facteurs de cette fatigue physique à l'ensemble de la vie de l'individu au travail. D'où un certain constat de l'impossibilité des mesures sous l'unique plan du *comportementalisme*. En effet, les chercheurs se sont expliqués de ce biais. Il s'agit le fait que le « *taylorisme* » est vite dépassé par les sciences humaines et sociales.

Le plus souvent, le « *taylorisme* » est même dépassé par les sciences humaines. Mais pour autant, son programme perdure. En effet, sous couvert de « *facteur humain* », les questions de durée du travail apparaissent toujours comme primordiales. Mais dorénavant, elles le seront sous l'angle de la recherche médicale. Ainsi, les publications de chercheurs seront des études financées par les fonds de recherches médicales du travail : la « *Fatigue Industrial Health Studies* » parmi tant d'autres. Ces chercheurs et ces médecins vont rechercher la durée optimale pour maintenir le bon rendement, la longueur et la fréquence des pauses dans le travail. En effet, il suffit de consulter un des travaux les plus importants de l'époque, et nous pouvons y lire : suivant les études de rendements, il s'avère que baisser la durée quotidienne de travail permet : 1° de rendre les ouvriers plus performants, 2° augmenter la vitesse, 3° diminuer les accidents,

en-deçà de 8 heures de travail, il n'y a plus d'intérêt à baisser le temps de travail (Welch, Miles, 1932)<sup>374</sup>.

Le même constat a été l'objet de grandes recherches sur l'environnement du travail. Tout a été mesuré : la température dans l'atelier, l'humidité, la ventilation ; ou alors, il fallait mesurer l'influence de la lumière sur la production réalisée, les bruits ou mêmes les vibrations<sup>375</sup>. La colonne vertébrale de ce grand programme de recherche est *l'adaptation de la machine à l'homme*. Tel que le dit le psychologue Myers (*Ibid*, p.122) : les conditions de travail se dégradent objectivement ; dès lors, les accidents du travail sont étudiés (Farmer, 1926)<sup>376</sup> ; ainsi, toutes les psychotechniques, qui s'intéressent aux interactions et aux améliorations entre la machine et l'homme, ont été financées. Plus généralement, c'est l'étude non seulement des techniques, mais surtout de l'importance de la psychologie ouvrière, les causes d'ordre, de désordre et de morale ; l'homme avec tous ses traits psychologiques et sociaux doit être décrit<sup>377</sup>. On peut également dresser la même liste des études concernant le troisième plus grand mal de cet ère industrielle. Il faudra faire des études programmatiques. C'est la « *monotonie dans le travail* ». De nombreux travaux ont, en effet, balisé toutes ces questions de l'enrichissement des tâches et la question des incitations du travailleur pour accroître sa production.

De manière plus générale, le « *taylorisme* » a ouvert le champ médical dans l'analyse du travail. Et le champ médical s'est lui-même intéressé au travail : premièrement pour reprendre en amont les sources d'accident et d'hygiène dans un monde devenu industriel, deuxièmement pour instruire un management se rapprochant toujours plus des conditions possibles de production du travailleur. La santé étant une ressource première<sup>378</sup> pour les conditions d'un travail efficace, elle est également une manière de fournir à la direction, les

---

<sup>374</sup> WELCH, Miles, 1932, *Industrial Psychology in Practice*, Londres ; recommandation de l'Industrial Fatigue Research Board, 1930

<sup>375</sup> Pour exemples : CLARK K.S., 1929, *Music in industry*, National Bureau for Advancement of Music ; WESTON Adam, 1935, *The Performance of Weaver Under Varying Condition of Noise*, Industrial Health Research Board, rapport n°65).

<sup>376</sup> FARMER, Chambers, 1926, *A Psychological Study of Individual Differences of Accident Rates*, Industrial Health Research Board, rapport n°18

<sup>377</sup> Pour références explicites de ce courant de pensée et de ce programme de recherche : Stephenson, 1921, p. 128 ; Williams dans MYERS, 1921, pp. 336 sq, *Waste in Industry, a Enquête Hoover*, chap. XIV.

<sup>378</sup> WREGE, 1983, *Medical Men and scientific management : the forgotten chapter in management history, Review of Business and Economic Research—Special Management Issue*: Univ. of New Orleans, XVIII/3, Spring.

informations et préventions nécessaire pour la continuité de son activité<sup>379</sup>. Parmi les formes de critiques du « *taylorisme* », il y a celle « humaniste », conférant aux travaux de Georges Friedmann. Deux sources de critiques sont portées en avant de prime abord : les lacunes *physiologiques* du « *taylorisme* » et son inadaptation à la nature humaines ; ensuite, celles *psychologiques*, le travail engendrant une usure mentale qui appauvrit le rendement d'ensemble de l'ensemble productif (« *l'optimum psychologique* », Friedmann, *Ibid* p.50).

---

<sup>379</sup> Härö, Strengthening Health Information services,

### III. II. MANAGEMENT SCIENTIFIQUE, DISCIPLES ET DISCIPLINES.

Thompson, un des principaux idéologues, ayant travaillé, toute sa carrière, au récolement des succès et heurts du développement du *management scientifique*, l'explique bien : son succès doit bien plus à sa diffusion qu'à sa pratique effective (Thompson, 1934, pp.262-263). Taylor le mentionne d'ailleurs explicitement : dans *les principes du management scientifique*, il affirme lui-même que le développement de ses idées doit moins aux expérimentations qu'aux auteurs qui relatèrent ses travaux<sup>380</sup>. En étudiant les travaux de ses épigones, nous pouvons voir une des caractéristiques les plus saillantes du travail Taylorien : qu'il est moins une organisation du travail qu'une inclination à des pratiques de mesures systématiques. Ces mesures deviennent alors l'essence même du travail managérial tel que nous allons le voir, une idéologie de la technocratie pour les uns<sup>381</sup>, plus généralement, chaque pays implémenta le « *taylorisme* » selon ses propres modalités sociétales et culturelles, nous allons donc les présenter. Premièrement par leurs modalités d'institutionnalisation, celles que sont l'implémentation en usine, le développement de l'enseignement des sciences de gestion dans les *business school*, le plus important par l'émergence du consulting dont la « *Taylor Society* », avec Bath, Gilbreth, Gantt, Bedaux ont été les plus grandes figures ; ensuite, nous verrons l'institutionnalisation du « *taylorisme* » au sein des sociétés elles-mêmes, étant lui-même bien plus qu'une technique de management, un rapport social industriel.

---

<sup>380</sup> « *The change from the old to the scientific method in this department was made under the direction of Mr. Sanford E. Thompson, perhaps the most experienced man in motion and time study in this country, under the general superintendence of Mr. H. L. Gantt* » (p.38).

<sup>381</sup> MAIERS, 1970, *Between Taylorism and technocracy : European Ideologies and the Vision of Industrial productivity in the 1920s.*, Journal of Contemporary History, N°5, pp.27-61.

### III. II. INSTITUTIONNALISATION DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE

Le « *taylorisme* » est né et a été développé par sa diffusion au sein des fédérations de professionnels de gestion et d'ingénierie<sup>382</sup>. Mis en œuvre, il y connu succès et défaites. Thompson, Gantt, et Bath furent ses plus intimes prosélytes. Beaucoup de consultants en firent profession ; les corporations et les institutions se sont développées principalement sur la base de la diffusion de ce *savoir*.

#### III. II. 1. Avec un « *taylorisme pur* » peu implémenté, largement enseigné

Alfred D. Chandler se voit conforter dans sa thèse, lorsque, dans ses travaux de Thompson, l'hagiographe du « *taylorisme* » ne recense que 140 implémentations en entreprise du management scientifique (Thompson, 1934). Le « *taylorisme* » au sens strict du terme, ne fut pas appliqué. En grande partie, car les travaux d'Emerson avaient déjà formulé des ersatz de « *bureau d'efficience* » (à Blackenburg, Milwaukee, en Pennsylvanie note Thompson, p.267-269). En regardant les exemples d'industries anglaises, on remarque l'obsession de chacun pour réduire les coûts. Avec des statistiques, les innovations implémentées furent principalement des bureaux chargés du report de ces statistiques, avec des moyennes de coûts servant de normes pour rationaliser l'ensemble des actifs administrés. Ce qui était vrai pour les actifs ne l'était pas forcément dans la grande industrie pour le travail des hommes.

Parmi les nombreux cas d'étude de Frederick W. Taylor et des « *tayloriens* », au sein de la « *Taylor Society* », se trouvent nombre de cas d'échecs de leurs mises en œuvre. On peut expliquer ce constat avec de multiples facteurs. Le plus souvent, il s'agit des problèmes de relations sociales, ou alors simplement d'ordre organisationnel. Un cas d'étude assez symptomatique, dans la littérature contemporaine est sans doute l'implémentation du « *taylorisme* » à la *US Navy* (Petersen, 1990). C'est un cas typique dans lequel les réseaux de corporations ont essayé d'imposer le modèle théorique, et ont renoncé pour l'adapter au modèle organisationnel préexistant à l'entreprise.

---

<sup>382</sup> Pour un point de vue large et international sur les détails de cette « *dissemination* » et l'effet d'opportunité de l'enseignement du « *management scientific* » tant aux Etats-Unis qu'à l'international, une belle synthèse est effectuée : KIPPING, ENGWALL, 2002, *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, pp. 209-11



(1992), l'enseignement universitaire de la « *business education* » est la conséquence d'études chères, d'une classe moyenne désireuse de « *rentabilité* » de ses diplômés. Ainsi, et cela est un fait non anecdotique, il s'agit d'une structuration des entreprises, à un moment donné, qui a permis à de prestigieuses universités américaines, comme celles plus provincialisées, d'attirer dans leur professorat des ingénieurs-consultants. Ce phénomène n'est pas seulement discernable qu'aux Etats-Unis<sup>384</sup>, en Europe les prestigieuses universités Allemandes développèrent aussi des structures similaires<sup>385</sup>.

Enfin, outre la diffusion académique des savoirs, à l'image de la « *Taylor Society* »<sup>386</sup>, le « *taylorisme* » est surtout un des premiers grands mouvements de diffusion de la gestion. Ainsi, des entités de consulting et des ingénieurs ont créé leur propre savoir. Ils ont institutionnalisé de ce fait à la fois le « *taylorisme* » et le management en général comme savoir propre<sup>387</sup>. Et ce, dans tous les pays du monde. Des historiens, en l'occurrence, analysent ce phénomène tel un véritable mouvement idéologique<sup>388</sup> : le « *taylorisme* » enseigna des manières de faire, de s'organiser et mais aussi des conceptions de l'entreprise ainsi que des rapports sociaux au travail qui bouleversèrent, la plupart du temps, les sociétés qui accueillirent ces méthodes<sup>389</sup>. Merkle (1980) insiste bien sur la dimension nouvelle et

---

*institution, professors of business and engineering found scientific management highly useful. In the decade after Taylor's death, they made it a notable feature of the practical curriculum*» (Nelson, 1992, p.77).

<sup>384</sup> Urwick, Brech, 1949, *The Making of Scientific Management*, vol. 2, London, pp. 128-129.

<sup>385</sup> LOCKE Robert R., *Management and Higher Education Since 1940: The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France* (Cambridge, 1989), p. 91.

<sup>386</sup> Pour un historique complet de la *Taylor Society*, voir la synthèse de Brown, et le « mouvement du management » des ingénieurs économistes des années 1880. Le développement de leurs techniques doit beaucoup à la conjoncture de l'époque : réduction des coûts des entreprises devenant trop grandes pour être gérées selon l'ordre de la surveillance interpersonnelle, alors, des contremaîtres.

BROWN, 1925, *The Work and Aims of the Taylor Society*, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 119, Science in Modern Industry, May, pp. 134-139

<sup>387</sup> KIPPING, 1997, *Consultancies, Institutions, and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*. *Business History*, vol. 39, 4.

<sup>388</sup> MERKLE, 1980, *Management and Ideology : the Legacy of International Scientific Movement*, Berkeley CA.

<sup>389</sup> LITTERER donne une vue d'ensemble, et explique essentiellement l'apparition de ce consulting par les résistances des ouvriers en Europe des méthodes de production de masse. Pour une vue plus large que celle des études de cas d'entreprises :

LITTERER, 1982, *The Development of the Labour Process in Capitalist Society : a Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan, and USA*, London Press.

moderne du « *taylorisme* », autant que ses réticences ouvrières : le développement l'interchangeabilité de l'ouvrier dans un système industriel dominé par les processus codifiés et les machines standardisées. Avant d'exemplifier ces implémentations toute culturelles du « *taylorisme* » dans différentes sociétés, revenons sur les modalités de « résistances » ouvrières à l'implémentation du rapport social taylorien.

### III. II. 2. Suscitant de nombreuses remises en causes sociales.

Y compris l'ouvrage biographique le plus favorable à Taylor (Coopley, 1946), les incidences et la violence sociale de l'implémentation de ses techniques sont narrées. L'histoire industrielle des Etats-Unis est marquée par les grèves parmi les plus importantes de l'histoire du pays du fait premier du refus des nouveaux systèmes de rémunération et de travail issus des travaux de Taylor (Peterson, 1938)<sup>390</sup>. Tel que le définit Thompson lui-même (Thompson, 1934, p.311), le « *taylorisme* » est bien plus que des techniques d'organisation du travail ; il est une « *forme d'organisation industrielle* », se fondant sur la science, même sur l'héritage du positivisme de Comte (ibid, p.314), par des règles et des mesures qui régentent tout de l'organisation du travail. Le premier des changements se situe au niveau salarial. Individualisant la tâche, responsabilisant le travail individuel, voulant rejeter les « *équipes constituées* » (« *to abolish the line between craft groups* », [Ibid, p.316]). L'objectif est bien de rendre visible les différences dans le travail des ouvriers eux-mêmes<sup>391</sup>. La mesure comme technique, et l'incitation comme méthode : le salaire est suppléé par un système de bonus ; le travail est transformé par son individuation, par ses normes et par l'augmentation des cadences de production qui s'en suivirent.

Si le « *taylorisme* » s'est exporté dans tous les pays du monde, dans les sociétés Européennes, la « *résistance ouvrière* » s'est diffusée également. Ainsi, de nombreux travaux nous relatent les protestations et mouvements sociaux qu'engendra l'implantation des

---

<sup>390</sup> PETERSON, F. (1938), *Strikes in the United States 1880-1936*, United States Printing Office,, Washington, DC., United States Department of Labor Bulletin No. 651.

<sup>391</sup> « *The thorogoing development of differential abilities in individuals within groups is clearly bring out inherent differences in effectiveness and value which are more or less obscured by the current methods of measuring the worth of workmen*» p.317.



méthodes Tayloriennes dans les usines. En Europe notamment, les études démontrent massivement les luttes et les relations sociales très conflictuelles par l'instauration des méthodes issues des travaux de Frederick W. Taylor.

### **III. II. 3. Les contours idéologiques du « taylorisme » : comment ils s'implanta au-travers le monde**

L'implémentation du *management scientifique* s'est ainsi établie dans les entreprises du monde entier : déjà dans les années 30 en Angleterre, France, Allemagne, Japon, Russie ; avec l'aide de fédérations de corporation, et le plus souvent, avec une volonté soutenue des Etats pour leur développement industriel.

#### ***III. II. 3. 1. La poursuite du control en Grande Bretagne.***

La tradition de l'industrialisme Britannique eut une forte incidence sur le développement du « *management scientifique* » dans ce pays encore Victorien. Alfred D. Chandler (1993) parle de « *personnel management* » (Chopin, 2007) pour caractériser les grandes familles possédantes des grandes entreprises du pays. Ian Smith et Trevor Boyns (2005) exposent, quant à eux, une thèse similaire en soutenant la hantise, chez les dirigeants Britanniques, de perdre la maîtrise du travail et des travailleurs (2005). En effet, le développement du management scientifique dans les entreprises s'est fait attendre jusque dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. A en croire des écrits tels que ceux de Sidney Weeb's, *Works Manager Today* (1917), les enseignements managériaux témoignent de la diffusion des nouvelles techniques de management ; il n'en reste pas moins une certaine latence (Nelson, 1992), voire une ignorance effectivement avérée chez la majorité des praticiens dirigeants Britanniques (Littler, 1982). Seules les principales compagnies, celles le plus souvent déjà multinationales, avaient déjà développé une formalisation et standardisation de leurs méthodes, en miroir de celles américaines – les *Hans Renold Ltd*, *Cadbury*, *Vickers*, *Lever Brothers*. La focale essentielle de ces nouvelles méthodes se bornaient le plus souvent à la recherche d'une maîtrise plus extensive du comportement du travailleur : Urwick et Breck (1947) ont plus largement couvert les différents points visant à la performance individuelle de chaque travailleur, fidèles aux travaux de Frederick W. Taylor et Harrington Emerson ; dans un second mouvement, la psychologie industrielle a recherché les éléments qui puissent rendre possible cette nouvelle forme de direction des usines. Aux

travaux de Cadbury et Sidney Webb, l'Etat Britannique, par son ministère de la Reconstruction, publia un rapport intitulé « *Scientific Business Management* ». Cette politique de *bien-être* (« *Welfare* ») faisait écho à de vives protestations au sein des relations entre les travailleurs, l'encadrement et les propriétaires. La question d'endiguer les forts mouvements, comme la Grande Grève de 1926, était, de bien entendu, l'essence des motivations à ce souci explicitement affiché quant au *bien-être* (« *well being* ») et à la *juste rétribution* (« *fair rewards* »). Voire répondre aux insatisfactions et aux béances des premières applications du management scientifique en Grande Bretagne (Lee, 1925). Le pragmatisme faisait encore loi, si les théories américaines se sont bien immiscées comme doctrine Britannique de la direction d'entreprises, sa légitimité ne prévalait que par sa prétention d'expertise (Child, 1969), seulement lorsque ses applications concrètes permettaient une réelle maîtrise du processus de production et une productivité effective pour les entreprises. Quelques idéologues tels que Sheldon (1923, p.26) pouvaient bien plaider les vertus « scientifiques » de ces nouveaux principes de directions d'entreprise, la réalité entremêle une influence réelle dans les esprits managériaux, avec le développement, parallèle, de management *fait maison* (« *home grown* ») des plus importantes firmes nationales de l'époque.

Bien davantage, ce sont les institutions du management, par la formation, la diffusion des savoirs et une certaine monopolisation de la formation de la main d'œuvre d'encadrement de l'économie Britannique, qui imposèrent les principes « *tayloriens* ». A l'après-guerre, son fondateur était déjà mort depuis une trentaine d'année ; les consultants devirent alors ses principaux missionnaires. Autant à la BIM (« *British Institute of Management* ») qu'à l'IIA (« *Institute of industrial Administration* »), ils imposèrent l'application des standards et normes du management scientifique fidèle à l'esprit de Taylor. Ce sont principalement les études du travail (Brech, 1975, p.140) et les définitions de postes de travail et rémunérations qui, tel que le rappelle Robert Anthony (1986, p.51), même s'il « *a failli* » au regard de la définition du management de Taylor comparée à celle de Fayol, il reste « *considérable* » dans les têtes des praticiens et théoriciens. Dans la direction de l'atelier, ou alors par la *gestion à la pièce* (« *piecework* »), tel que des auteurs peuvent l'étudier à la *Brown Glacier Metal Compagny* (Mc Givering & al, 1960). L'influence de ces « *néoclassiques* », en accord avec les plus grandes synthèses de l'économie Britannique, se situe davantage, selon Ian Smith et

Trevor Boyns (2005), au développement d'un ensemble de théories managériales effectivement praticables, le tout dans un « *management* » Britannique largement dévalorisé et une économie devant se reprendre de décennies de déclin économique.

### **III. II. 3. 2. La réappropriation du « *taylorisme* » par la science soviétique**

Par nécessité, l'Union Soviétique reprit les travaux du *management scientifique* à leur compte, reformulés par la science « *russe* » pour la rendre compatible avec le corpus idéologique soviétique. Les discours de Lénine à propos du « *taylorisme* » furent teintés d'une mosaïque de posture allant de la condamnation idéologique jusqu'à ses vertus pour déjouer la crise de la productivité de sa fin de règne. Idéologiquement, avant la Révolution d'Octobre, le « *taylorisme* » est une science américaine, le « *dernier mot* » du Capitalisme afin d'asseoir la domination du machinisme et d'en étendre son exploitation des travailleurs ; au pouvoir, dans les années de chute de la productivité de l'économie Russe le « *taylorisme* » fut revalorisé pour fin de séparation des tâches, éliminer les actes superflus et redéployer les centres de décisions dans les entreprises. L'argumentation de Lénine est très intéressante au niveau de la modalité d'emprunt de l'héritage des travaux « *Tayloriste* ». Le tout, sous couvert de respect de l'idéologie de l'Etat Soviétique. Il s'agit, dit-il mot à mots, « *de reprendre ('try out') toutes les suggestions scientifiques et progressives du système de Taylor* » ; autrement dit, de séparer ce qui est de la « *cruauté de l'exploitation bourgeoise* » de toutes les principales avancées du « *taylorisme* », à savoir : les conditions de travail, son organisation, l'une liée au système comptable et les performances de celle-ci. Il s'agit d'en trouver la « *combinaison* » avec les « *lois* » de l'Etat et les fondements de l'organisation Soviétique ; il s'agit de le « *juger* » et d'en voir ses « *adaptations* ».

Pour cela, des institutions vont procéder à son étude, et en déterminer les recommandations pour l'implémenter à l'industrie soviétique. En 1918, Lénine fonde la Ligue pour l'organisation scientifique du travail. Tel qu'il se fait en Occident, ce sont des études sur les principes du management scientifiques et des études de psychologie industrielle afin déterminer les meilleures conditions de travail ; les principes, ce sont bien les études de temps, de tâches, les mesures, la notion d'efficacité et d'amélioration. Il y a bien un institut central du travail à Moscou. Il se charge alors des questions de compétences

spécifiques des travailleurs. Avec mesures et simulations de différentes conditions de travail en usine. Des « experts », sous l'égide de conférences « Russes », exposent en 1921 et 1924 l'importance du management scientifique et ses nouvelles techniques. Un des plus célèbres, Alexi Kapitonovic Gastev, fut le plus souvent appelé le « *Taylor soviétique* ». Elu après la Révolution d'Octobre à la tête du conseil central du travail de Petrograd et du syndicat des ouvriers de l'industrie du métal. A la différence de Taylor, cet homme prit fonction de chanter les louanges et l'énergie des ouvriers russes ainsi que chantre du management scientifique. Liant le progrès de la mécanisation envers la servitude de l'ouvrier au travail. Avoir conscience « *des enjeux* » et en avoir « soif », celle d'une organisation quasi « *bio mécanique* » afin que l'industrie puisse fonctionner avec des ouvriers et des tâches tournant au « *métronome* ».

La réalité du management scientifique en Union Soviétique est plus sévère. Seulement deux entreprises peuvent être dénombrées comme l'appliquant ; les moyens mis à la disposition de l'institut central du travail étaient proprement indigents. Bien davantage, le concept taylorien du travail fonctionnel (« *functional foremanship* ») a été appliqué avec une autorité délivrée par les techniciens spécialistes de différentes phases de l'organisation du travail ; une structure d'équipes en ligne a majoritairement dominé l'organisation russe. C'est également du modèle de Taylor qu'émerge la figure du *Stakhanovisme*. L'ouvrier russe est l'égal de Smith, l'ouvrier de Pensylvanie, immigré des Pays-Bas : la même ardeur dans un poste de travail fonctionnel, la même culture du rendement et la définition de l'ouvrier à sa production individuelle. Jusqu'au jour où le Stakhanovisme était devenu une norme d'État, avec un examen et un diplôme. Staline ayant fermé toutes les institutions liées au « *taylorisme* », pour cause de « *science de l'Ouest* », le Stakhanovisme se diffusa avec une vigueur que ne connut jamais le « *taylorisme* » sous Lénine. Pour Staline, il s'agit que le mouvement ne parte pas d'une hiérarchie de haut niveau mettant la pression, mais du bas, des travailleurs. De leur « estime de soi », dit Staline, « *pour sa classe, pour son peuple* » ; pour qu'il ne se vive pas « *isolé, négligé* ». Enfin, il s'agissait de promouvoir la nouvelle manière « *soviétique* » et ses nouvelles techniques. Toujours en dépit des faits, le Stakhanovisme effraya majoritairement les responsables de production en introduisant un biais dans leur autorité. Ce facteur de désorganisation n'eut plus court à la fin des années

1930. La production de masse requit par les années de guerre réimposa un mode plus occidental d'organisation, plus militaire également.

### **III. II. 3. 3. Le « taylorisme » japonais, nouvelle société**

Le cas Japonais concernant l'introduction du *management scientifique* est celui de l'extension des méthodes de travail des grandes firmes américaines dans l'archipel Japonais. Les traductions de ses travaux de 1910 sont principalement médiatisés dans les années 1920, dans les industries de constructions navales, celles de cotons et les pans industriels de celles dirigés par l'Etat. Les industries manufacturières, dans un second temps, se calquent sur les nouveaux processus des entreprises étrangères, tel que Chandler raconte : ces « *grandes entreprises* » étaient, à l'origine celles des grands trusts américains, rendus nationaux par le gouvernement nippon.

Plus généralement, il s'agit de « *dissémination* » (Walter, 1991, p.513) des sciences tayloriennes dans la culture et avec la compréhension Japonaise. Il s'agit premièrement, pendant la première guerre mondiale, de l'installation de la *Taylor Society* en dehors des Etats-Unis dans l'archipel (MacMillan, 1985). « *The secret of Saving Lost Motion* » fut le titre de la traduction du livre phare de Taylor en Japonais. Avec un succès impressionnant – un demi-million d'exemplaires – qui popularise autant pour les cercles dirigeants comme pour les managers subalternes la science américaine. Ensuite, il s'agissait de montrer son application dans l'industrie nipponne, et d'en convaincre le plus grand nombre : « *Secrets for eliminating Futile Work and Inceasing Production* » a pris pour étude le constructeur de bateau Kawasaki (*ibid*, 204), qui le donna à des milliers de ses employés. Comme aux Etats-Unis, ce sont les chemins de fer à la « *National Railway* » qui vont jouer un rôle innovant pour implanter les techniques du « *taylorisme* » (Cole, 1979) au Japon ; bien que les filiales des grandes entreprises américaines diffusaient déjà les techniques de mesures industrielles (MacMillan, 1985, 203), telles que « *Nippon Electric* » se calquant sur l'organisation de sa consoeur, la « *Western Electric* ».

Parmi les faits de cette diffusion du « *taylorisme* », en 1912, ce sont les ouvrages des méthodes d'innovation avec les « *Japanese followers of Taylor* » ; en 1913, la « *National Railways* » et les plus grandes firmes de textiles qui implémentent les principes de Taylor

dans leurs processus de production ; la « *Yusukawa Electric* » s'initie au « *bonus system* » dérivé des écrits de Taylor en 1915, comme « *Toyobo* » lance un programme d'études des mesures dans son mode de management. En 1923, Araki fonde un institut d'efficience pour conseiller les entreprises avec les méthodes tayloriennes. En 1929, c'est le deuxième temps du « *taylorisme* » avec les plus grands consultants de l'époque, parmi eux Harrington Emerson et Franck B. Gilbreth, font le voyage sous l'égide de la *Taylor Society* pour des conférences et des missions de conseils dans les plus grandes entreprises du pays. Après les procédures sur la production, le management en entier est impacté par le « *taylorisme* ». Dans cet esprit, dès 1929, l'industriel Ishida initie le contrôle statistique des unités de production à la Tokyo Electric ; Shibaura introduit les systèmes de rémunérations et d'incitation du « *taylorisme* », essentiellement, dans les industries lourdes, telles que la « *Mitsubishi Heavy Electric Compagny* ». Le cas de Mitsubishi, tel que décrit comme l'exemple de l'introduction du « *scientific management* » au Japon est emblématique. Une entreprise copiant les méthodes de grandes organisations de l'époque, celle *Westinghouse*, de *General Electric*, de *AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft)*. Le recrutement, dans ces firmes désormais aux méthodes tayloriennes, devient largement un processus très standardisé, muni de tests et de grilles d'analyse, la sélection des travailleurs par rapport aux postes de travail devient de plus en plus systématique. Ce sont les normes de travail au Japon qui subirent les plus grandes conséquences du « *taylorisme* ». Ce dernier s'imbriqua donc dans les us et coutumes industriels nippons.

## **Annexe IV. Henri Ford et la visibilité de la commercialisation**

*L'exkursus ci-dessous présente la lecture de l'œuvre de Henri Ford (avec pour co-auteur Samuel Crowther, bien que l'œuvre soit rédigé à la première personne) « My Life and Work » (New York, édition DoubleDay, Page & Company).*

#### **IV. 1. LA VISION DE LA SOCIETE**

Henry Ford expose ses principes en introduction : « *I think that we have already done too much toward banishing the pleasant things from life by thinking that there is some opposition between living and providing the means of living. We waste so much time and energy that we have little left over in which to enjoy ourselves. Power and machinery, money and goods, are useful only as they set us free to live. They are but means to an end (...) I am thinking of service* ». (pp. 1-2). Il distingue ainsi le « *service* » de la production (nous le verrons, en opposition au taylorisme) ; puis se distingue également comme *libéral*, au sens Etats-Uniens : « *I am not a reformer. I think there is entirely too much attempt at reforming in the world and that we pay too much attention to reformers* ». (p.3). De ce fait, il pointe ses ennemis : « *we learn from Russia that it is the minority and not the majority who determine destructive action (...) in the United States, if a workman wishes to lay off a day or a week, and is able to afford it, there is nothing to prevent him (...) that is slavery* ».

Ainsi, ses valeurs sont au contraire ce qu'il dicte : « *Freedom is the right to work a decent length of time and to get a decent living for doing so; to be able to arrange the little personal details of one's own life* ». (p.3). Il définit ainsi son *credo*, à la fois le productivisme, la liberté, la mécanisation. Ces croyances sont, dans ses mots, liées à sa propre cause : « *The foundations of society are the men and means to grow things, to make things, and to carry things* ». (p.4).

Ainsi, il n'y a pas, dans le gouvernement comme dans le business, de *laissez-faire* possible : « *The slogan of "less government in business and more business in government" is a very good one, not mainly on account of business or government, but on account of the people* » (p.4). Il n'y a pas non plus d'humains passifs : « *the reason why Bolshevism did not work, and cannot work, is not economic (...) The economic fundamental is labour. Labour is the*



*human element which makes the fruitful seasons of the earth useful to men* ». Et ainsi, c'est le travail et non l'argent qui est la source de valorisation dans la société qu'il entend promouvoir : « *it is the function of business to produce for consumption and not for money or speculation. Producing for consumption implies that the quality of the article produced will be high and that the price will be low—that the article be one which serves the people and not merely the producer (...) Money comes naturally as the result of service (...) My effort is in the direction of simplicity* ».

#### **IV. 2. LA NOTION DE « SERVICE »**

Le mot de « *service* » vient là remplacer celui de « *produit* ». C'est un concept très signifiant et en rupture chez Henri Ford. L'industriel opère sa démonstration en prenant un exemple, qu'il déduit et met en scène à partir de sa propre expérience : « *The farmer makes too complex an affair out of his daily work (...) On my own farm at Dearborn we do everything by machinery* » (p.7). Ainsi, le producteur se concentre non pas à sa production, mais à son service : « *We are constantly experimenting with new ideas. If you travel the roads in the neighbourhood of Dearborn you can find all sorts of models of Ford cars. They are experimental cars — they are not new models. I do not believe in letting any good idea get by me, but I will not quickly decide whether an idea is good or bad* ». Inversant le schéma de réflexion de la production, la pratique, l'usage, l'innovation sont les mots se substituent à la découpe et la mesure des temps du travailleur : « *our big changes have been in methods of manufacturing. They never stand still. I believe that there is hardly a single operation in the making of our car that is the same as when we made our first car of the present model. That is why we make them so cheaply* » (p.8). Il s'agit moins de travailler plus que de travailler mieux. Il faut donc moins travailler que de rendre un service. Ainsi qu'il le formule : « *The essence of my idea then is that waste and greed block the delivery of true service* ». (...) *The principles of that service are these: 1) an absence of fear of the future and of veneration for the past (...); 2) a disregard of competition (...); 3) the putting of service before profit (...); 4) manufacturing is not buying low and selling high* ».

Toute son argumentation repose sur son histoire personnelle. Dans le chapitre « *The beginning of business* », Henry Ford met en récit ses propres pratiques. De ce fait, son parcours professionnel signifie la norme de l'excellence : « *from the beginning I never could*

*work up much interest in the labour of farming. I wanted to have something to do with machinery* » (p.12). Ainsi qu'il le formule, il ne regarde pas la production, mais le « *service* » à pourvoir : « *Even before that time I had the idea of making some kind of a light steam car that would take the place of horses* » (p.13). Henri Ford réaffirme le fait de ne jamais quitter des yeux son souci d'identifier le bon service à fournir : « *but I did not give up the idea of a horseless carriage. The work with the Westinghouse representative only served to confirm the opinion I had formed that steam was not suitable for light vehicles (...). The gas engine interested me and I followed its progress* ».

A partir son idée et de la vision du service qu'il veut rendre, Henry Ford indique vouloir passer à la seconde étape. Celle-ci est le fait de dresser des plans, consistant à identifier un service avec un client identifié : « *I draw a plan and work out every detail on the plan before starting to build* ». De plus, il insiste sur ce point précis lorsqu'il détaille sa méthodologie : « *many inventors fail because they do not distinguish between planning and experimenting* ». Pour Henri Ford, il faut noter que la différence est bien celle de la vision de la réalité et de l'action. Il ne s'agit pas d'un rationalisme intégral, mais d'une acquisition progressive et au fur et à mesure : « *there had to be some adjustments and changes in details of the design, but what held me up most was that I had neither the time nor the money to search for the best material for each part. But in the spring of 1893 the machine was running to my partial* » (p.15). En tous les cas, Henri Ford se réfère toujours à son parcours personnel comme force probatoire. En effet, dans le chapitre suivant, « *What I learned about business* » (Henri Ford insiste bien sur l'évolution de son parcours personnel) « (...) *It was not at all my idea to make cars in any such petty fashion. I was looking ahead to production, but before that could come I had to have something to produce (...) During all this time I kept my position with the electric company and gradually advanced to chief engineer at a salary of one hundred and twenty – five dollars a month* ».

#### **IV. 3. LE REGARD « COMMERCIAL »**

Cette mise en récit de l'entreprise et de l'entrepreneur, par son regard commercial, permet à Henri Ford de forger la distinction entre l'ancien « *business* » et, pour le mettre en relief, un nouveau « *business* ». Cette notion de « *service* », pour Henri Ford, doit être au centre de tout : « *the most surprising feature of business as it was conducted was the large attention given*

*to finance and the small attention to service* ». Plus précisément, son point de disjonction discursif provient non pas du mode de production, mais de la manière de d'acquérir cette vision du « *service* ». Ainsi, au sens propre, Henri Ford plaide sur le fait d'acquérir un *regard* commercial. C'est-à-dire, Henri Ford veut fonder *une relation au client* par le biais d'un « *service* ». Ainsi : « *a dissatisfied customer was regarded not as a man whose trust had been violated, but either as a nuisance or as a possible source of more money in fixing up the work which ought to have been done correctly in the first place* ». Dans un autre paragraphe, Henri Ford est encore plus explicite : « *the automobile business was not on what I would call an honest basis, to say nothing of being, from a manufacturing standpoint, on a scientific basis, but it was no worse than business in general* » (p.13). De cette opposition entre la production, la vente et l'argent, Henri Ford en fait une idée directrice : « *the only use of money is to buy tools to work with or the product of tools* » (p.18). Ainsi, Henri Ford a de la suite dans ses idées. Il nomme ses valeurs, autant qu'il détermine ses ennemis. A partir de sa position de chef d'entreprise, Henri Ford se positionne moins du côté de la production que de celui de l'écoute de ses clients : « *I determined absolutely that never would I join a company in which finance came before the work or in which bankers or financiers had a part. (...) I have yet to have it demonstrated that it is the way. For the only foundation of real business is service. A manufacturer is not through with his customer when a sale is completed. He has then only started with his customer* » (p.20). Ce qui est clair, c'est que l'objet du chef d'entreprise c'est la relation avec le client, la relation commerciale, au contraire du banquier ou du gestionnaire.

La relation commerciale devrait être ainsi la priorité de l'esprit managérial. Il faut penser à vouloir conquérir premièrement le marché du plus grand possible. Et seulement ensuite, penser à la gestion et à cet esprit gestionnaire. « *I found that competition was supposed to be a menace and that a good manager circumvented his competitors by getting a monopoly through artificial means. (...) The man who has the largest capacity for work and thought is the man who is bound to succeed* ». De ce fait, tout ce qui incarne cette gestion a un aspect négatif pour Henri Ford. De cette manière de concevoir le monde des affaires lui vient sa détestation des financiers : « *Concretely, what I most realized about business in that year — and I have been learning more each year without finding it necessary to change my first conclusions—is this: 1) That finance is given a place ahead of work and therefore tends to kill the work and destroy the fundamental of service; 2) That thinking first of money instead*

*of work brings on fear of failure and this fear blocks every avenue of business—it makes a man afraid of competition, of changing his methods, or of doing anything which might change his condition. 3) That the way is clear for any one who thinks first of service—of doing the work in the best possible way »* (p.21). On le voit, de sa notion de « service » (*chapitre IV. 2*) peut se déduire sa haine envers la finance et le monde des financiers.

Dans son chapitre « *Starting the real business* », Henri Ford procède à une seconde disjonction : il faut disposer d'un « *real business* », donc par métonymie, ce terme se distingue de l'ancien. Pour aller plus loin dans son mode de démonstration, Henri Ford se concentre sur un autre mot : la « *standardization* ». Selon Henri Ford, ce terme est compris trop selon son acception *productive* et pas assez selon celle *commerciale*. Il faut moins produire que fournir un service à un client. Ainsi, Henri Ford expose les faits « *it became apparent that I never could produce a thoroughly good motor car that might be sold at a low price under the existing cut-and-try manufacturing methods* » (p.21). Ensuite, Henri Ford explicite son opposition: « *everybody knows that it is always possible to do a thing better the second time. I do not know why manufacturing should not at that time have generally recognized this as a basic fact—unless it might be that the manufacturers were in such a hurry to obtain something to sell that they did not take time for adequate preparation* ». En cela, Henri Ford établit une distinction sémantique qui a de l'importance pour lui et qui permet de faire comprendre sa thèse. Ainsi, il affirme : « *this is not standardizing. The use of the word “standardizing” is very apt to lead one into trouble, for it implies a certain freezing of design and method and usually works out so that the manufacturer selects whatever article he can the most easily make and sell at the highest profit* ».

En quelque sorte, à la place de la sémantique de la production, Henri Ford veut réintroduire le point de vue commercial: « *The public is not considered either in the design or in the price. The thought behind most standardization is to be able to make a larger profit. The result is that with the economies which are inevitable if you make only one thing, a larger and larger profit is continually being had by the manufacturer* ». Le directeur de la *Ford Motors Company* redonne ainsi sa vision et sa définition de ce même terme: « *standardization (to use the word as I understand it) is not just taking one's best selling article and concentrating on it. It is planning day and night and probably for years, first on something which will best*

*suit the public and then on how it should be made. The exact processes of manufacturing will develop of themselves. Then, if we shift the manufacturing from the profit to the service basis, we shall have a real business in which the profits will be all that anyone could desire » (p.22).*

#### **IV. 4. LA DISTINCTION DU « FORDISME » DU « TAYLORISME »**

Avec cette manière d'imposer sa vision, Henri Ford insiste non pas sur la production mais sur le « *service* », c'est-à-dire la relation clientèle. De ce fait, il décale la signification du « *taylorisme* » (rationalisme de la production) vers un « *fordisme* » (qui serait bien davantage un rationalisme de la vente).

Henri Ford exprime très limpide sa démarche : « *all the large and successful retail stores in this country are on the one-price basis. The only further step required is to throw overboard the idea of pricing on what the traffic will bear and instead go to the common-sense basis of pricing on what it costs to manufacture and then reducing the cost of manufacture* ». Ce n'est plus le travail, mais le client qui doit être étudié : « *If the design of the product has been sufficiently studied, then changes in it will come very slowly. But changes in manufacturing processes will come very rapidly and wholly naturally. That has been our experience in everything we have undertaken. How naturally it has all come about, I shall later outline. The point that I wish to impress here is that it is impossible to get a product on which one may concentrate unless an unlimited amount of study is given beforehand. It is not just an afternoon's work* » (p.22). De ce fait, pour Henri Ford, cette étude du client ne se fait pas dans le vase clos d'une office de travail, mais d'une continuelle experimentation commerciale : « *these ideas were forming with me during this year of experimenting. Most of the experimenting went into the building of racing cars. The idea in those days was that a first-class car ought to be a racer. I never really thought much of racing, but following the bicycle idea, the manufacturers had the notion that winning a race on a track told the public something about the merits of an automobile—although I can hardly imagine any test that would tell less* » (p.23).

#### IV. 5. LA « PRODUCTION » EST LA RESPONSABILISATION DU PRODUIT ET DE SA VENTE

Après avoir redéfini l'entreprise, non par sa production mais par sa dimension commerciale, Henry Ford en décline toutes les conséquences sur les modes de production dans le chapitre « *Getting Into Production* ». Henry Ford dicte premièrement qu'il faut voir plus loin que les simples techniques de production (i.e. « *taylorisme* ») : « *I have heard it said, in fact I believe it is quite a current thought, that we have taken skill out of work. We have not. We have put in skill. We have put a higher skill into planning, management, and tool building, and the results of that skill are enjoyed by the man who is not skilled. This I shall later enlarge on. We have to recognize the unevenness in human mental equipments* » (p.37).

L'industriel rappelle que l'objectif et la logique de la vente prime sur celle de la production : « *It is the product that pays the wages and it is the management that arranges the production so that the product may pay the wages* ». (p.37). A l'aide de cette vision, Henri Ford en déduit toutes les conséquences. Il ne s'agit plus d'étudier le geste de travail, mais il faut décaler le regard du chef d'entreprise vers les phases de production à automatiser : « *the principles of assembly are these: 1) Place the tools and the men in the sequence of the operation (...); 2) Use work slides (...); 3) Use sliding assembling lines* » (p.38). En regardant moins les gestes du travail, et davantage le bien produit, le regard d'Henri Ford est porté sur la transportation du bien et non plus sur le travailleur : « *no workman has anything to do with moving or lifting anything. That is all in a separate department—the department of transportation* » (p.39). De ce fait, l'agent de cette transportation n'est plus le travailleur mais la machine sur laquelle travaille le travailleur.

Dans le chapitre suivant, intitulé « *Machine and Men* », Henri Ford systématise encore davantage son propos. Il affirme ainsi : « *to my mind there is no bent of mind more dangerous than that which is sometimes described as the "genius for organization"* » (p.43). En fustigeant ainsi la pensée de l'organisation, Henri Ford transforme la vision du travail de chacun par la chaîne d'ensemble d'un produit : « *now a business, in my way of thinking, is not a machine. It is a collection of people who are brought together to do work and not to write letters to one another.* » (p.43).

De ce fait, Henri Ford est dans la critique implicite du « *taylorisme* ». Pour l'industriel en effet, l'acte du travailleur est détaché de sa conception ; Henri Ford préfère pour sa part

insister sur la responsabilité de chacun des travailleurs pour la chaîne de travail du produit sur lequel tout le monde doit avoir l'attention focalisée : « *we make the individual responsibility complete. The workman is absolutely responsible for his work. (...) Every man has to know what is going on in his sphere. I say "general superintendent." There is no such formal title. One man is in charge of the factory and has been for years. He has two men with him, who, without in any way having their duties defined, have taken particular sections of the work to themselves* ». (p.43).

#### IV. 6 LE REGARD DE L'HOMME SUR LA LIGNE DE PRODUCTION

Ainsi, pour Henri Ford, il ne doit plus y avoir de distinction entre les « *white collar* » et les « *blue collar* ». L'objectif n'est plus d'étudier les *gestes de travail*, mais le regard doit se porter en lui-même sur le management de tout le « *business* ». Car, il n'y a qu'une chaîne de travail : « *Any workman can go to anybody, and so established has become this custom, that a foreman does not get sore if a workman goes over him and directly to the head of the factory* ». Ainsi, Henri Ford fait comme si la chaîne de travail remplaçait le « *foreman* ». C'est à dire : « *The work and the work alone controls us. That is one of the reasons why we have no titles (...) Titles in business have been greatly overdone and business has suffered* » (p.39). Après s'être départi de l'étude de travail « *taylorien* », Henri Ford va vouloir se départir également du troisième pilier du « *taylorisme* ». A savoir la *sélection du personnel* : « *All of our people come into the factory or the offices through the employment departments. (...) We do not, to repeat, care what a man has been. (...) Of course, there are certain factors in the desire for recognition which must be reckoned with* » (p.44).

De ce fait, Henri Ford préfère insister sur les notions d'amélioration continue, plutôt qu'à la croyance dans la division du travail (proper du « *taylorisme* ») : « *We are never satisfied with the way that everything is done in any part of the organization; we always think it ought to be done better and that eventually it will be done better* ». (p.45). Retraçant l'idée de l'apprentissage et non de la séparation entre la conception et le travail : « *All of our people have thus come up from the bottom* ». (p.46). Henry Ford déconstruit ainsi le mythe de la division du travail individuelle, pour celle des unités de production : « *A department gets its standing on its rate of production. The rate of production and the cost of production are distinct elements* ». Dans l'esprit d'Henri Ford, ainsi, le contrôle persiste, mais l'attention se

déplace de l'acte de travail à l'unité de travail : « *the foremen and superintendents would only be wasting time were they to keep a check on the costs in their departments. There are certain costs—such as the rate of wages, the overhead, the price of materials, and the like, which they could not in any way control, so they do not bother about them. What they can control is the rate of production in their own departments. The rating of a department is gained by dividing the number of parts produced by the number of hands working. Every foreman checks his own department daily—he carries the figures always with him* ». (p.46). Henri Ford insiste encore sur le fait que ce n'est pas l'acte travail qu'il faut regarder. Si on tient le travailleur pour « responsable », il faut voir son produit : « *This rating system simply forces a foreman to forget personalities—to forget everything other than the work in hand. If he should select the people he likes instead of the people who can best do the work, his department record will quickly show up that fact* ». (p.39). Améliorer la production est un gain plus durable que l'acte humain en tant que tel : « *The saving of a cent per piece may be distinctly worth while* ». (p.46). Pour Henri Ford, il dépend de chacun que l'innovation émerge de partout : « *The suggestions come from everywhere* » (p.47). Ainsi formulé, les problèmes sont individuels et les solutions deviennent collectives : « *Whatever expertness in fabrication that has developed has been due to men. I think that if men are unhampered and they know that they are serving, they will always put all of mind and will into even the most trivial of tasks* ». (p.48). En déplaçant son regard de l'acte de travail à la machine, Henry Ford sait très bien qu'il porte à la critique du *machinisme*, ce pourquoi il s'en défend directement dans le chapitre suivant intitulé « *The terror of the Machine* ».

Au premier rang des critiques usuelles, apparaît la notion de « *repetitive labour* ». C'est une critique souvent répétée, alors Henri Ford prend le soin de le redéfinir lui-même : « *the doing of one thing over and over again and always in the same way* ». Ensuite, il reformule sa propre définition : « *[repetitive labour] is a terrifying prospect to a certain kind of mind. It is terrifying to me* ». S'adressant lui-même la critique (formulée par la vulgate de type marxiste), Henri Ford anticipe les objections en réfutant : « *to them the ideal job is one where the creative instinct need not be expressed. (...) I am sorry to say, he wants a job in which he does not have to put forth much physical exertion—above all, he wants a job in which he does not have to think (...) When you come right down to it, most jobs are repetitive* ». (p.48). De ce fait, voyant l'entreprise comme un travail à la chaîne continu, Henri Ford anticipe les



critiques du travail routinier engendré par les avantages en terme de prospérité de et de sécurité au travail. Reste à savoir comment il procède.

#### IV. 7. REGARDER LA PRODUCTION DU TRAVAILLEUR JUSQU'AU CONSOMMATEUR

Premièrement, Henri Ford y oppose son concept de « *five dollar day work* » : « *In a previous chapter I noted that no one applying for work is refused on account of physical condition. This policy went into effect on January 12, 1914, at the time of setting the minimum wage at five dollars a day and the working day at eight hours* ». (p.49). Le deuxième mouvement de son argumentaire, c'est de concevoir que l'homme est placé sur la chaîne de travail, alors il est soumis à la raison et l'ordre : « *when a man is taken on by the Employment Department, the theory is to put him into a job suited to his condition* » (p.50). Pour déminer les critiques de l'inflexibilité de la logique de chaîne de travail, Henri Ford explicite à nouveau les contraintes : « *the discipline throughout the plant is rigid. There are no petty rules, and no rules the justice of which can reasonably be disputed (...) We expect the men to do what they are told. The organization is so highly specialized and one part is so dependent upon another that we could not for a moment consider allowing men to have their own way* ». (p.51). Mais pour palier aux critiques qu'il vient de formuler, il assure son troisième argument, celui de la qualité : « *One point that is absolutely essential to high capacity, as well as to humane production, is a clean, well-lighted and well-ventilated factory. (...) We measure on each job the exact amount of room that a man needs; he must not be cramped—that would be waste (...) No reason exists why factory work should be dangerous* ». (p.50). Ainsi, le discours de la qualité est issu de cette vision du travail à la chaîne, détachant le regard de l'homme vers la machine, laquelle transportant le produit.

Encore une fois, dans son chapitre « *Wages* », Henry Ford s'attaque, sans le dire au « *Piece-rate-system* » taylorien. Il semble le qualifier de « *custom* », en l'opposant à sa célèbre formule du « *five dollars day* ». Il distingue ainsi la morale de sa philosophie de l'entreprise : « *There is nothing to running a business by custom—to saying: "I pay the going rate of wages (...) Throughout all the Ford industries we now have a minimum wage of six dollars a day; we used to have a minimum of five dollars; before that we paid whatever it was necessary to pay. It would be bad morals to go back to the old market rate of paying—but also it would be the worst sort of bad business. First get at the relationships* ». (p.53). De ce fait, le salaire

est moins dépendant du travail de l'employé. Mais il est de plus celui du produit fini dans son ensemble : « *It ought to be the employer's ambition, as leader, to pay better wages than any similar line of business, and it ought to be the workman's ambition to make this possible.* » (p.54). Enfin, il s'agit d'un échange et d'une relation à l'intérieur de la production : « *in a partnership of skilled management and honest labour, it is the workman who makes high wages possible* ». (p.55).

Si Henri Ford insiste sur le « *human side* », il s'agit de voir non plus ce que le travailleur fait, mais de ce qu'il fera (dans le futur) : « *there is now a definite demand that the human side of business be elevated to a position of equal importance with the material side (...) Such are the fundamental truths of wages. There is partnership in distributions* » (p.47). Ainsi, il n'y a pas de limite à la hauteur des salaires, dès lors qu'il se définit non plus par l'acte de travail, mais par le produit fini (et vendu) : « *Good work, well managed, ought to result in high wages and low living costs (...) The wage carries all the worker's obligations outside the shop; it carries all that is necessary in the way of service and management inside the shop.* » (p.56).

De même, ne regardant plus le travail fait, mais celui futur, le contrôle ne s'effectue plus sur l'acte de travail, mais sur l'être du travailleur. Ainsi, le « *five dollars day* » n'a jamais été la norme des usines Ford, puisque le regard et le contrôle se déplace, seuls ceux le méritant ont droit à cet échelon, et la base de ce mérite se déplace du travail au potentiel de travail. Ainsi : « *It was classified participation among three classes of employees: 1° Married men living with and taking good care of their families; 2° Single men over twenty-two years of age who are of proved thrifty habits; 3° Young men under twenty-two years of age, and women who are the sole support of some next of kin* » (p.58).

#### **IV. 8. REGARDER AUTANT LES PRIX QUE LA PRODUCTION**

C'est une philosophie qu'il justifie dans le chapitre suivant, qu'il intitule « *why not always have good business ?* ». Du côté de l'employé, les objectifs de l'entreprise n'existent pas autant que sa propre existence : « *The only reason for growing crops, for mining, or for manufacturing, is that people may eat, keep warm, have clothing to wear, and articles to use. There is no other possible reason, yet that reason is forced into the background and instead we have operations carried on, not to the end of service* » (p.61). Le travailleur est un

employé, mais également un consommateur, et donc, dans cette position, il doit considérer également qu'il est « *best served by the highest quality at the lowest price, and any man who can give to the consumer the highest quality at the lowest price is bound to be a leader in business, whatever the kind of an article he makes. There is no getting away from this* » (p.63).

Henri Ford n'hésite pas à rappeler que « *cutting wages [pour l'employeur] is the easiest and the most slovenly way* » (p.63). Pour faire face à ces deux contradictions, il n'y a que le progrès et l'innovation qui peuvent éviter la dépression généralisée des salaires et de l'économie en général. Ainsi, « *there is no use waiting around for business to improve* » (p.64), et la valeur ajoutée ne vient pas de la production, mais bien de la vente de celle-ci : « *this is only another way of saying that sales should be made on the natural basis of real value, which is the cost of transmuted human energy into articles of trade and commerce* » (p.63).

De ce fait, la nouvelle ère industrielle porte donc bien une nouveauté : c'est la vision de la commercialisation : « *The industrial idea is to express a serviceable idea, to duplicate a useful idea, by as many thousands as there are people who need it* » (p.64). Henry Ford décrit ainsi cette économie de l'innovation, de la production de masse, oscillant toujours dans une dialectique entre standardisation et innovation. Car Henri Ford insiste encore, de manière récursive, dans le chapitre suivant, intitulé « *how cheaply can things be made* » (p.65). Pour notre auteur, l'économie, ce sont ces « *the markets stagnant, but not "saturated" with goods* » (p.65). Henri Ford appelant « 'saturated' (...) *only one in which the prices are above the purchasing power* ». Cette dialectique est due au fait que la consommation ne varie qu'avec les prix et la qualité (p.66) ; et la rentabilité de la production, ses décisions, ne tiennent qu'à l'estimation du prix de vente : « *consumption varies according to the price and the quality, and nobody knows or can figure out what future consumption will amount to, because every time a price is lowered a new stratum of buying power is reached* » (p.66).

Ainsi, Henri Ford souligne que sur le « *largest possible number of people will want to pay, or can pay, for what we have to sell* » (p.67). La logique de l'entreprise n'étant plus fixée par la production, mais bien par sa consommation. Henry Ford le formule ainsi, tout venant de l'extérieur : « *We study every car in order to discover if it has features that might be*

*developed and adapted. If any one has anything better than we have we want to know it, and for that reason we buy one of every new car that comes out » (p.68). En ne regardant plus qu'au dehors de l'entreprise, la politique du chef d'entreprise est celle de ses clients : « our policy is to reduce the price, extend the operations, and improve the article. You will notice that the reduction of price comes first » (p.68). Henri Ford rappelle que « the new price forces the cost down ». Il donne à voir ce rapport paradoxal de la production « all of our costs are carefully calculated, no one knows what a cost ought to be (...) we make more discoveries concerning manufacturing and selling under this forced method than by any method of leisurely investigation » (p.68). Ainsi définit-il le Fordisme, consistant à partir de la demande plutôt que de la production, qu'Henri Ford nomme lui-même « standardization ». Ce terme est : « the final stage of the process. We start with consumer, work back through the design, and finally arrive at manufacturing. The manufacturing becomes a means to the end of service » (p.68).*

#### **IV. 8. LA PRODUCTION ET SES ENNEMIS**

Ainsi, les *machines*, et la *production de masse* doivent se substituer au salarié, c'est à dire la *production*, étant elle-même le *client* au bout de la chaîne du « *service* » ainsi nommé. Continuant sa logique, Henri Ford s'interroge sur le fait de savoir alors où est le point de « *overproduction* » ? Pour mieux répondre à sa question, il renverse sa question. Puisque la production vient du « *service* », Henri Ford dit d'un ton moqueur : « *nothing could be more splendid than a world in which everybody has all that he wants. Our fear is that this condition will be too long postponed. As to our own products, that condition is very far away* » (p.71).

Henri Ford en vient à une sorte de conclusion de ses thèses. C'est sa vision du « *business* » qui n'est que « *service* » : « *the primary object of a manufacturing business is to produce, and if that objective is always kept, finance becomes a wholly secondary matter that has largely to do with bookkeeping. My own financial operations have been very simple. I started with the policy of buying and selling for cash, keeping a large fund of cash always on hand, taking full advantage of all discounts, and collecting interest on bank balances. I regard a bank principally as a place in which it is safe and convenient to keep money. The minutes we spend on a competitor's business we lose on our own. The minutes we spend in becoming expert in finance we lose in production. The place to finance a manufacturing business is the*

*shop, and not the bank* » (p.72). Henri Ford critique ainsi ceux qui « *have been thrown into finance mostly in a way of denial* » (p.73). Assumant ainsi sa critique « *We are not against borrowing money and we are not against bankers. We are against trying to make borrowed money take the place of work (...) money is only a tool in business* » (p.72); il s'affirme ainsi ici encore davantage. Non seulement sous la forme de conviction, de *vision de l'entreprise*, mais encore davantage par l'explicitation d'une politique économique : « *My financial policy is the result of my sales policy. I hold that it is better to sell a large number of articles at a small profit than to sell a few at a large profit. This enables a larger number of people to buy and it gives a larger number of men employment at good wages* » (p.74). De ce fait, il s'oppose aux « *stockholders* », à tous ceux qui veulent, de manière instrumentale, ne pas produire mais « *making money* » (p.72). Ses ennemis, ce sont les « *bankers* », les « *speculators* », les « *exploiters* » (très rapidement ce sera donc les « *jews* », du fait de son antisémitisme grandissant). Tous ses ennemis sont tous ceux qui « *injuring legitimate business* » (c'est-à-dire le sien). Et probablement leur plus grand tort est que : « *they have no vision. They cannot see beyond their own cash registers* » (p.76). Alors que lui-même ne se définit pas comme un producteur, mais comme délivrant avant tout un « *service* », tel qu'il le formule : « *we [the Ford Motors Company, i.e. lui-même « were the first to meet the problem in the automobile business. The selling of Ford cars is a merchandising proposition* » (p.77). Dans son chapitre « *money, master or servant ?* », note il accuse ainsi le « *speculative business (...) engendered by the war* ». Et il en fera son *credo* jusque dans ses alliances avec les Nazis.

**ANNEXE V.            Max Weber et la notion de « *visibilité* »**

## INTRODUCTION

Max Weber est l'un des auteurs les plus cités parmi les plus grands auteurs de management, *textbooks* et autres ouvrages (Aldrich, 1979; Hill, 1981; Jackson & Morgan, 1982, Ouchi, 1980). A raison, son œuvre parle autant de sociologie, de religion, de société que de l'émergence d'une nouvelle civilisation. Celle-ci est désormais matérialiste, rationnelle, c'est-à-dire, sous l'emprise de ses normes et de ses règles. La référence wébérienne s'impose donc pour comprendre la genèse de la pensée de gestion. Pour s'en convaincre, il suffit de lire de près les travaux de cet auteur. L'objet de cet *excursus* sera principalement une relecture de ses textes et de ses œuvres. Nous pensons en effet que ce rappel des thèses de Max Weber est nécessaire, car elles sont, le plus souvent, trop ou mal lues parmi les nombreuses références et citations contemporaines. S'il est aisé de comprendre pourquoi les thèses Wébériennes sont souvent citées comme étant à l'origine de la pensée de gestion et d'administration. Force est de constater que les textes de Max Weber possèdent un sens beaucoup plus heuristique que le simple catalogue des techniques de production et de contrôles, ce que l'on peut lire dans les *textbooks* de gestion. En effet, le travail de sociologue allemand vise davantage à réincorporer dans la vie sociale des êtres humains, les règles et les normes propres à la civilisation matérielle et industrielle qui est la nôtre. La théorie wébérienne envisage en elle la portée des sciences de gestion : décrire cet « *esprit* », ce « *geist* » de la norme et de la règle ; il y puise toutes ses sources de légitimité, et nous permet *in fine* de décrire l'essence même de la civilisation matérielle, celle qui est notre réalité et notre monde moderne.

Dans le domaine de l'administration et de la gestion, ce sont les traductions de Parsons (1960, 1970) et celle de Mills (1946) aux Etats-Unis, qui imposent une interprétation de l'œuvre de Max Weber. Ainsi, elles furent utilisées pour forger ce champ spécifique de travaux scientifiques. Non sans controverses, car des ouvrages ultérieurs (Bendix, 1956, 1960; Cohen, Hazelrigg, Pope, 1975 ; Antonio, 1979) dénonceront, à juste titre, les abus de l'utilisation orientée de la traduction de Parsons pour ses propres fins. Il n'en reste pas moins vrai que ceux-ci ont ouvert le champ d'étude de la bureaucratie (Blau, 1955; Gouldner, 1954; Selznick, 1945) outre atlantique. Max Weber est désormais considéré comme l'un des théoriciens pionnier de la science administrative et du « *management* ». De fait, cette traduction aurait pu être bien différente, si elle avait été forgée pour d'autres champs

scientifiques et dans d'autres pays. Par exemple, en France, c'est en science politique, et avec Raymond Aron, que les travaux de Max Weber ont été mis en lumière. Il en développa essentiellement la notion de liberté des régimes politiques dans ses travaux ; il l'imposa également parmi les auteurs fondateurs de la sociologie. Preuve, si l'en est besoin, que l'ampleur de l'œuvre de Max Weber laisse ouverte tous les développements disciplinaires et théoriques possibles. Une autre voie serait de suivre l'interprétation la plus récente, celle du développement du monde moderne contemporain (Hennis, 1987). Reprendre ainsi son *histoire économique* : y suivre sa description du développement conjoint du *capitalisme* et de – intuition paradoxale des écrits de Weber – la rationalisation. Celle-ci est introduite par la notion de « calcul », c'est-à-dire, la liberté envers les sociétés domestiques naissant par la bureaucratie. En effet, peu de travaux ont pris pour étude cette notion *d'entreprise* conçue comme [*Betrieb*] – au sens du déploiement pratique de la rationalité calculatoire. Cette grille de lecture de l'œuvre de Max Weber pourrait permettre, et sans réécrire sa biographie ni ses concepts tant rebattus, de réécrire un nouveau récit de l'Occident et du capitalisme. Il est en effet paradoxal que de la rationalité et de l'extension des possibilités de calculs naissent le développement des grandes bureaucraties modernes : c'est-à-dire l'Etat et l'entreprise.

#### **V. I. DU « CAPITALISME », HISTOIRE DE LA RATIONALITE CALCULATOIRE**

Selon Weber, il y a Capitalisme « *là où les besoins d'un groupe humain qui sont couverts économiquement par des activités professionnelles le sont par la voie de l'entreprise, quelle que soit la nature du besoin* » (Weber, 1992, p. 295). Cet article prendra le parti de privilégier une lecture particulière de ses travaux (Randall, 1980) : celle voyant l'ouvrage de Max Weber « *Histoire Economique* », comme son ouvrage le plus achevé. Nous pensons également que cet ouvrage lui donne les clefs de son interprétation du monde nouveau, tel qu'il le décrit au cœur de toutes ses autres œuvres. Il faut ainsi comprendre Max Weber définissant le Capitalisme comme un « *concept* ». Celui-ci est le mouvement de « *systématisation* », liant l'appropriation de tous les moyens matériels ; celui de la « *liberté* », se définissant comme une restriction de toutes les « *limitations* », autres que celles obtenues par des « *techniques rationnelles* ». De même, le droit n'est ainsi que l'extension du principe de « *calculabilité* » ; de ce fait, la « *commercialisation de l'économie* » ne peut que



s'entendre, pour rendre tout bien – de l'économie, du patrimoine, ou celui du travail – comme *négociable* (Weber, 1992, pp. 295-317).

Avant de décrire cette rationalité calculatoire et sa forme – l'entreprise – nous décrirons ce capitalisme, dans le projet de Weber, comme une fabrication de l'homme moderne issue des Etats théocratiques. Il s'agit de l'association que prirent les groupements humains, au cours de leur histoire, de leurs mœurs, ainsi que de leur manière de concevoir leur « monde ». Tout ceci constitue le terme et le concept même d'*économie*.

### **V. I. 1. Géographie de l'appropriation - du clan à l'entreprise.**

Pour Max Weber, l'*histoire économique* est celle du *Capitalisme* qu'il faut entendre comme concept. A partir de celui-ci, l'entreprise est la forme la plus aboutie de l'organisation du calcul rationnel. Max Weber comprend l'histoire matérielle comme celle provenant des régimes agraires et du développement des dispositifs d'appropriation des richesses (Love, 1968). Le schéma Wébérien prend pour représentation l'image du village allemand avec son économie s'étendant sur différents cercles : le plus restreint est celui des habitations ; ensuite un autre s'étend aux corps de fermes, puis aux champs, enfin aux vaines pâtures jusqu'à la forêt. Max Weber formule cette métaphore pour faire comprendre que l'économique s'étend jusqu'aux possibilités d'agréger les travaux d'une communauté qui, elle-même s'étend selon ses activités multiples et les relations qu'elles engendrent. Ainsi, le clan est la forme d'appropriation première, distincte de celui *domestique*, lequel est une légitimité de succession fondée sur les règles d'association sexuelle, qui seront figées ensuite par le droit. Cette « *histoire économique* » pour Max Weber est celle de la *dis-location* du clan au travers d'une suite de légitimités successives. La figure du prophète – l'exode – est justement celle où la foi se départit de l'économie primaire et locale ; elle est la première figure de la (proto) bureaucratie avec l'instauration d'un *ordre* (Weber, 1992, p.75) détaché de toute appartenance localisée.

Au cœur des logiques de la *formation de la propriété seigneuriale*, Max Weber identifie les éléments structurant ce pouvoir du *Capitalisme*. Ce sont ceux qui tendent à émanciper ces structures de toutes inscriptions territoriales : l'extension de la différentialité interne au sein du groupement inféodé, entre les agents militaires, entre ceux agricoles, puis les colonisateurs ; la stabilisation de l'ordre colonisé s'obtenant par la *fiscalité*

*seigneuriale* (domaniale et foncière). Ainsi, le facteur économique structure donc les relations sociales, celui-ci mutant d'une époque à l'autre. Jadis, ce furent les techniques d'armements délimitant les peuples, mais cela fut également le rôle des banques céréalières qui ont structuré les espaces économiques appelés frontières; ou bien le rôle structurant des impôts sur les ressources agricoles produites, le tout définissant cet espace économique d'interaction. Par exemple, Weber perçoit la seigneurie, avant tout, à partir d'une triple patrimonialité structurant son espace : sa patrimonialité foncière (pouvoir domanial), celle humaine (esclavage) et également celle judiciaire (le droit et la force). Ainsi, la relation d'inféodation peut se comprendre comme intégrant ces différentes formes de patrimonialités. Même si celle-ci a pu s'étendre et prendre des formes historiques mouvantes ; c'est justement cette *différentiation* entre les différentes formes de métayages et différents instruments de rétroduction du produit paysan qui différençia l'extension du pouvoir souverain seigneurial. En effet, ce pouvoir induisait de contraindre la liberté du paysan pour l'intégrer dans cet espace de socialisation économique et politique ; si ce n'est par la force, du moins les seigneurs imposèrent leurs rentes comme pouvoir. Et c'est justement pour gagner en liberté que le système progressivement bascula : les tenanciers du commerce sont apparus, ils intégrèrent le produit des paysans dans leurs territoires économiques ; ce décalage déliant ainsi progressivement ces derniers du joug féodal (Weber, 1992, pp.96-100) et de leur pouvoir statique ; les commerçants au long court ont fait déplacer, sous gage d'une partie du profit, l'espace économique des paysans entre eux. Mais cette *systématisation* – c'est-à-dire ce travail incessant du capitalisme, tel que nous l'avons défini – n'est pas qu'horizontal ; elle prend également une forme verticale. Ainsi s'explique Weber l'apparition d'une autre forme primo capitaliste de la colonie qu'était la *plantation* : cette systématisation était moins une économie de l'espace qu'une intensification des rapports économiques sous le joug du travail forcé, avec une population et un domaine bien délimités. Ce que la théorie marxiste appelle classiquement les « *premières formes d'exploitation* », Max Weber s'intéresse à la spécialisation professionnelle induite, au développement de la différentialité de l'espace des pratiques. Ainsi, ces plantations furent les lieux de localisation d'une main-d'oeuvre mise sous esclavagisme, un espace colonisé au contrôle intensifié. Mais ce système de la plantation est apparu vite trop rigide et les techniques de discipline trop coûteuses pour les exploitants ; rapidement une certaine libéralité de la main d'œuvre s'imposa, la systématisation se

développait davantage autour d'une *économie* d'établissement, c'est-à-dire le regroupement des stocks et le tillage des plus grandes productions. Avec cette progression du capitalisme, nous ne sommes plus bien loin du développement de la manufacture puis des entreprises modernes. A cette époque, pourtant, les territoires sont encore bien trop distants par rapport aux concentrations de capitaux accumulés. De ce fait, il s'imposa, par manque de contrôle de ces terres, le règne des *enclosures* ou autres *latifundia* comme subordination de petits paysans, et comme mode d'accumulation de leur produit. Les paysans n'eurent pas plus de droits que les esclaves, encore étaient-ils davantage autonomisés. Max Weber décrit donc avec détail les formes juridiques et les modes d'affiliation économique que ce *système* induisait. Ils en finissaient avec la condition de serfs, mais ils étaient, tout au plus, des « *dépendants héréditaires* » (Weber, 1992, p.89). C'est pourquoi l'agriculture seigneuriale pris fin. Désormais, une plus grande liberté de l'agriculteur permit de transporter leurs produits par des systèmes de marchés. Pour ce nouvel espace économique, il apparut un nouveau pouvoir : ce *système* profitait aux élites bourgeoises et aux grandes fermes, avec l'aide des impôts des pays ainsi que les nouvelles économies purement monétaires induites des prix de marché. Primèrent, dès lors, les plus grandes entreprises agricoles, celles-ci eurent des droits et des intérêts sur la production (Weber, 1992, p.104-109). Avec la fin de l'économie agricole inféodée, les techniques individualisées de calcul vont se disséminer dans toutes des sphères de la vie : du groupement économique aux régimes matrimoniaux. S'érigèrent ainsi, par le processus « *capitaliste* », autant la liberté que les grandes organisations industrielles ; ceci afin de développer, sous forme bureaucratique, l'extension de ce *calcul rationnel*. C'est précisément cette nouvelle forme de pouvoir qui va régir, sous la forme de la marchandisation, le calcul et de la norme. Telle est la thèse profonde de Weber, dont nous allons présenter les facettes.

### **V. I. 2. Les formes de l'appropriation à distance – l'organisation industrielle**

La systématisation est l'épicentre du capitalisme. Ainsi, les formes de spécialisation sont, répétons-le, tout autant horizontales – par le commerce et l'argent – que verticales – par la norme. De ce fait, les grandes entreprises naissent d'une concentration de capitaux, de biens de production et de savoir-faire. Elles proviennent d'abord d'un processus continu de distanciation de l'appropriation – Max Weber décrit ce processus de « *Capitaliste* ». Ensuite, il se poursuit une *systématisation* des rationalités et des techniques mis en œuvre. En premier

lieu, sont les formes et des mécanisations : les organisations industrielles sont régies par l'extension extra-domaniale des spécialisations de travail ou par la nécessité de matières premières rapportées. L'économie traditionnelle est bientôt dépassée par les activités liées au commerce de long court, les biens traditionnels par les nouveaux biens ; les anciennes féodalités ne contrôlent plus ces travailleurs rémunérés au-delà de leur entreprise domestique ; avec ces nouveaux flux de richesse, l'appropriation d'un investissement fixe pouvait plus facilement s'accumuler.

Max Weber veut étudier le « *capitalisme* », c'est-à-dire tous ses dispositifs de distanciation géographique. Le sociologue le nomme ainsi : des moyens d'appropriation. La figure de proue de ce « *capitalisme* » est celle du commerçant (Weber, 1992, pp.150-170). Il décline ainsi ses différentes figures, toujours à la lisière des frontières à la fois légales et territoriales. Il y a la figure du commerçant *itinérant*, créant ses grands lieux de connexion des transports, ses formes juridiques (les règles de partenariat, de prêt, de « commande ») ; il y a aussi le commerçant *résidant*, bien qu'installé sur les marchés, les foires, les grandes villes de commerces, ou les autonomies des cités bourgeoises, il est l'intermédiaire de la grande circulation des biens entre territoires ; pour incarner le *commerce*, Max Weber cite le peuple Juif, qu'il distingue « peuple *paria* », comme la figure de cet esprit itinérant et structurant son positionnement économique entre les liens sociaux et les groupes. Et puis, cette mobilité du commerce aura son théâtre à la fois de la fixité mais surtout de l'échange, Max Weber a beaucoup écrit sur la notion de ville : la comprenant au travers de ses longs développements théoriques, « la ville », dès sa formation, est cet espace, contrairement à celui de la stabilité du monde ancien traditionnelle, du développement bourgeois du commerce au long court ; la ville est le lieu même des peuples mobiles. Ainsi dresse-t-il sa première fresque de cette proto-économie de la distance ; Max Weber l'analyse comme la première instance politico-administrative dans sa forme moderne. En effet, les villes sont, à l'origine, le lieu des premières sources d'approvisionnement. Elles sont aussi les premiers lieux de défense, de tout concernant l'appropriation foncière et juridique des personnes [Weber, 2014, pp.26, 29, 49, 192-201]. Au préalable de cette unification des villes, outre les guerres et les fractions [Weber, 2014, pp. 85-169], il y a l'exploitation et le commerce qui engendrent une distanciation de l'économie. Ce qui rend possible l'unification des terres, tout en maintenant une certaine stabilité dans la structuration des pouvoirs locaux. Max Weber

attribue aux techniques de calcul rationnel cette possibilité de maintenir, sur les biens et au travers d'anticipations, le même attribut de subordination sur des territoires toujours plus distants entre eux. Pour cela, par exemple, se développe toute une organisation en société commerciale et de commande, avec les établissements de crédit. Ces institutions créent des règles, elles se font respecter par le droit du commerce, elles sont munies de normes que sont les codes et ses guildes commerçantes.

De ce fait, la démonstration de Max Weber revient à démontrer que ce sont les règles qui créent cette distanciation. Cette distance est liée également avec le développement de la monnaie et de ses logiques. Le sociologue décrit ainsi comment les flux de biens s'accroissent, devenant plus immatériels, formels, intellectualisés avec les formes de différenciation. Leurs représentations sont les richesses accumulées, les ornements, les décorums vestimentaires, l'art. Elles témoignent d'une distinction d'un monde toujours plus distant, et donc relié par une économie dépassant toujours davantage les frontières. Ces objets sont une forme de lien universel, une des formes de la monnaie, faisant aboutir les différentes logiques à la sienne. Par exemple, Max Weber s'intéresse à ces grands établissements et ces banques qui se spécialisent pour l'administration et la professionnalisation du développement monétaire. Ainsi spécialisées, les banques finançant les fabriques et les secteurs (agricoles) deviennent aussi puissantes que les Etats : elles sont des concurrents, et rentrent en interaction avec un vrai pouvoir de négociation avec la sphère publique. Le point d'orgue de cette distanciation et de cette rationalisation des échanges est la Bourse. Cette institution des échanges est décrite comme « *une organisation moderne du commerce de gros* », et l'intermédiaire ultime de ce processus de généralisation des calculs. Ce sont des « *opérateurs professionnels* ». Ainsi les grandes institutions financières se spécialisent, et ont le rôle d'intermédiaire entre les paysans et les négociants. De ce fait, Max Weber persiste dans sa démonstration d'un monde toujours plus rationnel qu'il n'en paraît. Il évoque même, pour expliquer les désordres boursiers et monétaires des échanges spéculatifs, une perte de rationalité liée à la trop grande complexité des rapports d'échanges. Les fluctuations boursières ne sont pas expliquées par le sociologue comme la virtualité de l'échange, mais comme la distance (trop grande, le plus souvent) de la chaîne de rationalité établie [Weber, 2010, pp.25, 59, 94]. Comme si le hiatus économique d'une économie spéculative ne serait pas la déconnexion de sa réalité, mais une rationalité trop développée.

De plus, si Max Weber expose les questions de technique et de mode de vie, à cette époque du précapitalisme, c'est pour évoquer la question de la rente et de l'usure (Weber, 1992, p.376). Celles-ci sont soumises à la question de la moralité. Cette pratique est admise pour les êtres extérieurs – par exemple pour les Juifs – et interdite aux goys. Il s'agit des premières questions parmi les nombreuses que le capitalisme posera, car celui-ci transforme les modes d'appréhension de la perception de la réalité sociale.

### **V. I. 3. Le capitalisme, un « esprit » de systématisation**

Avec ses travaux, Max Weber vise, bien avant sa réfutation des thèses marxistes (Giddens, 1970), l'ambition de renverser l'idéalisme de Hegel. Il veut décrire cet « Esprit » matérialiste qu'est le développement du Capitalisme. Beaucoup a été dit du concept de « *rationalisation* » chez Weber. Certaines lectures contemporaines [Kalberg, 1979, 1980, Seidman, 1980) – celles qui nous intéressent – exposent des explications historiques du monde moderne par la *systématisation* du calcul rationnel. Il s'agit de l'appropriation, par tous les moyens les plus utiles, des biens et des idées. Ce qui aboutit à donner à la forme « entreprise » toute son autonomie. En effet, la *systématisation* des esprits, c'est la liberté par le marché ou par les situations de marché – le travail libre. Il s'agit aussi du libre court de la calculabilité, et ce souci permanent de l'ajustement des techniques les plus rationnelles à tous les gestes et toutes les volontés. Ainsi, ce sont les fondations du monde moderne qui sont l'enjeu des travaux de Max Weber (Stinchcombe, 2003). Nous voulons ainsi présenter la modernité des relectures du sociologue Allemand.

Classiquement, de nombreuses thèses relataient la description des structures politiques issues des travaux de Weber (Scott, 2000). Mais force est de constater que, dans ses écrits, il se borne à semer les équivoques. En effet, il décrit les formes mêmes du monde marchand, celles qui dérivent de son processus historique matériel, celui qui est détaillé en fin d'ouvrage de son « *histoire économique* ». Max Weber insiste sur cette commercialisation, dans toutes les formes, y compris celle de l'entreprise : dans sa vision la plus pure, il s'agit de la société par action ; il y a également la commercialisation des marchés inter-locaux (long court) ; cette calculabilité sera y compris monétaire, avec le développement de la spéculation et des titres librement négociables ; il y a la variabilité des prix dans le commerce de gros et de long

court. De même la politique coloniale, durant un temps, abondait dans le sens du développement de l'exploitation commerciale. Désormais, elle cède sa place au déploiement des techniques d'exploitation lucrative et celle librement délivrable (Weber, 1992, p. 198). La *fabrique* est ainsi le symbole de cette libération des contraintes inhérentes à un milieu. Il s'agit de l'épuration de la distanciation de l'appropriation, de la fabrication, y compris du recrutement de force de travail par le biais marchand. Tout est concentré dans la société libéralisée et individualisée que la manufacture instaure (Seidman, Grunber, 1977).

Bien entendu, il est impossible de ne pas parler des premiers travaux de Max Weber. Au-delà des formes de cette *systématisation*, le sociologue parle d'éthos, de sources religieuses favorables en Occident au capitalisme. Son *opus* le plus cité est certainement « *Le protestantisme ou l'Esprit du Capitalisme* ». Cependant, ces premiers travaux semblent avoir été beaucoup lus. Des articles narrent même comment métaphore de la « *cage d'acier* » a été lue trop vite telle une thèse d'eschatologie moderne (Baehr, 2001). Même si ces travaux furent importants, ils ne sont que préliminaires aux thèses de Max Weber sur le capitalisme (Burger, 1976). D'autres ont davantage focalisé leur propos sur le rationalisme inhérent aux nouvelles formes du capitalisme [Bendix, 1956, 1960 (pour la lecture de l'oeuvre)]. C'est ainsi que l'ouvrage « *Histoire économique* » n'est pas souvent le centre des interprétations des travaux de Max Weber. Pourtant, cet ouvrage analyse la figure de la *bourgeoisie*, telle une représentation d'un esprit avancé, d'un éthos, d'un capital pas seulement de fortune mais de culture. Le bourgeois est au cœur de la formation de la « *ville* ». Ce siège de la *concentration* du commerce, des hommes et des industries. Max Weber met même en garde la figure du bourgeois au regard de ses aspirations démocratique. Il est le fruit de l'extension de la « *domination légale-rationnelle* ». Et surtout, les analyses de Max Weber formulent une pensée de l'avènement de l'*Etat rationnel*<sup>392</sup>. Ainsi, il ambitionne presque de faire une théorie de philosophie politique, se voulant être l'égal de celle de Hegel, ou de Rousseau [Weiss, 1983]. Avec la constitution du droit comme force, avec la justification des « *entreprises* »

---

<sup>392</sup>« ...surpassing all [previous organizational systems], the Germans perfected the rational, functional and specialized bureaucratic organization of all forms of domination from factory to army and public administration. For the time being the Germans have been outdone only in the techniques of party organization” (Weber, 1968).

légales-rationnelles comme définition de l'Etat, Max Weber décrit ses composantes de la force publique. Il s'agit de la puissance de ses forces armées, mais également de sa main d'œuvre, de ses fonctionnaires, et de tous les experts qui sont les garants de l'application des procédures. Contre la liberté seigneuriale et la rente, l'Etat possède sa politique économique : avec ses règles intrinsèques, la fiscalité et le bien-être. De ce fait, le Mercantilisme est décrit comme l'avènement et la transformation d'une forme de l'exploitation rationnelle de la main d'œuvre. Ainsi, chez Max Weber, l'écrit et son extension est consanguin avec le phénomène bureaucratique (Albrow, 1970). Sous l'influence de Talcott Parsons, la domination ne cesse de s'étendre (sa traduction du terme *herrschaft* par « domination » fit couler beaucoup d'encre interprétative [Cohen, Hazelrigg, and Pope (1975), and Antonio (1979)]). Emerge de ce constat une science organisationnelle et l'étude d'une notion nouvelle : la bureaucratie. Par exemple, l'ouvrage en Français « *Economie et société* », a été publié aux Etats-Unis sous le titre « *Social and Economic organization* » (dont la traduction vient de Talcott Parsons).

Nous avons rappelé les grandes traditions de l'analyse Wébérienne, à la fois sur le phénomène bureaucratique et son lien avec les sciences organisationnelles. Nous allons voir désormais comment l'extension de la domination légale rationnelle et la mise en calcul du monde aboutit à l'émergence de ce phénomène bureaucratique en question.

## **V. II. L'ENTREPRISE, INSTITUTIONNALISATION D'UNE RATIONALITE EN FINALITE**

Après avoir présenté le concept de *Capitalisme* pour Weber, nous allons décrire sa forme au travers de la notion d'entreprise [*Betrieb*]. Celle-ci est, selon Max Weber, une conception de « l'activité sociale », dans son « sens visé ». Cette définition se distingue de celle "d'association" [*Verein*], et de la question de l'institution [*Anstalt*]. Ainsi, Max Weber différencie bien trois modes de rationalités. Toutes sont reliées entre elles. Il y a celle sous le mode traditionnel, celle plus affectuel, mais de plus en plus s'étend une rationalité en valeur puis en finalité.

Avant de détailler cette *rationalité*, il est nécessaire de brièvement rappeler quelques définitions Wébériennes. Une « *activité sociale économique* » est donc définie par ses « *relations sociales* », c'est à dire la relation de l'individu aux autres, par le contenu de son



action. L'activité est une régularité constatée, soit par l'usage, par la coutume, ou alors par les intérêts mutuels. L'institution se confond avec l'ordre légitime : c'est-à-dire par son contenu et son orientation. Ainsi, ce qui importe est la validité perçue de l'action. Ce peut être par la tradition, par la croyance, ou par la légalité (rationnel en valeur). Ainsi, les catégories d'analyse sociologique de la réalité économique identifient les points de luttes [*kampf*] de ces « activités ». Il délimite ses zones de concurrence, tout comme les types de communalisation et de sociation existantes de l'action. Le sociologue distingue pour chaque type de relations sociales des points d'ouverture et de fermeture, mais aussi des règles, des traditions, et des postures de charisme et des coutumes. Max Weber est ainsi un analyste de l'imputation de l'activité, ce qui est pour lui le principe même de la forme représentative des associations.

Ayant défini l'importance du concept du *capitalisme* dans la pensée de Max Weber, nous allons étayer ce concept d'*entreprise* [*Betrieb*], action effectuée de manière rationnelle pour en optimiser ses chances et sa calculabilité ; nous verrons que le droit et la règle sont constitutifs de ces dispositifs de prévisibilité ; et que ses modalités de direction, dans un monde dominé par la rationalité légale rationnelle, sont celles de la bureaucratie.

## **V. II. 1. L'extension de la rationalité en finalité.**

Max Weber explicite les modalités de la légitimité légale rationnelle. Celle-ci s'étend dans le monde capitaliste occidental. Le terme d'*entreprise* [*Betrieb*] est, pour lui, cette *forme typique* du concept de *Capitalisme* : c'est-à-dire l'exécution pure de la rationalité en finalité (Weber, 2013, p.129-130). Il faut, pour comprendre sa pensée, dissocier l'action de l'entité juridique (elle, renvoie au terme *unternehmen*, [Weber, 2003, p.169]). Ainsi, abordant la question de l'*activité économique*, Max Weber veut distinguer l'activité d'*entreprise* – c'est-à-dire la forme de l'utilisation et d'orientation de l'activité vers sa finalité économique, avec ses techniques établissant le caractère rationnel – de sa forme juridique. Cette activité diffère de l'association [*Verein*], le regroupement, et de l'institution [*Anstalt*] (qui appartiennent également au processus du *Capitalisme*). Max Weber présente les mesures *typiques* de cette économie rationnelle de l'action. Il décrit la répartition méthodique des *utilités* futures (épargne) et celles présentes (production), l'approvisionnement, et les droits sur les biens

acquis. Les associations [*Verein*] ont pour sens visé le groupement des actions. Elles participent également à l'activité économique, en étant soit un agent de l'économie (l'entreprise dans son sens statutaire), soit un agent régulateur, soit une institution. Pour Max Weber, il y a tendance générale à vouloir résumer l'action à l'acte de calcul : « nous désignerons par le terme 'd' activité formelle ' d'une activité économique son taux de calcul techniquement possible et effectivement appliqué (...), initiatives [qui] peuvent s'exprimer par des raisonnements chiffrés ou comptables » (p.130 ES.I).

Ainsi, la forme *entreprise* [*Betrieb*], tant l'action que son sens juridique, a justement pour sens visé cette action rationnelle. Max Weber énumère les techniques employées : l'approvisionnement, les opérations projetées, les comparaisons historiques, les vérifications a posteriori, les utilisations des ressources en budget. Il souligne que le « compte capital » est l'aboutissement de cette « *calculation* » (i.e. l'action mise en calcul, pour Max Weber il s'agit d'actions et le produit de relations sociales). De plus, cette *entreprise* [*Betrieb*] n'atteint son caractère rationnel qu'à l'aide de ces dispositifs de calculs : c'est-à-dire des « mesures isolées » (p.138 ES.I). Ces dispositifs sont mis en œuvre sans cesse et de manière systématique. Ils sont utilisés couramment pour la gestion *en entreprise*. Ils s'incarnent dans l'emploi du budget, par la recherche l'activité profitable, ou par l'orientation de l'action *pour* les profits. Par ailleurs, ces dispositifs de calculs doivent prendre en compte la rationalité propre de l'économie monétaire, celle du patrimoine, et des comptes en nature (instruments). De même, ces conditions de calculs doivent prendre en compte des parties « ignorant le calcul » (p.158 ES.I). Max Weber cite ainsi la pratique gestionnaire de la *ventilation*. Ainsi, il faut mettre en calcul toutes les conditions et la *lutte* des rationalité et les diverses situations avec des logiques d'ouverture et de fermeture. Il faut rendre le tout calculable, c'est-à-dire établir la concurrence de tous les agents. Ainsi, la rationalité monétaire et la « solvabilité » des utilités et désirs espérés doivent être mises en équation. Max Weber tente de comprendre cette extension généralisée de l'exercice du calcul et de la prévision sans fin. C'est ainsi, qu'il faut comprendre la « *séparation entre le budget et la gestion* », nous dit-il. Ce qui revient donc au déploiement de ce calcul. Max Weber distingue bien deux régimes de prévisibilité de l'action : celui inférant à une *couverture sociétisée* [*vergesellschaftet*] des besoins et celui où les conditions initiales ne s'y prêtent pas, c'est-à-dire à une *couverture planifiée* [*planwirtschaftlich*]. Max Weber n'est pas un théoricien du « *communisme* » (Mueller,

1982). Il distingue justement la frontière entre une économie communautaire – qui vise à la provision pour une communauté en question, pouvant, dans quelques espaces et temps donnés exister – et l'économie transactionnelle – qui s'impose dans toutes sphères de la vie, pour systématiser le degré de calcul de la demande.

Max Weber, au contraire des économicistes, nous parle bien d'une tendance civilisationnelle. Celle de l'extension de la rationalité : l'entreprise [*Betrieb*] est bien *l'exploitation* de toutes choses dont la répartition suit purement l'équilibre de ses règles d'équivalence économique. Il met aussi en relief les « *inconstances* » et « *discontinuités* » de ce régime d'action rationnelle. Celle-ci est toute entremêlée d'activités traditionnelles ou domestiques. Pour ce faire, le plus souvent, c'est l'activité de prévision (i.e. celle budgétaire [*haushalt*], donc la règle) qui prend le pas sur l'échange sociétisé. La règle prévaut sur le calcul quand la prévision n'est pas possible. Ainsi, les échanges d'équivalence généralisée buttent sur les articulations spécifiques des prestations, sur des types et techniques disparates, ou alors sur la diversité des rangs sociaux des parties prenantes. Il n'en reste pas moins que de cette exploitation résulte l'appropriation de toutes prestations. Ce peut être des ordres organisés ou ceux de l'ordre institué ; ils sont à la source, de ce fait, des disparités (par exemple : les terres aux héritaires, aux communautés de travailleurs, ou la *fabrique* aux possédant des moyens de production). De ce fait, Max Weber nomme cette logique : « *l'appropriation des fonctions ordonnatrices* », (Weber, 2003, p.169). Il en résulte donc « *l'expropriation des travailleurs à l'égard des moyens de production et d'approvisionnement* », i.e. l'expropriation des moyens de production, des techniques, de sa formation des métiers et des professions.

Car en effet, l'extension de la rationalité se loge, en son stade ultime, par une spécialisation des professions [*berufstand*]. Cette professionnalisation a pour objectif de « fermer » encore davantage les relations d'échanges en un cercle de semblables (i.e., des « professionnels »). Par exemple : pour en finir avec l'artisanat isolé d'alors, il s'est imposé des « *métiers obligatoires* », et une « *spécialisation des professions* », qui répond elle-même aux spécifications des prestations d'une société aux échanges sociétisés. Max Weber note ces corps de métiers « *autocéphales* » (artisans, médecins) ; ensuite, il les nomme « *hétérocéphale* » (ouvrier, fonctionnaire). De nos jours, du fait de l'émergence des grandes

entreprises, à l'ère de l'Etat moderne, ces métiers deviennent, de plus en plus, *individuels*. Ainsi, l'adhésion et la formation de l'individu prennent forme dès lors naissance dans la figure *charismatique* de la conviction à soi et des autres. Son optimum (des prestations) est induit de ses conditions d'adaptation, de celles de qualification et de zèle au travail. Cet optimum suppose un type d'attachement (traditionnel, affectuel, économique) de l'homme au travail. Max Weber esquisse même la possibilité d'un monde où les *sociations* seraient régies entièrement par le marché (« *les communautés de marché* »). En réalité elles seraient *de facto* non libres, car bornées par les professions et les rôles de ces marchés. Si ce chapitre de l'œuvre de Max Weber fut si commenté, nous pouvons noter qu'il n'a jamais été achevé. Ce qui laisse sans doute des marges d'interprétation conséquentes.

Max Weber tient ici à sa posture de « *rationalité axiologique* », lorsqu'il met en équivalence les systèmes du *communisme*, du *marché*, ou bien de l'*ordre comptable* ; pour lui, tous semblent avoir des *types* et des *formes* bien différents, à la vue d'une histoire comparée. Mais tous adhèrent à un système de rationalité auxquels ils sont liés. Ainsi, le *capitalisme* doit bien avoir des « conditions de possibilité » bien singulières, c'est-à-dire ces formes de rationalité qui l'ont fait émerger. Et c'est l'entreprise (au sens juridique du terme, cette fois-ci), qui incarne cette faculté d'entreprendre au mieux. L'entreprise est donc le lieu de l'*optimisation des chances d'approvisionnement*, de la *calculabilité des chances de gains* et de *profits*. L'entreprise émerge avec « *L'Etat moderne* », nous rappelle Max Weber. L'Etat est celui qui impose son ordre par la monopolisation monétaire, indispensable à l'extension des possibilités de calculabilité, à régir les équivalences par le droit, et à maintenir cet ordre juridique. L'entreprise relie les marchés et l'économie, créant cette interdépendance entre diverses localisations ; rendant à l'Etat une politique et son droit sur l'économie. Max Weber insiste sur les liens indissociables de l'entreprise et de l'Etat (Weber, 2003, p21- *al*). Ces deux groupements ont la même légitimité légale rationnelle, d'où l'importance des *groupements politiques* pour l'économie (extra-monétaire du fait de ses prérogatives). Et, inversement, ils ont la même forme, comme le financement des groupements politiques non déliés des groupes, des cartels, voire mafias. Ces groupes engendrent la socialisation des intérêts dans le monde moderne. De même, l'activité économique puise ses ressorts, parce qu'induit des intérêts extra-économiques, depuis leur propre logique et acquiert, de fait, leur propre pouvoir. Les grandes institutions du pouvoir dans une société moderne capitaliste

deviennent donc les entreprises et les Etats. Max Weber critique ainsi les théories économicistes de son temps. Il nous explique ainsi comment naissent, de l'extension de la rationalité calculatoire, les grands groupements par le droit.

## V. II. 2. Groupements par l'extension des relations sociétisées : économie et droit

Nous l'avons vu, le travail de Max Weber est une description de « *l'extension des sociations de marché ; [...et] l'élargissement du marché* ». Selon le sociologue, les conséquences de l'extension de la rationalité calculatoire « *exigent que le droit soit appliqué de manière prévisible [kalkulierbar] et selon des règles rationnelles* » ; il prévoit donc « *la monopolisation et la réglementation de tout pouvoir de contrainte légitime par un organisme de contrainte tendant à l'universalité* » [Weber, 2003, p.49]. Le sujet est donc bien celui des relations fondamentales entre l'économie et l'organisation sociale. De cet ordre économique, le monde « *moderne* » peut être vu tel constitué de ce calcul. C'est-à-dire les chances et le mode de répartition réel des ressources. L'ordre juridique légitime l'existant, c'est-à-dire en son sens « *normatif* » de l'organisation sociale. Pour cela, Max Weber entend décrire ce grand processus de « *codification* » des actions humaines faites par le droit. Ce peut être soit l'Etat, entendu comme bureaucratie, ou soit sa réciproque du monde privée – l'entreprise (Weber, 1954, pp.275-312). Max Weber nous montre ainsi la tension propre à ce monde « *moderne* ». Il sort de la tradition et du monde local, stable, domestique. Et les êtres humains ont besoin d'institutions pour établir cette généralisation des « *chances calculables* » ; ils ont besoin d'assurer une « *garantie* » d'un ordre social stabilisé, comme droit subjectif, si le calcul est la norme [Weber, 2003-2, p.16]. De ce fait, le droit, celui de la modernité – avec son mode légal rationnel – est également un mélange de situations de fait ou accoutumées. L'action social a toujours des frontières qui sont plus ou moins « *floues* » [Weber, 2003-2, p.31]. Qu'il soit codifié ou traditionnel, le droit reste celui qui « *fait sens* » aux êtres humains sociaux. Le droit juste est celui qui a fait preuve de son « *efficacité pratique* » pour les acteurs, c'est-à-dire qui a permis une contrainte légitime. De même, la norme, formalisée ou pas, est bien celle qui guide les régularités de fait de comportement et celle qui permet cette *prévision des activités réciproques*. Il n'y a, pour Weber, aucune contradiction entre le droit et l'économie. Le droit ne garantit pas en soi les conditions

économiques d'existence, ni il ne peut protéger de toutes les contraintes de l'économie. Mais son efficacité dépend des comportements humains dans lequel il est exercé [Weber, 2003-2, p.44-49]. Ainsi, l'activité économique est structurée au sein de ces « *faisceaux de besoins* ». Il s'agit de « *l'étendu des moyens et le nombre d'actes propres à les satisfaire* », notamment les besoins personnels, et parmi ceux-ci priment les nécessités quotidiennes et matérielles [Weber, 2003-2, p.51].

Pour autant, il ne faut pas réduire toute l'action sociale aux activités purement sociétaires [*gesellschaftshandeln*]. Outre les actions légales-rationnelles, les activités sociales des communautés n'excluent jamais, pour une part, la part de raisonnement économique et l'explicitation de leurs mobiles. On parlera alors d'un « *type d'influence économique* ». Il faut donc distinguer soit le groupement, ou la communauté, qui se constitue de type « *ouvert* » (i.e., groupement d'intérêt, de compétiteurs, etc..) ; soit la communauté de type « *fermé* » : ce sont les enclosures économiques. Pour illustrer son propos, Max Weber évoque l'origine de la propriété foncière et la constitution des monopoles de corporation, voire d'autres groupes sociaux. Dans un monde au droit formel, il s'agit de professions codifiées et parfois sanctifiées par le droit. Ainsi, ces manières de « *fermer* » les communautés, mais aussi les chances économiques et sociales, toutes sont assimilables à ce que recouvre le terme « *d'appropriation* » [Weber, 2003-2, p.57]. Ce peut être des avantages en nature, des contributions, des acquisitions, voire des activités de mécénat, ou alors des charges de droit à privilèges. Telles sont les formes sur lesquelles se constituent les communautés économiques. Elles peuvent s'étendent selon des types de communalisation et de sociations différentes. Mais toutes sont ancrées à la fois dans des logiques indissociablement juridiques et économiques. Que ce soit des communautés domestiques, celles d'inter-voisinages, ou au-delà sexuelles ; ce peut être par un droit de mariage, un lignage ou une affiliation politique. Au-delà, il y a les communautés pour des fins de constitutions politiques et militaires.

Max Weber décrit le droit tel un « *processus de dissolution domestique par son changement dans son rôle fonctionnel et l'accroissement de la calculabilité* ». C'est-à-dire, « *l'apparition des sociétés de commerce* » [Weber, 2003-2, p. 109]. Lorsque l'autorité domestique se « *dissout* », le droit de naissance devient un droit attaché à une naissance ; dès lors les contributions communes sont soumis au « *calcul objectif des contributions [de] chaque*

*membre de la communauté* ». Les règles échappent désormais à la discrétion d'une tradition ou d'une personne charismatique ; elles sont davantage « *périodiquement établies par des contrats* ». Et, de plus en plus, le droit tend à édicter des « *professions distinctes (...) dans une entreprise* », elles-mêmes distinctes juridiquement du domestique. De ce fait, le propre du droit est d'unifier, et surtout d'unifier à distance. Au début, c'était l'unification des petites habitations, puis le travail s'est déplacé physiquement dans des bureaux. Ensuite, le droit et la règle codifie le lieu et l'objet de la profession, il s'instaure une professionnalisation, et la « *bureaucratization* » en est son mode de direction. Ces grandes entités privées monopolisent, peu à peu, le pouvoir qui était conféré au pouvoir politique [Weber, 2003-2, pp. 114, 116 ; *définition de la politique*, CF, S.P.]. Le droit codifie tout, autant les attributions que les lieux d'exercice.

### **V. II. 3. La question de la légitimité de la direction.**

Dans ce nouveau monde bureaucratique, les conditions de *domination* évoluent. Ce terme même de domination évolue : il devient une propension à la « *docilité* » (il s'agit des « *chances, de la part d'un ordre spécifique, de trouver obéissance de la part d'un groupe d'individus* »). Dans ce monde où le capitalisme, l'action *légitime-rationnelle*, et la bureaucratie s'érige en ordre, l'enjeu des sociétés se concentre sur l'idée d'un de ses sous-chapitre : « de la direction du plus grand nombre ». Le seul moyen pour régir les actions du « *plus grand nombre* », c'est de se conformer à la règle. Celle-ci a un caractère impersonnel. La professionnalisation sans cesse des actions collectives implique de se soumettre à un « *état-major d'individus* ». Ce mode de gouvernement est perçu comme plus efficace que les autres modèles plus collégiaux. (Weber, 2003, p.285-297).

L'important, pour cette direction des groupements (i.e. « *l'état-major* »), c'est la « *croyance en la légitimité des règlements* » (selon définition de la domination rationnelle) de la direction de l'entreprise. Si aucune forme de croyance ne peut avoir seule de l'effectivité, toutes les formes de système de contraintes doivent créer et légitimer des normes. A la question de la réglementation, se pose toujours celle de l'entité gouvernée. Il y a ainsi des limites au groupement, à partir d'un certain nombre, tous doivent se soumettre à l'emprise des dirigeants (celui administratif pour un groupe fermé, celui de la régulation pour ceux

ouverts). Ainsi, Max Weber décrit le mimétisme entre la légalité bureaucratique (dont il rappelle son caractère « spécifiquement moderne », (Weber, 2003, p.290) et celle de l'entreprise (au sens juridique cette fois). La différence se situe sur la nature intrinsèque de l'activité dont le groupement se fonde comme finalité commune.

De même, le concept d'activité économique doit être définie. L'exploitation économique est ainsi une activité rationnelle menée avec des techniques et des moyens mobilisés pour. Cette économie possède des moyens rationnels et suppose de s'entendre sur la répartition et la systématisation méthodique de son chacune de ses fonctions. Parmi celles-ci, il y a l'exploitation, l'approvisionnement, et l'acquisition des droits. Ces fonctions s'expriment sous forme de moyens monétaires ou d'unités comptables, qui seront les techniques les mieux à même d'inscrire le patrimoine et la circulation de l'institution. Il faudra effectuer la séparation temporelle, locale, et personnelle de tous les échanges. Les qualités de la domination légale infèrent à leur caractère abstrait, impersonnel, et donc dénuées de réprobations. Max Weber met en relief que la répartition des pouvoirs par la rationalité même de l'organisation, c'est-à-dire fonction d'une grille statutaire et prédéterminée (Weber, 2003, 291). Les membres de l'organisation n'obéissent pas à une personne, mais à une réglementation et à des compétences reconnues. Les « *fonctionnaires individuels* » sont le type pur de cette direction administrative (Weber, 2003, p.294). Lorsque Max Weber parle de « *phénomène bureaucratique* », il analyse cette structure organisationnelle fondée sur les règles. Ainsi, des modèles de vie en société s'imposent comme dominantes : la réduction de tout poste à une « fonction » préalablement définie, des règles de nomination et de progression entièrement codifiées à l'avance (Weber, 2003, p.297). Le système bureaucratique exerce ainsi son pouvoir par une scrupuleuse « *séparation de moyens* » entre chacune de ses entités. Seule la « *conformité aux actes* » ayant titre d'acceptabilité. Ces bureaucraties n'ont qu'un objectif : l'extension sans fin de la prévisibilité de l'action ; pour ce faire, ils ont un moyen : l'intensité et l'étendue de son activité de contrôle. Et Max Weber utilise une sémantique assez forte pour pouvoir parler de cette extension. En effet, peu de domaines de l'économie et de la vie sociale sont « immunisés » par cette diffusion du système bureaucratique. Les premiers agents de ce système, ce sont ses fonctions, ses concepts, ses dossiers, l'ensemble du savoir accumulé et emmagasiné (Weber, 2003, p.300). Tout ce qui est défini par le système bureaucratique lui fait sens, l'engendre et le diffuse. Tous les



individus sont « *en proie à la domination bureaucratique* ». Même la « *condition sociale* », nous dit Max Weber. En témoigne la redéfinition qu'il donne au terme de « *classe sociale* », inhérente à cette « *emprise* » du système de la bureaucratie. Pour changer l'ordre existant, il ne reste que l'entrepreneur, parce que ses pouvoirs sont encore centrés sur une seule personne. L'entrepreneur a la caractéristique de la domination traditionnelle (« *déterminée par la communauté d'éducation* », fondée sur la répétition de l'ordre) et charismatique (centrée sur la « *personne* »). Il a ce patrimoine du pouvoir sans administration, règle ni évolution. Il est « *l'arbitraire* » (ou la liberté totale, sur la production, sur les impôts et taxes) nous dit Max Weber. De la sorte, l'économie traditionnelle (Weber, 2003, p.317-320), est le contraire de l'économie capitalisme, elle est fondée sur ses groupements et ses règles rationnelles d'administration. Quant à la légitimité charismatique, d'origine prophétique, son fondement est la reconnaissance à une personne, le plus souvent d'une communauté à fort attachement émotionnel ; toute la problématique de l'ordre viendra de la « *routinisation du charisme* » en question, par les voies de la traditionalisation ou rationalisation. De sorte qu'il s'agit de pérenniser une action ou un groupement à partir d'une situation conjecturale tenant aux capacités d'une personne ou d'une circonstance. La féodalisation est un bel exemple, elle est l'acquisition des leviers de pouvoir afin de pérenniser la domination à partir d'une forme plus durable. Plus généralement, il s'agit de concevoir les processus de pouvoir comme la combinaison de différents types de domination, de moment d'histoire, et de la lutte entre « *les détenteurs du pouvoir et la direction administrative en vue de l'appropriation ou de l'expropriation de l'un ou de l'autre* » (Weber, 2003, p.347).

Ainsi, seule la restriction à ce processus de « *limitation* » par le capitalisme et la domination *légitime rationnelle*, nous dit Max Weber, c'est la démocratie populaire. L'élection des corps de fonctionnaires et tous les mécanismes démocratiques sont des élargissements qu'exigent les structures régies par un pouvoir aux instances collégiales (Weber, 2003, p.356). Souvent, le principe démocratique est érigé pour des motifs de communalisation de biens ou de droit, voire pour des besoins d'objectivité de jugements des « *autorités constituées* ». Parfois, cette collégialité perdure malgré l'extension de la domination du fonctionnaire individuel et de la bureaucratie ; cette persistance du principe démocratique peut être évoquée en raison des qualités de « *précision* » de son mode d'administration. Ainsi, Max Weber insiste : la « *division des pouvoirs (...) n'a absolument rien de moderne* ». Le sociologue distingue cette

collégialité avec la séparation des pouvoirs pour une même instance (l'Etat). On peut voir des exemples de cette conceptualisation chez Montesquieu ou de Burke. Mais dans le monde des partis politiques ou de l'économie, c'est bien l'inverse qui s'impose *in fine*. L'envers de la démocratie et de ses principes, c'est le fait bureaucratique ; il est ce « *boss monocratique* » qui s'impose, notamment « *en Allemagne, une grande partie de ce que l'on appelle l'industrie lourde (...) soutenue la domination de la bureaucratie et non le parlementarisme* » (Weber, 2003, p. 371). Nous le voyons, à partir de cette analyse inachevée de l'œuvre de Max Weber, nous pourrions y voir les prémices de l'œuvres de l'historien de l'entreprise et sa « *business history* », Alfred D. Chandler.

#### **V. II. 4. Les conditions de possibilité la rationalisation du capitalisme : l'éthique et sens de l'action**

La thèse de Max Weber associant le capitalisme avec l'éthique protestante précède ses autres textes sur l'économie. Le sociologue est parti à la recherche de l' « *Esprit* » (« *geist* ») du capitalisme, il a ainsi décrit le protestantisme par son *éthique*. L'objet de sa démonstration est donc la conception luthérienne du métier (« *beruf* ») donnant les conditions de possibilité du développement du capitalisme.

Max Weber élabore ainsi une liaison entre l'économie et de la religion. Il s'interroge sur les modes de « groupement » et des relations sociales (pp.34-55). Dans un deuxième temps, il tente d'étudier cette l'attachement à la croyance, tel un ordre d'« *ici-bas* » (Weber, 2006, p.79) et la *motivation* de l'action humaine. Ensuite les formes et figures de la constitution de cet *ordre* se distinguent : le magicien et le prêtre (i.e., « *fonctionnaire de l'entreprise religieuse* ») ; puis le prophète (l'« *éducateur* » et le « *législateur* » jusqu'à l'acte de « *prophétie* », *ibid*, 125, 152). Les institutions se transforment mais ne s'annulent pas au cours de cette théodicée. Les religions ont leurs formes d'institutions, leur bureaucratie, et leurs modalités d'intellectualisation comme voie de sortie de l'ordre de la magie. Pour l'Eglise Catholique, si son institution a bien développé sa propre *hierarchie* (Weber, p.250) à partir de l'institution Papale, et ses administrations cléricales, Max Weber y voit les lustres traditionnels de l'assujettissement de l'individu au tout, telle une persistance de l'ordre mystique. De même, Max Weber y analyse les formes d'une bourgeoisie trop

ancrée ; il souligne que pour les autres religions hormis le protestantisme, les spécificités de leurs croyances ne leur donnèrent pas les conditions de développement du Capitalisme.

Les convictions Wébériennes s’ancrent dans une démonstration matérialiste et elles sont focalisées sur l’Allemagne. Il met en évidence la répartition des détenteurs de capitaux, les professions, et la distribution de la scolarisation favorable aux couches protestantes dans son pays. « *L’esprit du capitalisme* » émane d’une signification, toute individualisée, spécifique des fins premières des peuples. Mais c’est un américain, que Max Weber citera pour illustrer cet « *Esprit* ». Pour Benjamin Franklin (Weber, 2003, pp.87-88), le métier est conçu comme un « *devoir* », l’économique est définie par sa « *sélection économique* ». *In fine*, ce que Max Weber entend être une « *civilisation matérialiste* », c’est un comportement. Cet *auri sacra fames* (citant Virgile) est plus qu’une croyance ; c’est l’adéquation des entendements d’une civilisation. Il s’agit de la formation d’une rationalité économique, sous sa forme pure de l’entreprise (« *betriebs* »), est la forme dominante de la domination économique. Là où les « *sens élevés* » sont la recherche de la maximisation économique, Max Weber, tout au long de son œuvre, tente d’établir une histoire allant du traditionalisme à la rationalité calculatoire (Weber, 2003, pp.87-88). Pour aller plus loin encore dans l’analyse, comme le fait Werner Sombart, avec l’analyse de la quête du rationalisme contre le traditionalisme, Max Weber y recherche davantage son *ethos*, i.e. son mode de vie, plutôt que ses réalisations, au travers de types divergents et diversifiés. C’est pourquoi, les écrits de Max Weber sur les religions l’amènent à la recherche des conditions de possibilités de cette rationalisation en finalité. Il définit ainsi le capitalisme comme issu des aspirations et des fins ultimes des hommes socialisés. L’analyse de Max Weber vise donc à détacher de ce traditionalisme (ou économie « *par nature* »), pour établir une vision d’une économie par le prisme des « *vocations* » qu’elle suscite. C’est ainsi le salaire rattaché « *aux pièces* », plutôt qu’à la personne, cette quête infinie du « *profit* » plutôt que les formes de légitimation. Telle est la « *forme d’organisation capitaliste* », à l’image des grandes banques et autres grandes entreprises – un mode « *spécifique* » au sein du développement général du rationalisme (Weber, 2003 pp.101, 114, 124). La notion de [« *Beruf* »] traduit cette idée de *mission* dans la profession ; bien plus que de Luther, c’est la Réforme religieuse qu’interprète Max Weber dans son étude pour *imputer* une succession de causalités (Weber, 2003, p.147). L’ascèse « *intramondaine* », la recherche de la « *prédestination* » qui est « *individuelle* » (Weber,

2003, p.179), l'abandon de la magie, mais surtout la recherche du contrôle et de sa destinée dans ses actes, le tout pour « *confirmation* » de son « *Salut* » (Weber, 2006, p.250). Il faut comprendre les notions d'« *ascèse* » et de « *capitalisme* » comme l'incitation à ce *contrôle*, à cet *ordre*. Max Weber cite ainsi la liturgie de Job, pour en déduire d'une sorte de théocratie pour l'appliquer, il faut s'y adonner à toutes les sphères de sa vie, faire de cette ascèse une standardisation des styles de vie (pp.167, 267, 281, 284-285). De même, il faut combattre la jouissance de la fortune pour la restreindre au mode de vie et s'émanciper – le mode bourgeois – de l'ordre traditionnel. Tel que Max Weber l'explique, ainsi un « *ethos du métier spécifiquement bourgeois était né* », (*ibid*, p.294) ; ce sont les conditions dont les autres religions ne surent pas prendre sens. Max Weber termine son « *Histoire économique* » avec un jugement péremptoire : « *la racine religieuse de l'humanité économique moderne est morte* ». En effet, Max Weber ne voit plus, dans la croyance moderne, qu'un « *réalisme pessimiste* » ; de ce fait, la « *beruf* » serait « *comme un caput mortuum* », c'est-à-dire, ce « *Moment atteint au XIX<sup>ème</sup> siècle, lorsque s'achève le premier capitalisme et que commence l'ère de l'acier* » (Weber, 1992, p.386). Cet article se veut expressément fidèle à cette compréhension de l'œuvre de Max Weber. Dans un dernier chapitre, nous allons pourquoi il faut continuer à interpréter dans les sciences de gestion l'œuvre du sociologue Max Weber.

### V. III. LA GESTION, L'ENTREPRISE COMME CONCEPTS DE L'ESPRIT DU CAPITALISME

Nous avons voulu, dans cet *excursus*, reprendre les concepts de « *capitalisme* » et « *d'entreprise* » issus des thèses Wébériennes. L'intérêt d'une telle ébauche infère au projet même Wébérien : resituer ses travaux sur la notion de « *Capitalisme* » et les éléments de compréhension de l'action « *rationnelle* ». Il s'avère que ces chapitres de Max Weber, sur les sciences de gestion, ont été le plus souvent « oubliés » par ses interprètes. Pour interpréter son œuvre, il faut dépasser à la fois une perspective dominante à son époque (Bruhns, 2004) – l'économicisme –, mais aussi l'historicisme et le marxisme. Nous voulons ainsi retrouver le paradoxe des thèses Wébériennes, celles faisant du développement de la rationalité légale-rationnelle, l'extension illimitée du calcul. Max Weber voyait dans cette thèse, non pas les voies d'un monde de liberté, mais celles de l'émergence des deux grandes formes bureaucratiques qui domineront le XX<sup>ème</sup> siècle : l'Etat et l'entreprise.

Il est ainsi tentant de rapprocher les travaux de Weber et ceux d'Alfred D. Chandler. Ce sont deux perspectives « *historiques* » de l'économie. Les deux rendent compte de l'émergence, au XX<sup>ème</sup> siècle, de la domination du pouvoir bureaucratique. Alfred D. Chandler analyse ce qu'il appelle être la « *main visible des managers* ». Pour Max Weber, l'avenir de la rationalité est l'extension du calcul, pour le professeur de Harvard, Alfred D. Chandler, il s'agit de l'extension d'une institution au travers d'une conception de la rationalité : la *visibilité*. Les deux ont pour objet de leurs travaux ces grandes structures de pouvoir que sont les entreprises. Si Alfred Chandler a toujours été ambiguë vis-à-vis de sa dette intellectuelle envers Max Weber, de nombreuses similitudes existent entre les deux œuvres (i.e., la référence du Capitalisme à Benjamin Franklin ; l'analyse économique de l'esclavagisme ; le degré de spécialisation des métiers aux Etats-Unis, etc...). Dans notre thèse, nous voulons surtout comprendre cette notion de « *visibilité des managers* », décrite par Alfred D. Chandler. Mais nous ne voulions pas oublier, c'est pourquoi nous avons rédigé cet *excursus*, son héritage intellectuel de la pensée de Max Weber. Nous voulons y voir, plus largement, par la recherche de la mise en calcul, le phénomène bureaucratique que la *visibilité* engendre. Ainsi, nous pouvons en déduire l'analyse du taylorisme par le formalisme – les « *mesures isolées* » – qu'engendre ce rationalisme capitaliste, qui furent notamment décrites par Max Weber. En effet, le sociologue allemand sera l'inspireur du « *fonctionnalisme* », celui de Talcott Parsons (1947). Le sociologue américain fut en effet le principal traducteur des œuvres allemandes de Max Weber. Il a traduit à sa manière et a forgé les premiers travaux en sciences des organisations ; de même, l'insistance de ses traductions sur le point de vue économique (tel que le souligne Sweberg, 1991) n'est pas sans influence sur son interprétation. Les travaux de Max Weber, traduits par Talcott Parsons, tentent de faire le lien et de dessiner les rapports entre le développement des sociétés modernes, et celui du « rationalisme » (tant les techniques que les dispositifs de gestion). Ces techniques furent diffusées dans toutes les sphères du monde social. Cette « *science* » de la gestion, Alfred D. Chandler s'applique, lui, à la décrire froidement, avec la description des mobiles et les formes institutionnelles nouvelles qui en émergent. Ces deux auteurs ont pour commun de décrire ce que l'histoire de la pensée économique semble avoir « oublié », probablement depuis le *chapitre I* de l'*opus magnum* d'Adam Smith et sa célèbre manufacture d'épingles. Le monde moderne et ses techniques de gestion vont ériger les méthodes de calculs et la visibilité

nécessaires pour la création de la richesse lors de l'ère de la production de masse. Ses grandes entités seront appelées des « *entreprises* ». Peut-être, même, en viendrait-on à croire Michel Foucault lorsqu'il explique que les économistes du XIX<sup>ème</sup> ne parlent pas d'économie, car ils n'en ont pas la « *représentation* » (Foucault, 1965)<sup>393</sup>.

---

<sup>393</sup> Foucault, dans « *les mots et les choses* » analyse cette intellectualisation de l'échange au travers des penseurs économiques du XVIII et XIXème siècle, leur focalisation sur les thématiques monétaires et les représentations physicalistes, il en déduit que c'était le reflet, et leur manque, des représentations de l'époque.

## Table des matières des ANNEXES

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
| ANNEXE I.        | Henri FAYOL et la visibilité synoptique.....                         | 403        |
| ANNEXE II.       | Chester Barnard et la visibilité de la délégation.....               | 467        |
| ANNEXE III.      | Frederick W Taylor et la visibilité de la mesure.....                | 538        |
| ANNEXE IV.       | Henri Ford et la visibilité de la commercialisation.....             | 580        |
| ANNEXE V.        | Max Weber et la notion de « visibilité ».....                        | 595        |
| <b>ANNEXE VI</b> | <b>Bibliographies.....</b>   | <b>628</b> |
| VI. I.           | Bibliographie spécifique des corpus de littérature managériale ..... | 628        |
| VI. I.           | Bibliographie générale .....   | 627        |
| ANNEXE VII       | Résumés des corpus de littérature managériale .....                  | 722        |
| VII. I.          | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1960.....   | 723        |
| VII. II.         | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1990.....   | 932        |
| VII. III.        | Résumés des corpus de littérature managériale des années 2010.....   | 1094       |
| RESUMES          | .....  | 1234       |

## VI. 1. BIBLIOGRAPHIE SPECIFIQUE DES CORPUS DE LITTERATURE MANAGERIALE

## VI. 1. 1. Bibliographie du corpus de littérature managériale des années 1960

| OUVRAGE   | CODE                |
|---|---------------------|
| 1. ALLEN, Louis A. <i>The management profession</i> . McGraw-Hill, 1964.  | Allen               |
| 2. ALLUSSON, Roger. <i>Les cadres supérieurs dans l'entreprise</i> . Entreprise moderne d'édition, 1965.  | Alluson             |
| 3. ARMAND, Louis, et Michel Drancourt. <i>Plaidoyer pour l'avenir</i> . vol. 26. Calmann-Lévy, 1961.  | Armand<br>CadresQEV |
| 4. AUMONT, Michèle. <i>Construire l'entreprise de demain</i> . Paris: Fayard, 1963.   | Aumont              |
| 5. BLAKE, Robert R., et Jane Srygley Mouton. <i>The managerial grid</i> . Houston. Gulf Pub, 1964.  | Mouton              |
| 6. BLETON, Pierre. <i>Mort de l'entreprise</i> . Paris: Robert Laffont, 1967.   | Bleton              |
| 7. BLOCH-LAINE, François. <i>Pour une réforme de l'entreprise</i> . Ed. du Seuil, 1967.   | BlockLaine          |
| 8. BORNE, Fernand. <i>Organisation des entreprises</i> . Paris: Foucher, 1966.  | Borne               |
| 9. BOUQUEREL, Fernand. <i>Management: politique, stratégie, tactique</i> . Dunod, 1969.   | StratMang           |
| 10. BOWER, Marvin. <i>Will to manage : corporate success through programmed management</i> . Harvard Business Press, 1966. Google Scholar. Web. 26 août 2016. | Bower               |
| 11. COLIN, A.T. <i>L'organisation rationnelle du travail dans l'entreprise</i> . Paris: Dunod, 1964.  | Colin               |
| 12. DE WOOT, Philippe. <i>Pour une doctrine de l'entreprise</i> . vol. 11. Éditions du Seuil, 1968.   | DeWoot              |



|  |                            |
|--|----------------------------|
| 13. DEVAUX, Guy. « Synthèse des débats ». <i>L'homme d'affaire de demain - les 75 ans d'HEC</i> . CCP édition, 1959. 167-174. Hommes et commerces.   | <b>Devaux</b>              |
| 14. DRANCOURT, Michel. <i>Les clés du pouvoir</i> . Fayard, 1964.  | <b>Drancourt</b>           |
| 15. DUBOIS, Jean. <i>Les cadres dans la société de consommation</i> . Les Éditions du Cerf, 1969.  | <b>Dubois</b>              |
| 16. ELLIOTT, Jaques. « Diagnostic de la capacité et de son développement en vue de la sélection et de l'appréciation du personnel' ». <i>Techniques moderne ds choix des hommes</i> . Paris: Editions d'Organisation, 1965. ANDCP. | <b>Elliott</b>             |
| 17. FROISSART, Daniel. <i>Déléguer avec succès des responsabilités: un programme d'action pour la direction et ses cadres</i> . Éditions Hommes et techniques, 1969.   | <b>Froissart</b>           |
| 18. GABRYSIK, Gabriel et al. <i>Cadres, qui êtes-vous ?</i> Paris: Robert Laffont, 1968.   | <b>CadresQEV</b>           |
| 19. GELINIER, Octave. <i>Fonctions et tâches de direction générale</i> . Hommes et techniques, 1963.   | <b>Gelinier-FTN</b>        |
| 20. ---. <i>Le secret des structures compétitives : management ou bureaucratie</i> . Hommes et techniques, 1966.   | <b>Gelinier_Structures</b> |
| 21. ---. <i>Morale de l'Enterprise et destin de la nation</i> . Plon, 1965.  | <b>Gelinier_Morale</b>     |
| 22. HUGHES, Charles L. <i>Goal setting</i> . AMACOM/American Management Association, 1965.   | <b>HughesUS</b>            |
| 23. HUGOMMIER, René. <i>Former des chefs, promouvoir des hommes</i> . Paris : Dunod, 1964.   | <b>Hugommier</b>           |
| 24. HUMBLE, John William. <i>Management by objectives</i> . Management Publications, 1972.   | <b>Humble</b>              |
| 25. JEANNET, Maurice. <i>Le psychologue et la sélection des cadres</i> . Paris: Dessart, 1967. <i>Google Scholar</i> . Web. 26 août 2016.  | <b>Jeannet</b>             |
| 26. KOONTZ, Harold. « La formation des directeurs pour le profit ». <i>L'entreprise et l'économie du XXe siècle</i> . Block Lainé et François Perroux Eds. Paris: N.p., 1966. 917-928.   | <b>Koontz</b>              |
| 27. Lambert, Paul. <i>management ou les cinq secrets du developpement</i> . 3. Economie-Agir. N.p., 1970. <i>Google Scholar</i> . Web. 26 août 2016.   | <b>Lambert</b>             |

|   |                     |
|---|---------------------|
| 28. MACCARTHY, Daniel Dugue. <i>La conduite du personnel: pref. de H. Desbrueres. 2e ed.</i> Dunod, 1971.   | <b>MacCarthy</b>    |
| 29. MALTERRE, André. <i>Les Cadres et la réforme des entreprises.</i> France-Empire, 1969.  | <b>Malterre</b>     |
| 30. Maurice, Marc et al. <i>Les cadres de l'entreprise.</i> Université de Paris. Paris: Institut de sciences sociales du travail, 1967.   | <b>FraRuBelg</b>    |
| 31. MONSEN, R. Joseph. « Les motivations sociologiques de l'entrepreneur dans l'entreprise moderne ». <i>L'entreprise et l'économie du XXe siècle.</i> Block Lainé et François Perroux Eds, 1965. | <b>Monsen</b>       |
| 32. NEWMAN, William Herman. <i>Administrative action: The techniques of organization and management.</i> Prentice-Hall, 1950.   | <b>Newman</b>       |
| 33. PATERSON, Thomas Thomson. <i>Management theory.</i> London: Business Publications, 1966.  | <b>Paterson</b>     |
| 34. PATTON, Arch. « L'appréciation des cadres par la programmation des résultats ». <i>Techniques modernes de choix des hommes.</i> ANDCP. Paris: Editions d'Organisation, 1965. 163-180.         | <b>Patton</b>       |
| 35. ROHAN CHABOT, Guy. « La formation des cadres ». <i>L'homme d'affaires de demain 75 ans d'HEC.</i> CCP édition. Paris: N.p., 1959. 328-332. Hommes et commerces.                               | <b>Rohan Chabot</b> |
| 36. SALLERON, Louis, et Marcel Antoine Demonque. <i>Le fondement du pouvoir dans l'entreprise.</i> Entreprise moderne d'édition, 1965.  | <b>Salleron</b>     |
| 37. SCHREIBER, Jean Jacques Servan. <i>Défi américain.</i> vol. 2607. Denoël, 1967.   | <b>JJSS</b>         |
| 38. STUDDERS, Hebert. « Comment adapter l'homme d'affaires au monde de demain ? » <i>L'homme d'affaires de demain 75 ans d'HEC.</i> CCP édition. Paris: N.p., 1959. 239-243. Hommes et commerces. | <b>Studders</b>     |
| 39. VATIER, Raymond, et Bernard Liétard. <i>Le perfectionnement des cadres.</i> Presses universitaires de France, 1974.   | <b>Vatier</b>       |
| 40. VIDAL, André. <i>Organisation des structures de direction top management.</i> Paris: Dunod, 1960.   | <b>Vidal</b>        |

## VI. 1. 2. Bibliographie du corpus de littérature managériale des années 1990

| OUVRAGE   | CODE                     |
|---|--------------------------|
| 1. Adam, Edmond. « Le coaching ou le retour vers la personne ». <i>Management France</i> Novembre.86 (1993): pp.12-14.  | <b>Adam</b>              |
| 2. Aktouf, Omar. « Le Management entre tradition et renouvellement ». Montréal, Dunod. 1994.  | <b>Aktouf</b>            |
| 3. Archier, Georges et al. <i>Mobiliser pour réussir: 3e type, mode d'emploi</i> . Seuil, 1989.   | <b>Arch-Elis-Sett</b>    |
| 4. Arpin, ROLAND. « Diriger sans s' excuser ». <i>Gestion. Revue internationale de gestion</i> 19.2 (1994): 55–61.  | <b>Arpin</b>             |
| 5. Aubrey, B. « Repensons le travail du cadre ». <i>Harvard-L'Expansion</i> 8 (1993): 56–64.  | <b>Aubray_TvCadre</b>    |
| 6. Aubrey, Bob. « La métamorphose du travail conduit à l'entreprise de soi ». <i>Management France</i> 87 (1994): pp.22-23.                                   | <b>Aubray_Entrep-soi</b> |
| 7. Aubrey, Bob. « <i>Le travail après la crise. Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIe siècle</i> ». Paris, InterÉditions. 1994.                | <b>Aubrey_Travail</b>    |
| 8. Aubrey, Bob, et Bruno Tilliette. <i>Savoir faire savoir: l'apprentissage de l'action en entreprise</i> . InterEditions, 1990.                              | <b>Aubray_Savoir</b>     |
| 9. Bellenger, Lionel. <i>Être pro: pas d'avenir sans professionnalisme!</i> ESF éd., 2004.  | <b>Bellenger</b>         |
| 10. Bonis, Jean. <i>Le management comme direction d'acteurs : maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise</i> . CLET. Paris: N.p., 1990.                   | <b>Bonis</b>             |
| 11. Crozier, Michel, et Sérieyx Hervé. « Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle, Ed ». <i>Maxima, Laurent du Mesnil, Paris</i> (1994): n. pag. | <b>Crozier_Serieyx</b>   |
| 12. Crozier, Michel. « L'entreprise à l'écoute ». <i>Intereditions, Paris</i> (1989): n. pag. <i>Google Scholar</i> . Web. 22 août 2016.                      | <b>Crozier_Ecoute</b>    |
| 13. Cruellas, Philippe. <i>Coaching, un nouveau style de management</i> . ESF éd, 1993.   | <b>Cruellas</b>          |
| 14. GENELOT, Dominique. « Manager dans la complexité ». <i>INSEP Éditions. Paris</i> (1992): n. pag.  | <b>Genelot</b>           |

|   |                      |
|---|----------------------|
| 15. Doyon, Christian. <i>L'intrapreneurship: la nouvelle génération de managers</i> . Montréal: Agence d'ARC, 1991.   | <b>Intrapreneur</b>  |
| 16. Drucker, Peter. « Le Big Bang des organisations ». <i>Harvard-L'Expansion</i> 69 (1993): pp.35-42.  | <b>Drucker</b>       |
| 17. Ettighoffer, Denis. <i>L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail</i> . O. Jacob, 1992.  | Ettighoffer          |
| 18. Gastaldi, Dino. « Le métier de cadre(évolution et prise en compte du management) ». (1990): n. pag. <i>Google Scholar</i> . Web. 22 août 2016.          | Gastaldi             |
| 19. Girard, Bernard. <i>Vers un nouveau pacte social</i> . N.p., 1994.  | Girard               |
| 20. Hammer, Michael, et James Champy. « Business process reengineering ». <i>London: Nicholas Brealey</i> 444 (1993): n. pag.                               | <b>Hammer-Champy</b> |
| 21. Kanter, Rosabeth Moss. <i>When giants learn to dance</i> . Simon and Schuster, 1990. <i>Google Scholar</i> . Web. 22 août 2016.                         | <b>Moss-Kanter</b>   |
| 22. Landier, Hubert. « Vers l'entreprise intelligente ». <i>Dynamique du changement et mutation du management</i> , éd. Calmann-Lévy, Paris (1991): n. pag. | <b>Landier</b>       |
| 23. Le Saget, Meryem. <i>Le manager intuitif</i> . Paris: Dunod, 1992.  | <b>LeSaget</b>       |
| 24. Lemaire, Bruno. « Des entreprises sans hiérarchie ». <i>L'Expansion Management Review</i> (1994): n. pag.   | <b>Lemaire</b>       |
| 25. Midler, Christophe, Michel Berry, et others. « La révolution de la Twingo ». <i>Gérer et Comprendre</i> 31 (1993): 28–39.                               | <b>Midler</b>        |
| 26. Mills, Daniel Quinn. <i>Rebirth of the Corporation</i> . John Wiley & Sons Inc, 1991.   | <b>Quinn_Mills</b>   |
| 27. Mingotaud, François. <i>La fonction d'encadrement: comment réussir</i> . Editions d'Organisation, 1989.   | <b>Mingotaud</b>     |
| 28. Moran, Robert T., et Dominique Xardel. <i>Au-delà des cultures: les enjeux du management international</i> . InterEditions, 1994.                       | <b>Moran-Xardel</b>  |
| 29. Morin, Pierre. « La fin du management romantique ». <i>Management France</i> 88 14-17.  | <b>Morin</b>         |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| 30. Moss Kanter, Rosabeth. « Les habits neufs du manager ». <i>Harvard-L'Expansion</i> 60 pp.30-39. Printemps.  | <b>Moss-Kanter_HM</b>   |
| 31. Orgogozo, Isabelle, et Jacques Chaize. <i>Les paradoxes du management: des châteaux forts aux cloisons mobiles</i> . Les Éditions d'Organisation, 1991. | <b>Orgogozo</b>         |
| 32. Orgogozo, Isabelle, et Hervé Sérieyx. <i>Changer le changement: on peut abolir les bureaucraties</i> . Seuil, 1989.                                     | <b>Orgogozo_Serieyx</b> |
| 33. Peters, Tom. <i>Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties</i> . New York: Alfred A. Knopf, 1992.                     | <b>Peters</b>           |
| 34. Ramond, Philippe. <i>Le management opérationnel: direction et animation des équipes</i> . Editions Maxima, 2004.  | <b>Ramond</b>           |
| 35. Raux, Jean-François. <i>Management et mutations</i> . N.p., 1994.   | <b>Raux</b>             |
| 36. Renaud-Coulon, Annick. <i>L'entreprise sur-mesure</i> . Paris: L'Harmattan, 1994.   | <b>Renaud-Coulon</b>    |
| 37. Sérieyx, Hervé. <i>Le big bang des organisations: quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation</i> . Calmann-Lévy, 1994.                 | <b>Sérieyx</b>          |
| 38. Sérieyx, Hervé. « A propos du big-bang des organisations ». <i>Management France</i> 85 (1993): 29-30.  | <b>Sérieyx-BB</b>       |
| 39. Sicard, Claude. <i>Le manager stratège: manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise</i> . Dunod, 1994.   | <b>Sicard</b>           |

### VI. 1. 3. Bibliographie du corpus de littérature managériale des années 2010

| OUVRAGE   | CODE                        |
|---|-----------------------------|
| 1. Bock, Laszlo. <i>Work Rules!: Insights from Inside Google that Will Transform how You Live and Lead</i> . Hachette UK, 2015.                               | <b>Laszlo</b>               |
| 2. Chris, Anderson. <i>Makers: The New Industrial Revolution</i> . New York: Crown Business, 2012.  | <b>Anderson</b>             |
| 3. Christensen, Clayton, et Michael Raynor. <i>The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth</i> . Harvard Business Review Press, 2013. | <b>Christensen_Solution</b> |
| 4. Colin, Nicolas. <i>La richesse des nations après la révolution numérique</i> . Paris: Terra Nova, Positions 1. 2015.                                       | <b>Colin-Richesse</b>       |
| 5. Colin, Nicolas, et Henri Verdier. <i>L'âge de la multitude-2e éd.: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique</i> . Armand Colin, 2015.       | <b>Colin-Verdier</b>        |
| 6. Collins, Jim. « Construire votre vision d'entreprise ». <i>Harvard Business Review (France) Le Must de la stratégie</i> (2015).                            | <b>Collins</b>              |
| 7. De Gaulejac, Vincent. <i>La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social</i> . Seuil, 2009.              | <b>Gaulejac-Gestion</b>     |
| 8. ---. <i>Travail, les raisons de la colère</i> . Seuil, 2011.   | <b>Gaulejac-Travail</b>     |
| 9. Dejoux, Cécile. <i>Du management au leadership agile-2e éd.</i> Dunod, 2016.   | <b>Dejoux</b>               |
| 10. Dupuy, François. <i>La Faillite de la pensée managériale: Lost in management</i> . vol. 2. Seuil, 2015.   | <b>Dupuy-faillite</b>       |
| 11. ---. <i>Lost in management: la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle</i> . Seuil, 2014.  | <b>Dupuy_Lost</b>           |
| 12. Filippova, Diana. <i>Société collaborative, la fin des hiérarchies</i> . Rue de l'échiquier, 2016. OuiShare.  | <b>Fillipova</b>            |
| 13. Friedman, Thomas L. <i>The world is flat: The globalized world in the twenty-first century</i> . Penguin London, 2006.                                    | <b>Friedman</b>             |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 14. Getz, Isaac, et Brian M. Carney. <i>Liberté &amp; Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises</i> . Fayard, 2012.  | <b>Getz</b>               |
| 15. Girard, Bernard. <i>Le modèle Google: une révolution du management</i> . M21 éditions, 2008.  | <b>Girard</b>             |
| 16. Hamel, Gary, et Bill Breen. <i>The future of management</i> . Harvard Business Press, 2013.   | <b>Hamel</b>              |
| 17. Hatchuel, Armand, et Blanche Segrestin. <i>Refonder l'entreprise</i> . Paris: Seuil, 2012. La République des idées.   | <b>Hatchuel-Segrestin</b> |
| 18. Hsieh, Tony. <i>Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose</i> . Grand Central Publishing, 2010.   | <b>Hsieh</b>              |
| 19. Iansiti, Marco, et Karim R. Lakhani. « Digital ubiquity:: How connections, sensors, and data are revolutionizing business ». <i>Harvard business review</i> 92.11 (2016): 19.                                 | <b>Iansiti</b>            |
| 20. Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, et Iwan Setiawan. <i>Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit</i> . John Wiley & Sons, 2010.   | <b>Kotler</b>             |
| 21. Lashinsky, Adam. <i>Inside Apple: How America's Most Admired—and Secretive—Company Really Works</i> . Hachette UK, 2012.  | <b>Lashinsky</b>          |
| 22. Linhart, Danièle. <i>La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale</i> . Paris: Érés, 2015.  | <b>Linhart</b>            |
| 23. Magee, David. <i>Jeff Immelt and the New GE Way: Innovation, Transformation and Winning in the 21st Century: Innovation, Transformation and Winning in the 21st Century</i> . McGraw Hill Professional, 2009. | <b>Immelt</b>             |
| 24. Mauborgne, Renée, et W. Chan Kim. <i>Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant</i> . Harvard Business School Press, 2005.                               | <b>Mauborgne</b>          |
| 25. Midler, Christophe, Bernard Jullien, et Yannick Lung. <i>L'épopée Logan</i> . Dunod, 2012.  | <b>Midler</b>             |
| 26. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, et Joseph Lampel. <i>Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management</i> . Simon and Schuster, 2005.  | <b>Mintzberg</b>          |
| 27. Morel, Christian. <i>Les décisions absurdes II: Comment les éviter</i> . Paris: Gallimard, 2012. Bibliothèque des sciences humaines.  | <b>Morel</b>              |
| 28. Nayar, Vineet. <i>Employees first, customers second: Turning conventional management upside down</i> . Harvard Business Press, 2010.  | <b>Nayar</b>              |
| 29. Porter, Michael E., et James E. Heppelmann. « How smart, connected products are transforming companies ». <i>Harvard Business Review</i> 93.10 (2015): 53–71.   | <b>Porter</b>             |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 30. Prahalad, Coimbatore Krishna, et Mayuram S. Krishnan. <i>The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks</i> . McGraw Hill Professional, 2008. | <b>Prahalad</b>          |
| 31. Rigby, Darrell K., Jeff Sutherland, et Hirotaka Takeuchi. « Embracing Agile ». <i>Harvard Business Review</i> (2016).   | <b>Sutherland</b>        |
| 32. Robertson, Brian J. <i>Holacracy: The new management system for a rapidly changing world</i> . Macmillan, 2015.   | <b>Robertson</b>         |
| 33. Robin, Jennifer, et Michael Burchell. <i>No Excuses: How You Can Turn Any Workplace Into a Great One</i> . John Wiley & Sons, 2013.                                       | <b>GPTW</b>              |
| 34. Schmidt, Eric, et Jared Cohen. <i>The new digital age: Transforming nations, businesses, and our lives</i> . Vintage, 2013.   | <b>Schmidt_Cohen</b>     |
| 35. Schmidt, Eric, et Jonathan Rosenberg. <i>How google works</i> . Hachette UK, 2014.  | <b>Schmidt_Rosenberg</b> |
| 36. Stone, Brad. <i>The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon</i> . Random House, 2013.  | <b>Stone</b>             |
| 37. Sullivan, Tim. « Blitzscaling ». <i>Harvard business review</i> 94.4 (2016): 15.  | <b>Sullivan</b>          |
| 38. Thompson, Leigh, et Andrea Ovans. « How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill ». <i>Harvard Business Review</i> Avril 2015.                                | <b>Ovans</b>             |



## VI. 2. BIBLIOGRAPHIE GENERALE

### Ouvrages

1. ABERNATHY, William J., CLARK Kim B., et KANTROW Alan M. *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future in America*. New York: Basic Books, 1983.
2. ADAM, Jean-Michel. *Linguistique textuelle. Des genres de discours aux textes*. Paris: Stock, 1999.
3. BERLE Adolf, et GARDINER Means. *The modern corporation and private property*. Cambridge, Transaction Publishers, 1932.
4. AKRICH, Madeleine, Michel CALLON, et Bruno LATOUR. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES, 2006.
5. AKTOUF, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*. 4e édition. Montréal: Gaëtan Morin, 2006.
6. Alchon, Guy. *The Invisible Hand of Planning: Capitalism, Social Science, and the State in the 1920s*. Princeton, 1985.
7. ALDRICH, Howard. *Organizations and Environments*. Ru/ihinda: N. L Prentice-Hall. C, 1979. Englewood Cliffs.
8. ALLEN, David. *Getting things done: The art of stress-free productivity*. vol. 7. New York, NY: Penguin, 2002.
9. ALLEN, Louis A. *The management profession*. McGraw-Hill, 1964.
10. ALLUSSON, Roger. *Les cadres supérieurs dans l'entreprise*. Paris ; Entreprise moderne d'édition, 1965.
11. ALTHUSSER, Louis et al. *Lire le Capital*. Paris, Maspero, 1968. Petite Collection.
12. ALVESSON, Mats, et Stanley Deetz. *Doing critical management research*. Sage, 2000.
13. ANDERSON, Edward Hutchings, Gustav Theodor Schwenning, et others. *The science of production organization*. JSTOR, 1938.

14. ANGYAL, Andras. *Foundations for a science of personality*. H. Milford. Oxford university press, 1941.
15. BOTH Anne. *Les managers et leurs discours. Ethnologie de la rhétorique managériale*. Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2007.
16. ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book, 1965.
17. ARCHIER, Georges et al. *Mobiliser pour réussir: 3e type, mode d'emploi*. Paris, Seuil, 1989.
18. ARCHIER, Georges, SERIEYX Hervé, et ALBERT M.. *L'entreprise du 3ème type*. Paris, Seuil, 1984.
19. ARENDT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*. vol. 1983. Paris: Calmann-Lévy, 1961.
20. ARGYRIS, Chris. *Integrating the Individual and the Organization*. Revised edition. New Brunswick, U.S.A: Transaction Publishers, 1964.
21. ---. *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. ERIC, 1993.
22. ---. *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row, 1957.
23. ARGYRIS, Chris, et Donald A. Schön. *Organizational learning: A theory of action perspective*. vol. 173. Addison-Wesley Reading, MA, 1978.
24. ARGYRIS, Chris, et SCHON Donald A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. 2<sup>e</sup> éd. Reading, Mass: Financial Times/ Prentice Hall, 1995.
25. ARIAS, Maria Eugenia, et GUILLEN Mauro F. *The transfer of organizational management techniques across borders: Combining neo-institutional and comparative perspectives*. Citeseer, 1992.
26. ARMAND, Louis, et Michel Drancourt. *Plaidoyer pour l'avenir*. vol. 26. Calmann-Lévy, 1961.
27. ARNOLD, Horace Lucian, et Fay Leone FAUROTE. *Ford methods and the Ford shops*. Engineering Magazine Company, 1919.

28. ASHBY, William Ross, et others. *An introduction to cybernetics.*, 1956.
29. ATHOS, Anthony G., et PASCALE Richard T. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster, 1981.
30. AUBREY, Bob, et TILLIETTE Bruno. *Savoir faire savoir: l'apprentissage de l'action en entreprise*. InterEditions, 1990.
31. AUDIGANNE, Armand. *Les populations ouvrières et les industries de la France: études comparatives, sur le régime et les ressources des différentes industries, sur l'état moral et matériel des ouvriers dans chaque branche du travail et les institutions qui les concernent*. Capelle, 1860.
32. AULAGNIER, Piera. *La violence de l'interprétation: du pictogramme à l'énoncé*. Presses universitaires de France, 1981.
33. AUMONT, Michèle. *Construire l'entreprise de demain*. Paris: Fayard, 1963.
34. AUSTIN, John Langshaw, et J. O. Urmson. *How to Do Things with Words. The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955.*[Edited by James O. Urmson.]. Clarendon Press, 1962.
35. BABBAGE, Charles, et Edouard BIOT. *Traité sur l'économie des machines et des manufactures par Ch. Babbage*. H. Dumont, 1834.
36. BALDWIN, James-Mark. *Development and evolution.*, 1902.
37. BALDWIN, Neil. *Henry Ford and the Jews: The Mass Production Of Hate*. New York: PublicAffairs, 2002.
38. BARITZ, Loren. *The servants of power: A history of the use of social science in American industry*. Wesleyan University Press, 1960.
39. BARJOT, Dominique, et Christophe Réveillard. *L'américanisation de l'Europe occidentale au XXe siècle: mythe et realite: actes du colloque des Universités Européennes d'été 9-11 Juillet 2001*. Presses Paris Sorbonne, 2002.
40. BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Harvard Business Press, 1938.
41. BARNARD, Chester Irving. *Dilemmas of leadership in the democratic process*. Pub. under the University Extension Fund, Herbert L. Baker Foundation, Princeton Univerity, 1939.

42. BARNARD, Chester Irving, et Kenneth THOMPSON. *Organization and management: Selected papers*. vol. 7. Psychology Press, 2003.
43. BARROW, Simon, et Richard MOSLEY. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, 2011.
44. BARROWS, Susanna. *Distorting mirrors: Visions of the crowd in late nineteenth-century France*. Yale University Press New Haven, CT, 1981.
45. BARTELS, Robert, et others. *The history of marketing thought*. New York: Grid Pub, 1976.
46. BEATTY, Jack. *Colossus: How the corporation changed America*. Crown Business, 2002.
47. BECK, Kent. *Extreme programming explained: embrace change*. addison-wesley professional, 2000.
48. BEER, Stafford. *Management science: the business use of operational research*. Aldus, 1967.
49. BEISSINGER, Mark R. *Scientific management, socialist discipline and Soviet power*. IB Tauris, 1988.
50. BELL, Daniel. *Work and Its Discontents: The Cult of Efficiency in America*. Beacon Press, 1956.
51. BELLENGER, Lionel. *Être pro: pas d'avenir sans professionnalisme!* Paris, ESF édition, 2004.
52. BENDIX, Reinhard. *Embattled reason: essays on social knowledge*. vol. 2. Transaction Publishers, 1989.
53. ---. *From Berlin to Berkeley: German-Jewish Identities*. Transaction Publishers, 1990.
54. ---. *Max Weber: an intellectual portrait*. vol. 2. Psychology Press, 1998.
55. ---. *National-building and citizenship*., 1964.
56. ---. *Work and authority in industry: managerial ideologies in the course of industrialization*. Transaction Publishers, 1963.
57. ---. *Work and authority in industry: managerial ideologies in the course of industrialization*. Transaction Publishers, 1963.

58. BENJAMIN, Walter, et Lionel DUVOY. *Petite histoire de la photographie*. Paris: Allia, 2012.
59. BENNIS, Warren G. *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.
60. BENNIS, Warren, et Burt NANUS. *Leadership: The strategies for taking charge*. New York:, 1985.
61. BENQUET, Marlène. *Encaisser !* Paris: La Découverte, 2013.
62. BENTHAM, Jeremy. *Comment on the Commentaries and a Fragment on Government*. Hart. London: hg. von JH Bums und HLA, 1776.
63. ---. *On the liberty of the press, and public discussion*. Hone, 1821.
64. BENVENISTE, Emile. *Problèmes de linguistique générale*. Paris: Gallimard, 1966.
65. BENZECRI, Jean Paul. *Pratique de l'analyse des données: Abdi, H. et al. Linguistique & lexicologie*. vol. 3. Dunod, 1979.
66. ---. *Pratique de l'analyse des données: Abdi, H. et al. Linguistique & lexicologie*. vol. 3. Dunod, 1979.
67. ---.. *Pratique de l'analyse des données Tome 1 : Analyse des correspondances, exposé élémentaire, Travaux*. Paris: Bordas Editions, 1993.
68. ---., et Tome I. L'Analyse des Données. *La taxinomie*. Paris: Dunod, 1979.
69. BERLE, Adolf, et GARDINER Means. *The modern corporate and private property*. New York, NY: McMillian, 1932.
70. BERLINER, Joseph S. *Soviet industry from Stalin to Gorbachev: Essays on management and innovation*. Cornell Univ Pr, 1988.
71. BIERNACKI, Richard. *The fabrication of labor: Germany and Britain, 1640-1914*. vol. 22. Univ of California Press, 1995.
72. BIGGART, Nicole Woolsey. *Charismatic capitalism: Direct selling organizations in America*. University of Chicago Press, 1989.
73. BLAKE, Robert R. and Jane S. MOUTON. *The Managerial Grid: Key Orientations For Achieving Production Through People*. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964.
74. BLANC, Jean Joseph Louis. *Organisation du travail*. Au bureau du Nouveau monde, 1841.

75. BLANCKAERT, Claude. *La nature de la société: organicisme et sciences sociales au XIXe siècle*. Editions L'Harmattan, 2004.
76. BLANQUI, M. *Cours d'économie industrielle, 1836-1838...* vol. 2. L. Hachette, 1838.
77. BLAU, Peter Michael. *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago, U. P, 1955.
78. BLAU, Peter Michael, et W. Richard Scott. *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press, 1962.
79. BLETON, Pierre. *Mort de l'entreprise*. Paris: Robert Laffont, 1967.
80. BLOCH-LAINE, François. *Pour une réforme de l'entreprise*. Ed. du Seuil, 1967.
81. BLONDEL, Georges. *L'essor industriel et commercial du peuple allemand*. Larose, 1900.
82. AUBREY Bob et COHEN Larry. *Le Travail après la crise : Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIe siècle*. Paris: Interéditions, 1994.
83. BOCK, Laszlo. *Work Rules!: Insights from Inside Google that Will Transform how You Live and Lead*. Hachette UK, 2015.
84. BOJE, David M. *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. Routledge, 2011.
85. ---. *Storytelling organizations*. Sage, 2008.
86. BOLTANSKI, Jean-Elie. *La révolution chomskyenne et le langage*. Editions L'Harmattan, 2002.
87. ---. *La révolution chomskyenne et le langage*. Editions L'Harmattan, 2002.
88. BOLTANSKI, Luc. *De la critique: précis de sociologie de l'émancipation*. Editions Gallimard, 2009.
89. ---. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Editions de minuit Paris, 1982.
90. BOLTANSKI, Luc, et CHIAPELLO Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme: postface inédite*. Gallimard, 2011.
91. BONIS, Jean. *Le management comme direction d'acteurs: maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise*. CLET. Paris:, 1990.

92. BORNE, Fernand. *Organisation des entreprises*. Paris: Foucher, 1966.
93. BOSSUAT, Gérard. *L'Europe occidentale à l'heure américaine: le Plan Marshall et l'unité européenne, 1945-1952*. vol. 51. Editions Complexe, 1992.
94. BOUFFARTIGUE, Paul. *Le retour des classes sociales: inégalités, dominations, conflits sociaux*. Paris: La Dispute, 2004.
95. BOUILLOUD, Jean-Philippe. *L'invention de la gestion: histoire et pratiques*. Editions L'Harmattan, 1994.
96. BOUQUEREL, Fernand. *Management: politique, stratégie, tactique*. Dunod, 1969.
97. BOURDIEU, Pierre. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Librairie Droz, 1972.
98. ---. *La Distinction : Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit, 1979.
99. ---. *Masculine Domination*. Stanford University Press, 2002.
100. ---. *Propos sur le champ politique*. Presses Universitaires Lyon, 2000.
101. BOUTANG, Yann Moulier. *Le capitalisme cognitif: la nouvelle grande transformation*. Amsterdam, 2007.
102. BOWER, Marvin, et others. *will to manage; corporate success through programmed management*. Harvard Business Press, 1966.
103. BOYER, Paul S. et al. *The enduring vision: A history of the American people*. Cengage Learning, 2013.
104. BOZOVIC, Miran, et Jeremy Bentham. *The panopticon writings*. Verso, London, 1995.
105. BRAND, Stewart. *The Essential whole earth catalog: access to tools and ideas*. Main Street Books, 1986.
106. ---. *Whole earth discipline*. Atlantic Books Ltd, 2010.
107. BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU Press, 1998.
108. BREEZE, John D. *Henri Fayol's« Résumé de la Doctrine Administrative »: Translation, Commentary and Analysis of Its Historical Development.*, 1980.

109. BRUHNS, Hinnerk. *Histoire et économie politique en Allemagne de Gustav Schmoller à Max Weber: nouvelles perspectives sur l'école historique de l'économie*. Les Editions de la MSH, 2004.
110. BURAWOY, Michael. *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press, 1979.
111. ---. *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books, 1985.
112. BURCHELL, Michael, et ROBIN Jennifer. *The great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters*. John Wiley & Sons, 2011.
113. BURTT, Harold Ernest. *Principles of Employment Psychology*. Revised edition. Harper & brothers, 1947.
114. BUTLER, Ralph Starr, DEBOWER Herbert F., et John G. Jones. *Marketing Methods and Salesmanship*. New York: Alexander Hamilton Institute, 1914.
115. BUTT, John. *Robert OWEN: Prince of Cotton Spinners; a Symposium*. David & Charles Publishers, 1971.
116. BYRNE, John A. *The Whiz Kids: The Founding Fathers of American Business-And the Legacy They Left Us*. Doubleday, 1993.
117. CABET, Etienne. *Voyage en Icarie*. Bureau du populaire, 1848.
118. CALLON, Michel. *The laws of the markets*. vol. 6. Blackwell Oxford, 1998.
119. CAMBON, Victor. *L'industrie organisée d'après les méthodes américaines: leçons professées à l'École centrale des arts et manufactures*. Payot, 1920.
120. CAMPANELLA, Tommaso, et FIRPO Luigi. *La cité du soleil*. vol. 8. Librairie Droz, 1972.
121. CARDULLO, Forrest E. *Industrial Administration and Scientific Management*. Harvard University Press. Cambridge:, 1914. Scientific Management.
122. CEREQ. *L'Organisation du travail et ses formes nouvelles*. La Documentation Française, 1977.
123. CHANDLER, Alfred D. Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.



124. ---. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge:, 1962.
125. CHANDLER, Alfred D., Franco Amatori, et Takashi Hikino. *Big business and the wealth of nations*. Cambridge University Press, 1997.
126. CHANDLER, Alfred D., et MAZLISH Bruce. *Leviathans: Multinational corporations and the new global history*. Cambridge University Press, 2005.
127. CHANDLER, Alfred Dupont. *Giant enterprise: Ford, General Motors, and the automobile industry: sources and readings*. Harcourt Brace & World, 1964.
128. ---. *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries, with a new preface*. vol. 47. Harvard University Press, 2009.
129. ---.. *The visible hand: the american revolution in american business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
130. CHARAUDEAU, Patrick, et MAINGUENEAU Dominique. *Dictionnaire d'analyse du discours*. Seuil, 2002.
131. CHATFIELD, Michael. *A history of accounting thought*. Krieger Pub Co, 1977.
132. CHENU, Alain et al. *Genèse d'une discipline, naissance d'une revue, Sociologie du travail*. Paris: Presses universitaires de Paris Ouest, 2011.
133. CHIAPELLO, Eve. *Artistes versus managers. Management culturel face à la critique artiste.*, 1998.
134. CHILD, John. *British Management Thought (Routledge Revivals): A Critical Analysis*. Routledge, 2012.
135. ANDERSON Chris. *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2012.
136. CHRISTENSEN, Clayton M. *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*. HarperBusiness Essentials New York, NY, 2003.
137. CHRISTENSEN, Clayton, et RAYNOR Michael. *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press, 2013.
138. CHRISTIAN, Gérard-Joseph. *Vues sur le systeme general des operations industrielles ou Plan de Technonomie.-Paris, Huzard 1819*. Huzard, 1819.

139. CHURCH, Alexander Hamilton. *Production Factors in Cost Accounting and Works Management*. Engineering magazine, 1910.
140. ---. *The science and practice of management*. Engineering magazine Company, 1914.
141. CLARYSSE, Bart, ROURE Juan B., et SCHAMP Tom. *Entrepreneurship and the financial community: starting up and growing new businesses*. Edward Elgar Publishing, 2008.
142. LEVI-STRAUSS, Claude. *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Mouton, 1967.
143. CLAWSON, Dan. *Bureaucracy and the labor process: The transformation of US industry, 1860-1920*. NYU Press, 1980.
144. CLEVELAND, Frederick Albert. *Democracy in reconstruction*. Houghton Mifflin, 1919.
145. COCHOY, Franck. *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. La découverte, 2010.
146. COCHRAN, Thomas Childs. *Business in American life: A history*. New York: McGraw-Hill, 1972.
147. COCKBURN, Alistair. *Crystal clear: a human-powered methodology for small teams*. Pearson Education, 2004.
148. COHEN, Michael D., et MARSH James G.. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Second Edition edition. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 1986.
149. COLE, Margaret. *Robert Owen of New Lanark*. Batchworth Press, 1953.
150. COLE, Robert E. *Work, mobility, and participation: A comparative study of American and Japanese industry*. Univ of California Press, 1979.
151. COLIN, A.T. *L'organisation rationnelle du travail dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1964.
152. COLIN, Nicolas. *La richesse des nations après la révolution numérique*. Paris: Terra Nova, 2015. Positions 1.
153. COLIN, Nicolas, et Henri Verdier. *L'âge de la multitude-2e éd.: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*. Armand Colin, 2015.
154. COLLINS, David. *Narrating the management guru: In search of Tom Peters*. Routledge, 2007.

155. COLLINS, James Charles. *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House, 2001.
156. COLLINS, James Charles, et Jerry I. Porras. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House, 2005.
157. COLVIN, Fred Herbert, et STANLEY Frank Arthur. *American Machinists' Handbook and Dictionary of Shop Terms: A Reference Book of Machine Shop and Drawing Room Data, Methods and Definitions*. McGraw-Hill Book Company, Incorporated, 1914.
158. CONVERSE, Paul Dulaney. *The beginning of marketing thought in the United States with reminiscences of some of the pioneer marketing scholars*. Bureau of Business Research, University of Texas, 1959. 3.
159. COOPER, Joseph. *The Art of Decision Making*. Doubleday., 1961.
160. COPELAND, Melvin Thomas. *Problems in marketing*. New York: AW Shaw company, 1931.
161. ---. *The cotton manufacturing industry of the United States*. vol. 8. Harvard university, 1917.
162. COPLEY, Frank Barkley. *Frederick W. Taylor. Vol. 2: Farther of Scientific Management*. Harper and Brothers, 1923.
163. CORDINER, Ralph J. *New Frontiers for Professional Managers*. 1956<sup>e</sup> éd. New York: McGraw-Hill Book Company.
164. COSTAZ, Claude-Anthelme. *Histoire de l'administration en France, de l'agriculture, des arts utiles, du commerce, des manufactures, des subsistances, des mines et des usines...* Mme Huzard, 1832..
165. COURCELLE-SENEUIL, J. G. *Manuel des affaires*. Paris: Guillaumin, 1854.
166. CROZIER, Michei, et H. Sérieyx. *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Ed. Maxima, Laurent du Mesnil. Paris:, 1994.
167. CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. vol. 28. Editions du seuil, 1963.

168. ---. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel.* vol. 28. Editions du seuil, 1963.
169. ---. *L'entreprise à l'écoute.* Paris: Interéditions, 1989.
170. CRUELLAS, Philippe. *Coaching, un nouveau style de management.* ESF éd, 1993.
171. CYERT, Richard M., MARCH James G., et others. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ. vol. 2., 1963.
172. D'AUNET, Biard. *Après la guerre: pour remettre de l'ordre dans la maison.* Payot, 1916.
173. DALTON, Gene W., et Paul R. Lawrence. *Organizational structure and design.* RD Irwin, 1970.
174. DAVID, Harvey. *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change.* Basil Blackwell, UK, USA, 1989.
175. DAVIS, Mark. *Networked Labour, Neoliberal Visions: Digital Work and the Case of Amazon.* Challenging, 2014.
176. DAVIS, Ralph Currier. *Industrial organization and management.* Harper & Brothers, 1940.
177. ---. *The Fundamentals Of Top Management.* New York: Harper, 1951.
178. DE GAULEJAC, Vincent. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social.* Seuil, 2009.
179. ---. *Travail, les raisons de la colère.* Seuil, 2011.
180. DE JOUVENEL, Bertrand. *Du pouvoir.* Les Éditions du Cheval ailé, 1947.
181. DE LA METTRIE, Julien Offray, et Claudia. *L'homme machine.*, 1748.
182. DE ROUSIERS, Paul. *L'élite dans la société moderne, son rôle.* Librairie A. Colin, 1914.
183. DE SAUSSURE, Ferdinand. *Cours de linguistique générale, by F. de Saussure.*, 1919.
184. DE TRACY, Destutt. *Le Mémoire de Berlin de Destutt de Tracy (1806).* Baudouin imprimeur, thermidor an VI. vol. 1. Mémoires de l'Institut national des sciences et des arts, pour l'an IV de la République.

185. DE WOOT, Philippe. *Pour une doctrine de l'entreprise*. vol. 11. Éditions du Seuil, 1968.
186. DEJOUX, Cécile. *Du management au leadership agile-2e éd.* Dunod, 2016.
187. DELEUZE, Gilles, et Félix GUATTARI. *Mille plateaux: Capitalisme et schizophrénie, 2.* Minit, 1980.
188. DEMIER, Francis, et Maurice Agulhon. *Louis Blanc, un socialiste en république.* Creaphis editions, 2005.
189. DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. 1st MIT Press Ed edition. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000.
190. DESAUBLIAUX, René. *Les origines biologiques de la fonction administrative.* Paris: Dunod, 1919.
191. DEWEY, John. *The Essential Dewey: Ethics, Logic, Psychology.* Indiana University Press, 1998.
192. DICKMAN, Howard. *Industrial Democracy in America: Ideological Origins of National Labor Relations Party.* Open Court Publishing Company, 1987.
193. DIGEON, Claude. *La Crise allemande de la pensée française, 1870-1914.* Presses universitaires de France, 1992.
194. DJELIC, Marie-Laure. *Exporting the American model: The post-war transformation of European business.* Oxford University Press on Demand, 1998.
195. GENELOT Dominique,. *Manager dans la complexité.* INSEP Éditions. Paris:, 1992.
196. DORE, Ronald Philip. *British factory, Japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations.* Univ of California Press, 1990.
197. DOYON, Christian. *L'intrapreneurship: la nouvelle génération de managers.* Montréal: Agence d'ARC, 1991.
198. DRANCOURT, Michel. *Les clés du pouvoir.* Fayard, 1964.
199. DREVER, James. *The psychology of industry.* New York: Dutton, 1921.
200. DROTTER, S., R. Charan, et J. Noel. *The leadership pipeline.* San Francisco: Josey Bass, 2001.

201. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1975.
202. ---. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946.
203. ---. *The New Realities New York, NY*. Harper and Row, 1989.
204. ---. *Post-capitalist society*. Routledge, 1994.
205. ---. *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in America Society*. Harper & Brothers, 1954.
206. DUBOIS, Jean. *Les cadres dans la société de consommation*. Les Éditions du Cerf, 1969.
207. DUNLOP, John T. et al. *Industrialism and industrial man reconsidered. Some Perspectives on a Study over Two Decades of the Problems of Labor and Management in Economic Growth. Final Report of the Inter-University Study of Labor Problems in Economic Development*. New York: Harper, 1975.
208. DUNNING, John H., Bruce Kogut, et Magnus Blomström. *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*. Lund University Press, 1990.
209. DUPIN, Charles. *Voyages dans la Grande-Bretagne: entrepris relativement aux services publics de la guerre, de la marine, et des ponts et chaussées, en 1816, 1817 et 1819*. vol. 3. Bachelier, 1824.
210. DUPUY, François. *La Faillite de la pensée managériale: Lost in management*. vol. 2. Seuil, 2015.
211. ---. *Lost in management: la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Seuil, 2014.
212. DURAND-GASSELIN, Jean-Marc. *L'École de Francfort*. Paris: Gallimard, 2012.
213. ECCLES, R. G., NOHRIA N., et BERKLEY J. D.. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
214. EDGAR, Morin. *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF, 1990.
215. EDITH, T. *Penrose, The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press, 1959.
216. EDWARDS, Richard C. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic Books, 1979.

217. EMERSON, Harrington. *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*. Engineering magazine, 1909.
218. ---. *The twelve principles of efficiency*. Engineering magazine, 1912.
219. ETTIGHOFFER, Denis. *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*. O. Jacob, 1992.
220. Faguet, Émile. *Le culte de l'incompétence*. B. Grasset, 1921.
221. FAIRCLOUGH, Norman. *Discours and social Sciences*. Cambridge. Polity Press, 1993.
222. ---. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Psychology Press, 2003..
223. FAUVET, J. Christian. *Comprendre les conflits sociaux: déclenchement, déroulement, issue*. Éditions d'organisation, 1973.
224. FAYOL, H. *Administration industrielle et générale: Prévoyance-organisation-commandement-coordination-contrôle (Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. 3e livraison, de 1916)*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, Éditeurs, 1916.
225. FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod, 1916.
226. ---. *De l'importance de la fonction administrative dans la gouvernement des affaires...: Conférence faite le 24 novembre 1917*. Ph. Renouard, 1918.
227. ---. *L'éveil de l'esprit public*. Dunod, 1927.
228. FERLIE, Ewan, Laurence E. Lynn, et Christopher Pollitt. *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, USA, 2005.
229. FILIPPOVA, Diana. *Société collaborative, la fin des hiérarchies*. Rue de l'échiquier, 2016. OuiShare.
230. FLIGSTEIN, Neil. *The transformation of corporate control*. Harvard University Press, 1993.
231. FLINK, James J. *America adopts the automobile, 1895-1910*. mit Press Cambridge, MA, 1970.
232. FORD, Henry. *Moving Forward, in collaboration with Samuel Crowther*. New York: Doubleday, Doran, 1930.

233. ---. *The International Jew: the world's foremost problem*. vol. 1. Dearborn Publishing Company, 1920.
234. FORD, Henry, et Samuel Crowther. *My life and my work*. New York: Doubleday, Page & company, 1922. Harvard University.
235. FORRESTER, Tom. *High-tech society*. Blackwell, 1987.
236. FOUCAULT, Michel. *De la gouvernementalité: leçons d'introduction aux cours des années 1978 et 1979*. Seuil, 1989.
237. ---. *Histoire de la sexualité: Vol. 1*. Gallimard, 1977.
238. FOURIER, Charles. *L'harmonie universelle et le phalanstère exposés par Fourier : recueil méthodique de morceaux choisis de l'auteur*. Librairie Phalanstérienne, 1849.
239. ---. *Oeuvres complètes de Ch. Fourier...: Le nouveau monde industriel et sociétaire*. vol. 6. Librairie Sociétaire, 1848.
240. ---. *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales: prospectus et annonce de la découverte*. vol. 4. A la Librairie sociétaire, 1808.
241. ---. *Traité de l'association domestique-agricole*. Bossange, 1822.
242. FRABOULET, Danièle. *Quand les patrons s'organisent: Stratégies et pratiques de l'UIMM 1901-1950*. Presses Univ. Septentrion, 2007.
243. François, DOSSE. *Histoire du structuralisme. I-Le champ du signe, 1945-1966*. La Découverte. Paris:, 1991.
244. CHATEAUBRIAND François-René. *Génie du christianisme*. Paris, Gallimard, «Bibliothèque de la Pléiade», 1802.
245. FREEDHEIM, Donald K., et WEINER Irving B.. *Handbook of Psychology, History of Psychology*. vol. 1. John Wiley & Sons, 2003.
246. FRIDENSON, Patrick. *Histoire des usines Renault*. vol. 1. Editions du Seuil, 1972.
247. FRIEDMAN, David V. Forrest Norman. *Discourse and Social Change*. Polity Press, 1993.
248. FRIEDMAN, Thomas L. *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*. Penguin London, 2006.



249. FRIEDMANN, Georges. *Le travail en miettes: spécialisation et loisirs*. vol. 51. Paris: Gallimard, 1964.
250. ---. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard, 1948.
251. FRIEDMANN, Georges, et NAVILLE Pierre. *Traité de sociologie du travail*. vol. 1. Librairie Armand Colin, 1970.
252. FROISSART, Daniel. *Déléguer avec succès des responsabilités: un programme d'action pour la direction et ses cadres*. Éditions Hommes et techniques, 1969.
253. FROMM, Erich. *The Sane Society*. Conn.: Fawcett, 1955.
254. FULLER, Richard Buckminster. *Ideas and Integrities: A spontaneous autobiographical disclosure*. Prentice-Hall, 1963.
255. FURUSTEN, Staffan. *Popular management books: How they are made and what they mean for organisations*. Psychology Press, 1999.
256. ---. *Popular Management Books: How They Are Made and What They Mean for Organisations*. Routledge, 2005.
257. GABRYSIK, Gabriel et al. *Cadres, qui êtes-vous ?* Paris: Robert Laffont, 1968.
258. GALBRAITH, J. K. *The New Industrial State*. Boston, Mass: Houghton & Mifflin Co, 1958.
259. GANTT, Henry Laurence. *A graphical daily balance in manufacture.*, 1903.
260. ---. *Industrial Leadership: Addresses Delivered in the Page Lecture Series, 1915, Before the Senior Class of the Sheffield Scientific School, Yale University*. Yale University Press, 1916.
261. ---. *Organizing for work*. Harcourt, Brace and Howe, 1919.
262. ---. *The relation between production and costs*. American Society of Mechanical Engineers, 1915.
263. ---. *Work, wages, and profits*. Engineering Magazine Co., 1913.
264. GARDINER, Alan H. *The Theory of Speech and Language*. New ed of 1 ed. Westport, Conn: Greenwood Press, 1932.

265. GAUCHET, Marcel. *L'avènement de la démocratie (Tome 2)-La crise du libéralisme (1880-1914)*. vol. 2. Editions Gallimard, 2014.
266. GELDERMAN, Carol W. *Henry Ford: the wayward capitalist*. Dial Press, 1981.
267. GELINIER, Octave. *Fonctions et tâches de direction générale. Hommes et techniques*, 1963.
268. ---. *Le secret des structures compétitives: management ou bureaucratie*. Hommes et techniques, 1966.
269. ---. *Morale de l'entreprise et destin de la nation*. Plon, 1965.
270. GERHARDT, Uta. *The Return of the Ghost of Utilitarianism. George C. Homans: History, Theory, and Method.*, 2015.
271. GERLACH, Michael L. *Alliance capitalism: The social organization of Japanese business*. Univ of California Press, 1992.
272. GETZ, Isaac, et Brian M. CARNEY. *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard, 2012.
273. GILB, Tom. *Principles of Software Engineering Management.*, 1989. Addison Wesley Longman.
274. GILBRETH, Frank Bunker. *Bricklaying system*. The MC Clark publishing co., 1909.
275. ---. *Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman*. D. Van Nostrand Company, 1911.
276. ---. *Primer of scientific management*. D. Van Nostrand Company, 1912.
277. GILBRETH, Frank Bunker, et GILBRETH Lillian Moller. *Applied motion study: A collection of papers on the efficient method to industrial preparedness*. Macmillan, 1919.
278. ---. *Fatigue study*. Macmillan, 1919. 11.
279. ---. *Motion study for the handicapped*. G. Routledge & sons, Limited, 1920.
280. GILBRETH, Lillian Moller. *The Home-Maker and Her Job*. D. Appleton and Co., 1938.
281. ---. *The psychology of management: The function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste*. Sturgis & Walton Company, 1914.

282. GILDER, George. *Microcosm: the quantum revolution in economics and technology*. Simon and Schuster, 1990.
283. ---. *The spirit of enterprise*. Simon & Schuster, 1985.
284. GILDER, George F. *Recapturing the spirit of enterprise*. Ics Press, 1992.
285. GILLESPIE, Richard. *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press, 1993.
286. GIMBEL, John. *The origins of the Marshall plan*. Stanford University Press, 1976.
287. GIRARD, Bernard. *Histoire des théories du management en France: Du début de la Révolution industrielle au lendemain de la Première Guerre mondiale*. Editions L'Harmattan, 2015.
288. ---. *Le modèle Google: une révolution du management*. M21 éditions, 2008.
289. ---. *Vers un nouveau pacte social.*, 1994.
290. GLEICK, James. *Chaos: Making a New Science*. Anv Rep. New York, N.Y: Penguin Books, 2008.
291. GODDARD, Henry Herbert. *A Measuring Scale for Intelligence*. Training School, 1910.
292. GOLDMAN, Steven L. *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold Company, 1995.
293. GOLEMAN, Daniel. *Working with emotional intelligence*. Bantam, 1998.
294. GRAMSCI, Antonio, et Ronen P. Palan. *Americanism and fordism.*, 1971.
295. GREIMAS, Algirdas Julien. *Du sens: essais sémiotiques*. vol. 1. Éditions du Seuil, 1970.
296. GRESLE, François, et Françoise Arnault. *Frédéric Le Play. De la métallurgie à la science sociale*. Plon. Paris:, 1994.
297. GROSSMANN, Martin. *Entrepreneurship in Biotechnology: Managing for Growth from Start-Up to Initial Public Offering; with 24 Tables*. Springer Science & Business Media, 2003.
298. GUILBAULT, Adolphe. *Traité d'économie industrielle.*. Guillaumin, 1877.

299. GUILBAULT, C. Adolphe. *Traité de comptabilité et d'administration industrielles: avec atlas de 39 planches*. Guillaumin, 1865.
300. GUILLEN, Mauro F. *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press, 1994.
301. ---. *The Taylorized beauty of the mechanical: scientific management and the rise of modernist architecture*. Princeton University Press, 2006.
302. GULICK, Luther, et URWICK Lyndall. *Papers on the Science of Administration*. Routledge, 1937.
303. HABER, Samuel. *Efficiency and uplift: Scientific management in the progressive era 1890-1920*. University of Chicago Press, 1964.
304. HABERMAS, Jürgen, et DE LAUNAY Marc. *L'espace public : Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Paris: Payot, 1988.
305. HAFNER, Katie. *The well: A story of love, death & real life in the seminal online community*. Avalon Publishing Group, 2001.
306. HAJER, Maarten A. *The politics of environmental discourse: ecological modernization and the policy process*. Clarendon Press Oxford, 1995.
307. HALEVY, Elie, et ARON Raymond. *Histoire du socialisme européen*. vol. 345. Editions Gallimard, 2006.
308. HAMEL, Gary. *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Harvard Business School Press Boston, MA, 2002.
309. HAMEL, Gary, et BREEN Bill. *The future of management*. Harvard Business Press, 2013.
310. ---. *The future of management*. Harvard Business Press, 2013.
311. HARDT, Michael, et NEGRI Antonio. *Multitude: War and democracy in the age of empire*. Penguin, 2005.
312. HARRIS, Howell John. *The right to manage: Industrial relations policies of American business in the 1940s*. Howell John Harris, 1982.
313. HARRISON, Barry Bluestone Bennett. *Deindustrialization of America: Plant Closings, Community Abandonment and the Dismantling of Basic Industry by Barry Bluestone*. Basic Books, 1986.

314. HATCHUEL, Armand, et SEGRESTIN Blanche. *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil, 2012. La République des idées.
315. HAYEK, Friedrich A. *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism.* , ed. Chicago: University of Chicago, 1988. In *The Collected Works of FA Hayek*, WW Bartley.
316. HEBRARD, Jean, SCOTT Bertrand, et KREGOSKI Robert. *Comment lancer et animer des cercles de qualité*. Editions de l'entreprise., 1982. Les Dossiers du Savoir Faire.
317. HENDERSON, Lawrence J., et Bernard Barber. *LJ Henderson on the Social System: Selected Writings*. University of Chicago Press, 1970.
318. HENDERSON, Lawrence Joseph. *Blood: a study in general physiology*. vol. 21. Yale University Press, 1928.
319. HENNIS, Wilhelm, et DEROUCHE-GURCEL Lilyane. *La problématique de Max Weber*. Presses universitaires de France, 1996.
320. Henry, Ford, et SAMUEL CROWTHER. *Today and Tomorrow*. Doubleday, Page & Company. Co-edition, New York, NY, 1926.
321. HENRY, Odile. *Les guérisseurs de l'économie: sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*. CNRS éd., 2012.
322. HERACLEOUS, Loizos. *Discourse, interpretation, organization*. Cambridge University Press, 2006.
323. HERZBERG, Frederick et al. *Job attitudes; review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
324. HERZBERG, Frederick I. *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company, 1966.
325. ---. *Work and the nature of man*. Staples Press, 1971.
326. HILL, Stephen, et others. *Competition and Control at Work: A New Industrial Sociology*. vol. 1. Cambridge: MIT Press Books, 1981.
327. HINDLE, Tim. *Guide to management ideas and gurus*. vol. 42. John Wiley & Sons, 2008.
328. HIRSCH, Michael L., et WEBER Max. *The History of Commercial Partnerships in the Middle Ages: The First Complete English Edition of Weber's Prelude to The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism and Economy and Society*. JSTOR, 2005.

329. HIRSCHMAN, Albert O. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. vol. 25. Harvard university press, 1970.
330. HOBSBAWM, Eric. *Age of Empire: 1875-1914*. Hachette UK, 2010.
331. HOFFMAN, Reid, et Ben Casnocha. *The Start-up of You: Adapt to the Future. Invest in Yourself, and Transform Your Career*. Crown Business. New York:, 2012.
332. HOFFMAN, Reid, CASNOCHA Ben, et YEH Chris. *The alliance: Managing talent in the networked age*. Harvard Business Press, 2014.
333. HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. vol. 5. Sage, 1984.
334. HOFSTEDE, Geert, et Daniel BOLLINGER. *Les différences culturelles dans filemanagement*. Paris: Les Éditions d'Organisations, 1987.
335. HOPWOOD, Anthony G. *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge University Press, 1994.
336. HOUNSHELL, David. *From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States*. JHU Press, 1985.
337. HOYT, Charles Wilson. *Scientific Sales Management*. New Haven. Woolson and Company, 1912.
338. ---. *Scientific sales management today*. New York: The Ronald Press Company, 1929.
339. HSIEH, Tony. *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Grand Central Publishing, 2010.
340. LYAUTEY Hubert-Louis. *Le rôle social de l'officier*. Paris: Albatros, 1891.
341. HUCZYNSKI, Andrzej. *Management gurus*. Routledge, 2012.
342. ---. *Management Gurus : What Makes Them and How to Become One*. London: Routledge, 1996.
343. HUGHES, Charles L. *Goal setting*. Amacom. American Management Association, 1965.
344. HUGOMMIER, René. *Former des chefs, promouvoir des hommes*. Paris: Dunod, 1964.
345. HUMBLE, John William. *Management by objectives*. Management Publications, 1972.

346. HUME, David. *Traité de la nature humaine.*, 1738.
347. HUMPHREY, Watts S. *A discipline for software engineering*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 1995.
348. ISHIKAWA, Kaoru. *Introduction to quality control*. Productivity Press, 1990.
349. IZOULET, Jean Bernard Joachim. *La cité moderne: métaphysique de la sociologie*. Alcan, 1908.
350. JACKALL, Robert. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Updated ed. Oxford ; New York: OUP USA, 2009.
351. ---. *Propaganda*. NYU Press, 1995.
352. ---. *Workers in a labyrinth: Jobs and survival in a bank bureaucracy*. Allanheld & Schram, 1978.
353. JACKALL, Robert, et HIROTA Janice M.. *Image makers: Advertising, public relations, and the ethos of advocacy*. University of Chicago Press, 2000.
354. JACKSON, Brad. *Management gurus and management fashions: A dramatic inquiry*. Psychology Press, 2001.
355. JACKSON, John Harold, et MORGAN Cyril P.. *Organization theory: A macro perspective for management*. Prentice Hall, 1978.
356. JACOBY, Sanford M. *Employing bureaucracy: Managers, unions, and the transformation of work in American industry, 1900-1945*. Columbia University Press, 1985.
357. ---. *Modern manners: Welfare capitalism since the New Deal*. Princeton University Press, 1998.
358. James, WILLIAM. *The principles of psychology*. Henry Holt & Company, 1890.
359. JANELLI, Roger L., et Dawnhee Yim. *Making capitalism: The social and cultural construction of a South Korean conglomerate*. Stanford University Press, 1993.
360. JAQUES, Elliott, et Claire LIPMAN. *Rémunération objective des cadres et du personnel*. Éditions Hommes et techniques (Rennes, impr. Oberthur), 1963.
361. JEANNET, Maurice. *Le psychologue et la sélection des cadres*. Paris: Dessart, 1967.

362. JOHNSON, Chalmers. *MITI and the Japanese miracle: the growth of industrial policy: 1925-1975*. Stanford University Press, 1982.
363. JOHNSON, Gerry. *Strategic change and the management process*. Blackwell, 1987.
364. GREIMAS, Julien, Algirdas. *Sémantique structurale. Recherche de méthode*. Paris: Plon, 1966.
365. KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. Basic books, 1993.
366. ---. *When giants learn to dance*. Simon and Schuster, 1990.
367. KATONA, George. *La société de consommation de masse*. Éditions Hommes et techniques, 1966.
368. KATZ, Daniel, et Robert Louis Kahn. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley-Blackwell, 1966.
369. KERR, Clark et al. *Industrialism and industrial man*. Harvard University. vol. 82. Cambridge:, 1960. Internal Lab. Rev.
370. ---. *Industrialism and industrial man: The problems of labour and management in economic growth (2nd edition with a postscript)*. Penguin Books, 1973.
371. KIPPING, Matthias, et ENGWALL Lars. *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. OUP Oxford, 2002.
372. KOGUT, Bruce Mitchel. *Country competitiveness: Technology and the organizing of work*. Oxford University Press on Demand, 1993.
373. KOLIND, Lars. *The second cycle: Winning the war against bureaucracy*. Prentice Hall Professional, 2006.
374. KOONTZ, Harold, et O'DONNELL Cyril. *Management: principes et méthodes de gestion*. Montréal: McGraw-Hill, 1980.
375. ---. *Principles of management*. McGraw-Hill Book Company, 1964.
376. KOONTZ, Harold, et O'DONNELL Cyril. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book, 1955.
377. KOPPES, L. L., et PICKREN W. *Industrial and organisational psychology: An evolving Science and Practice*. Lawrence Erlbaum Associates. London, United Kingdom:, 2007. Historical perspectives in industrial and organizational psychology.



378. KORNHAUSER, Arthur W., et Forrest A. Kingsbury. *Psychological tests in business*. Chicago: Chicago University Press, 1924.
379. KOTLER, Philip, Hermawan Kartajaya, et Iwan Setiawan. *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons, 2010.
380. KRAEPELIN, Emil. *Psychologische arbeiten*. vol. 2. Verlag von Wilhelm Engelmann, 1899.
381. KRISTEVA, Julia. *Séméiotikè. Recherches pour une sémanalyse*. Éditions du Seuil, 1969.
382. KUNDA, Gideon. *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press, 2009.
383. LABADIE, Jean. *L'Allemagne a-t-elle le secret de l'organisation?: Enquête*. vol. 1. Bibliothèque de l'Opinion, 1916.
384. LACY, Sarah. *Brilliant, Crazy, Cocky: how the top 1% of Entrepreneurs profit from global chaos*. John Wiley & Sons, 2011.
385. ---. *The Stories of Facebook, YouTube and MySpace: the people, the hype and the deals behind the giants of Web 2.0*. Crimson Publishing, 2009.
386. LAIRD, Donald Anderson. *The psychology of selecting men*. McGraw-Hill Book Company, 1925.
387. LAMBERT, Paul. *management ou les cinq secrets du développement*. 3. Economie-Agir., 1970.
388. LANDIER, Hubert. *Vers l'entreprise intelligente*. Dynamique du changement et mutation du management, éd. Paris: Calmann-Lévy, 1991.
389. LANGTON, Nancy, Stephen P. Robbins, et Timothy A. Judge. *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada, 2013.
390. LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired—and Secretive—Company Really Works*. Hachette UK, 2012.
391. LATOUR, Bruno. *Face à Gaïa: huit conférences sur le nouveau régime climatique*. La Découverte, 2015.
392. ---. *La fabrique du droit*. Paris: La Découverte, 2004.
393. ---. *Pasteur: une science, un style, un siècle*. Perrin Paris, 1994.

394. LATOUR, Bruno, et WOOLGAR Steve. *Laboratory life: The social construction of scientific facts*. Beverly Hills. Ca: Sage, 1979.
395. BARDIN, Laurence. *L'analyse de contenu*. Que sais-je ? Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
396. LAW, John, et HASSARD John. *Actor network theory and after.*, 1999.
397. LAZARUS, Jeanne. *L'Épreuve de l'argent : Banques banquiers clients*. Paris: Calmann-Lévy, 2012.
398. LAZONICK, William. *Sustainable prosperity in the new economy?: Business organization and high-tech employment in the United States*. WE Upjohn Institute, 2009.
399. LE BON, Gustave. *Psychologie des foules*. F. Alcan, 1900.
400. LE DIGOL, Christophe. *Dictionnaire de sociologie*. A. Michel, 2008.
401. LE GRAND, Rupert, et COLVIN Fred Herbert. *The New American Machinist's Handbook*. vol. 195. McGraw-Hill, 1955.
402. LE MOIGNE, Jean-Louis. *La modélisation des systèmes complexes*. vol. 1. Paris: Bordas, 1990. Dunot.
403. LE PLAY, Frédéric. *La réforme sociale en France: déduite de l'observation comparée des peuples européens*. Henri Plon, 1864.
404. ---. *Les ouvriers européens*. vol. 2. A. Mame et fils, 1877.
405. LE SAGET, Meryem. *Le manager intuitif*. Paris: Dunod, 1992.
406. LEAVITT, Harold J. *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*. Hommes et techniques, 1961.
407. LEFFINGWELL, William Henry. *Scientific office management*. vol. 1. AW Shaw Company, 1917.
408. LEROY, Maxime. *Le socialisme des producteurs*. vol. 20. Marcel Rivière, 1924.
409. LEVERING, Robert. *A great place to work: What makes some employers so good (and most so bad)*. Random House New York, 1988.
410. LEVY, Richard S. *Antisemitism in the modern world: an anthology of texts*. DC Heath & Company, 1991.

411. LEVY, Sidney J., ZALTMAN Gerald, et others. *Marketing, society, and conflict*. New York: Prentice-Hall, 1975.
412. LEVY-LEBOYER, Maurice. *Le patronat de la deuxième industrialisation*. Editions ouvrières. Paris:, 1979.
413. LEWIS, David L. *The public image of Henry Ford: An American folk hero and his company*. Wayne State University Press, 1976.
414. LHOMME, Jean, L. URWICK, et E. F. L. BRECH. *The making of scientific management (Origines de l'OST). Vol. 1: Thirteen pionners (Treize précurseurs).—Vol. 2: Management in British Industry (Le facteur direction dans l'industrie britannique)*.Graham Publishing, 1949.
415. LIKER, Jeffrey. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill Professional, 2004.
416. LIKER, Jeffrey, et CONVIS Gary L. *The Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. McGraw Hill Professional, 2011.
417. LIKERT, Rensis. *The human organization: its management and values*. McGraw Hill Higher Education, 1967.
418. LINCOLN, James R., et Arne L. Kalleberg. *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. CUP Archive, 1992.
419. LINDENFELD, Frank, et ROTHSCHILD Joyce. *Workplace democracy and social change*. Extending Horizons Books, 1982.
420. LING, Cyril Curtis. *The management of personnel relations: History and origins*. RD Irwin, 1965.
421. LINHART, Danièle. *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris: Érés, 2015.
422. LINHART, Robert. *Lénine, les paysans, Taylor*. Paris,: Le Seuil, 1976.
423. LINK, Henry C. *Employment Psychology, Labor and Industry*. New York: MacMillan, 1919.
424. LITTLER, Craig R. *The development of the labour process in capitalist societies: a comparative study of the transformation of work organization in Britain, Japan, and the USA*. Heinemann Educational Publishers, 1982.

425. LOBATO, José Bento Monteiro, et Aubrey Stuart. *How Henry Ford Is Regarded in Brazil.*, 1926.
426. LOCKE, Robert R. *Management and higher education since 1940: The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France.* Cambridge University Press, 1989.
427. ---. *The collapse of the American management mystique.* Oxford University Press on Demand, 1996.
428. LORSCH, Jay William, et John J. Morse. *Organizations and their members: A contingency approach.* HarperCollins Publishers, 1974.
429. ALTHUSSER Louis. *Pour Marx.* Paris: Maspéro, 1965.
430. BOLTANSKI, Luc, et THEVENOT Laurent. *De la justification. Les économies de la grandeur.* Paris, Gallimard, 1991.
431. LYON, Leverett S. *Salesmen in marketing strategy.* New York: The Macmillan Company, 1926.
432. LYTLE, Charles Walter. *Job evaluation methods.* New York: Roland Press, 1946.
433. MACCARTHY, Daniel Dugue. *La conduite du personnel: pref. de H. Desbrueres. 2e ed.* Dunod, 1971.
434. MAGAZINER, Ira C., et REICH Robert B. *Minding America's business: The decline and rise of the American economy.* JSTOR, 1983.
435. MAGEE, David. *Jeff Immelt and the New GE Way: Innovation, Transformation and Winning in the 21st Century: Innovation, Transformation and Winning in the 21st Century.* McGraw Hill Professional, 2009.
436. MAIER, Norman Raymond Frederick, et PERINEAU Madeleine. *Prise collective de décisions et direction des groupes.* Ed. Hommes et techniques, 1964.
437. MAINGUENEAU, Dominique. *L'analyse du discours.* Hachette Supérieur, 1997.
438. MALTERRE, André. *Les Cadres et la réforme des entreprises.* France-Empire, 1969.
439. MANDEVILLE, Bernard. *La fable des abeilles.*, 1729.
440. MANNHEIM, Karl. *Idéologie et utopie. Une introduction à la sociologie de la connaissance.* Marcel Rivière. Paris:, 1929.

441. ORRU Marco, BIGGART Nicole Woolsey, et HAMILTON Gary G.. *The Economic Organization of East Asian Capitalism*. Sage, 1997.
442. HIRIGOYEN Marie-France,. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Syros. Paris:, 1998.
443. MARQUIS, Samuel S., et David L. Lewis. *Henry Ford: an interpretation*. Michigan: Wayne State University Press, 2007.
444. MARTINET, Jeanne. *De la théorie linguistique à l'enseignement de la langue*. vol. 12. Presses universitaires de France, 1972.
445. ---. *De la théorie linguistique à l'enseignement de la langue*. vol. 12. Presses universitaires de France, 1972.
446. MARX, Karl. *Critique de l'économie politique*. Schleicher frères, 1899.
447. MASLOW, Abraham Harold et al. *Motivation and personality*. vol. 2. Harper & Row New York, 1970.
448. MATHIOT, Jean. *Adam Smith: philosophie et économie: de la sympathie à l'échange*. Presses universitaires de France, 1990.
449. MAUBORGNE, Renée, et KIM W. Chan. *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.
450. MAURICE, Marc et al. *Les cadres de l'entreprise*. Université de Paris. Paris: Institut de sciences sociales du travail, 1967.
451. MAYO, Elton. *Democracy and freedom*. Macmillan & co., ltd., 1919.
452. ---. *The social problems of an industrial civilisation*. Boston: Harvard university, 1949.
453. MAYO, Elton, et Wallace Brett DONHAM. *The Social Problems of an Industrial Civilization: Elton Mayo,...[Foreword by Wallace B. Donham.]*. Harvard University, Division of research, Graduate School of business administration, 1945.
454. MCCARTHY, Pat. *Henry Ford: Building Cars for Everyone*. Berkeley Heights, NJ: Enslow Publishers, 2002.
455. MCCLELLAND, David C. *Achieving society*. Simon and Schuster, 1967.
456. MCDONALD, John, et SELIGMAN Dan. *A Ghost's Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors*. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2003.

457. MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
458. MCLUHAN, Marshall et al. *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. University of Toronto Press, 1962.
459. MEDAWAR, Peter Brian. *Advice to a young scientist*. Basic Books, 2008.
460. MERKLE, Judith A. *Management and ideology: The legacy of the international scientific management movement*. Univ of California Press, 1980.
461. MERLEAU, Marc. *Histoire d'une grande école. HEC 1881-1981.*, 1981.
462. MERTON, Robert K., et others. *The normative structure of science. The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. vol. 267., 1973.
463. METCALFE, Henry. *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops: Public and Private*. J. Wiley, 1900.
464. MEYER, Stephen. *The five dollar day: Labor management and social control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. State University of New York Press, 1981.
465. FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard, 1975.
466. PECHEUX, Michel, *Les vérités de la Palice*. Linguistique, sémantique, philosophie. Paris: Maspéro, 1975.
467. MIDLER, Christophe, Bernard Jullien, et Yannick Lung. *L'épopée Logan*. Dunod, 2012.
468. MILLER, Peter, et Nikolas ROSE. *Governing the present: Administering economic, social and personal life*. Polity, 2008.
469. MILLS, Daniel Quinn. *Rebirth of the Corporation*. John Wiley & Sons Inc, 1991.
470. MINGOTAUD, François. *La fonction d'encadrement: comment réussir*. Editions d'Organisation, 1989.
471. MINTZBERG, Henry. *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. 1 edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2015.
472. ---. *The manager's job: Folklore and fact.*, 1975.
473. ---. *The manager's job: Folklore and fact.*, 1975.
474. ---. *The structuring of organization: a synthesis of the research*. Prentice-Hall, 1979.

475. MINTZBERG, Henry, Bruce Ahlstrand, et Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster, 2005.
476. NACHI Mohamed,. *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris: Armand Colin, 2006.
477. MOIGNE, Jean-Louis Le, et GENELOT Dominique. *Manager dans (et avec) la complexité*. Paris: Eyrolles, 2017.
478. MOORE, Geoffrey A. *Crossing the Chasm, revised ed.* Collins Business, Aug., 2002.
479. MORAN, Robert T., et Dominique Xardel. *Au-delà des cultures: les enjeux du management international*. InterEditions, 1994.
480. MORAWSKI, Jill G. *The rise of experimentation in American psychology*. Yale University Press, 1988.
481. MORE, Thomas, et ROBINSON Ralph. *Utopia*. A. Murray & son, 1869.
482. MOREL, Christian. *Les décisions absurdes II: Comment les éviter*. Paris: Gallimard, 2012. Bibliothèque des sciences humaines.
483. MORELLY, Étienne Gabriel. *Code de la nature, ou le véritable esprit de ses loix, de tout tems négligé ou méconnu*. chez le vrai sage, 1760.
484. MORGAN, Gareth. *Images of organization. Beverly Hills*. Ca: Sage, 1986.
485. MUNSTERBERG, Hugo. *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston, Houghton, 1913.
486. MUSSO, Pierre. *Saint-Simon, l'industrialisme contre l'Etat*. Editions de l'Aube, 2010.
487. NAPOLI, Donald S. *Architects of adjustment: The history of the psychological profession in the United States*. Kennikat Press, 1981.
488. NAYAR, Vineet. *Employees first, customers second: Turning conventional management upside down*. Harvard Business Press, 2010.
489. NEGROPONTE, Nicholas. *Being digital*. Vintage, 1996.
490. NELSON, C. R., et WINTER S. G.. *Organizational Capabilities and Behavior: An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
491. NELSON, Daniel. *A mental revolution: Scientific management since Taylor*. Ohio State University Press, 1992.

492. ---. *Frederick W. Taylor and the rise of scientific management*. Madison: University of Wisconsin Press, 1980.
493. NEVINS, Allan, et Frank Ernest HILL. *Ford: the times, the man, the company*. vol. 1. Charles Scribner's Sons, 1954.
494. NEWMAN, William Herman. *Administrative action: The techniques of organization and management*. Prentice-Hall, 1950.
495. NICHOLAS, Taleb Nassim. *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*. Les Belles Lettres., 2008.
496. NOBLE, David F. *America by design: Science, technology, and the rise of corporate capitalism*. Oxford University Press, USA, 1979.
497. NOLAN, Mary. *Visions of modernity: American business and the modernization of Germany*. Oxford University Press, 1994.
498. O'REILLY, Tim. *What is web 2.0*. O'Reilly Media, Inc., 2009.
499. OCDE. *Les problèmes de gestion des entreprises, opinions américaines, opinions européennes*. Paris: OCDE, 1954. Mission d'assistance technique 129.
500. ORGOGOZO, Isabelle, et CHAIZE Jacques. *Les paradoxes du management: des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Les Éditions d'Organisation, 1991.
501. ORGOGOZO, Isabelle, et SERIEYX Hervé. *Changer le changement: on peut abolir les bureaucraties*. Seuil, 1989.
502. OSTWALD, Wilhelm. *Energetische Grundlagen der Kulturwissenschaft*. vol. 16. Klinkhardt, 1909.
503. O'SULLIVAN, Mary. *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford UK; New York: Oxford University Press, 2001.
504. OUCHI, William. *Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley., 1981.
505. OWEN, Robert, et CLAEYS Gregory. *A new view of society and other writings*. vol. 799. Penguin UK, 1991.



506. OWEN, Robert Dale. *An outline of the system of education at New Lanark*. Printed at the University Press, for Wardlaw & Cunninghame, 1824.
507. PACKARD, David, et PACKARD Dave. *The HP way*. Recorded Books, 1995.
508. PAGES, Max. *La vie affective des groupes: esquisse d'une théorie de la relation humaine*. vol. 8. Dunod, 1968.
509. PALEWSKI, Jean-Paul. *Le Rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie (Etude de psychologie économique)*. Les Presses universitaires de France, 1954.
510. PALMER, Steve R., et FELSING Mac. *A practical guide to feature-driven development*. Pearson Education, 2001.
511. PANDE, P. S., NEUMAN R. P., et CAVANGH R. R., *The six sigma way: how GE, Motorola, and other top companies are honing their profession*. New York: McGraw-Hill, 2000.
512. PARKER, Ian. *Discourse dynamics*. london: Routledge, 1992.
513. PARSONS, Talcott. *Pareto and the Problems of Positivistic Sociology*. PP, UM. vol. 1967., 1929.
514. ---. *Pareto's central analytical scheme.*, 1936.
515. ---. *The structure of social action: A study in social theory with special reference to a group of recent European writers*. Glencoe, IL: Free., 1937.
516. ---. *The Structure of Social System*. Routledge & Kegan Paul, 1951.
517. ---. *The system of modern societies*. Prentice Hall, 1971.
518. PASCAL, Blaise. *pensées, Paris*. Édition: GF Flammarion., 1976.
519. PASSET, René. *L'économie et le vivant*. vol. 23. Payot, 1979.
520. PATERSON, Thomas Thomson. *Management theory*. London: Business Publications, 1966.
521. PATTON, Arch. *Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants, Salaires, primes, avantages marginaux*. Paris: Hommes et techniques, 1964.
522. PEAUCELLE, Jean Louis. *Henri Fayol et la recherche-action*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2000.

523. PERROW, Charles. *Complex organizations*. Scott, Foresman New York, 1972.
524. ---. *Complex organizations*. Scott, Foresman New York, 1972.
525. PESQUEUX, Yvon. *Organisations : Modèles et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF, 2002.
526. PETERS, Tom. *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. New York: Harper Perennial, 1987.
527. PETERS, Thomas J., Robert H. Waterman. *In search of excellence. Lessons from Americans Best Running Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
528. PETERS, Thomas J., et TOWNSEND Robert. *Winning management strategies for the real world*. Nightingale-Conant, 1986.
529. PETERS, Tom. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. New York: Alfred A. Knopf, 1992.
530. ---. *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties.*, 1994. Peterson, Florence. *Strikes in the United States, 1880-1936*. vol. 651. Scholarly Press, 1938.
531. PICAUVET, François. *Les idéologues: essai sur l'histoire des idées et des théories scientifiques, philosophiques, religieuses, etc. en France depuis 1789*. Alcan, 1891.
532. DARDOT Pierre, , et LAVAL Christian. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. La Découverte. Paris:, 2009.
533. POFFENBERGER, Albert Theodor. *Applied psychology, its principles and methods*. D. Appleton and Company, 1927.
534. POLLARD, Sidney. *The genesis of modern management: A study of the industrial revolution in Great Britain*. Penguin Harmondsworth, 1968.
535. PORTER, Lyman W., et MCKIBBIN Lawrence E.. *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?*. ERIC, 1988.
536. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress, 1985.
537. PRAHALAD, C. K., et Gary HAMEL. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 2001.

538. PRAHALAD, Coimbatore Krishna. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India, 2006.
539. PRAHALAD, Coimbatore Krishna, et KRISHNAN S. Mayuram. *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. McGraw Hill Professional, 2008.
540. PRUDHOMMEAUX, Jules. *Icarie et son fondateur, Étienne Cabet: contribution à l'étude du socialisme expérimental*. E. Cornély, 1907.
541. RAMOND, Philippe. *Le management opérationnel: direction et animation des équipes*. Editions Maxima, 2004.
542. RATH, Tom. *StrengthsFinder 2.0*. Simon and Schuster, 2007.
543. RAUX, Jean-François. *Management et mutations.*, 1994.
544. RAVELEAU, Gilles. *Les cercles de qualité français*. Entreprise Moderne d'édition. Paris: 1982.
545. RAWLS, John. *Théorie de la justice*. Paris,: Seuil, 1987.
546. REICH, Robert B. *The next American frontier: A provocative program for economic renewal*. New York: Penguin Books, 1983.
547. REID, Donald. *The Miners of Decazeville: A Genealogy of Deindustrialization*. Harvard University Press, 1985.
548. RENAUD-COULON, Annick. *L'entreprise sur-mesure*. Paris: L'Harmattan, 1994.
549. REYBAUD, Marie Roch Louis. *Études sur le Régime des manufactures. Condition des ouvriers en soie.*, 1859.
550. REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. vol. 2. Paris: Armand Colin, 1989.
551. RHEINGOLD, Howard. *The millennium whole earth catalog: access to tools and ideas for the twenty-first century*. Harper, 1994.
552. ---. *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. MIT press, 2000.
553. RIALS, Stéphane, et DRAGO Roland. *Administration et organisation: 1910-1930*. Éditions Beauchesne, 1977.

554. RIBOUD, Antoine. *Modernisation, mode d'emploi: rapport au Premier ministre*. Union générale d'éditions, 1987.
555. RICHARDS, Keith. *Agile project management: running PRINCE2 projects with DSDM Atern*. The Stationery Office, 2007..
556. RICOEUR, Paul. *L'Idéologie et L'Utopie*. Paris: Seuil, 1997.
557. RIES, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books, 2011.
558. RIESMAN, David, GLAZER Nathan, et DENNEY Reuel. *The lonely crowd*. Yale University Press, 2001.
559. ROBERTSON, Brian J. *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Macmillan, 2015.
560. ROBIN, Jennifer, et Michael Burchell. *No Excuses: How You Can Turn Any Workplace Into a Great One*. John Wiley & Sons, 2013.
561. ROBIN, Régine. *Histoire et linguistique*. JSTOR, 1973.
562. ---. *Histoire et linguistique*. Paris: Armand Colin, 1973.
563. ROETHLISBERGER, Fritz J. *Understanding: A Prerequisite of Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938. Business and Modern Society.
564. RUSSETT, Cynthia Eagle. *The concept of equilibrium in American social thought*. Yale University Press, 1968.
565. SAINT-FUSCIEN, Emmanuel. *À vos ordres?: la relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre*. Ed. de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, 2011.
566. SALLERON, Louis, et Marcel Antoine Demonque. *Le fondement du pouvoir dans l'entreprise*. Entreprise moderne d'édition, 1965.
567. SAY, Jean Baptiste et al. *Cours complet d'économie politique pratique...* Société typographique belge, 1843.
568. SAY, Jean-Baptiste. *Catéchisme d'économie politique (Paris, 1815)*. Guillaumin., 1815.
569. SAYRE, Wallace S., et Chester I. Barnard. *Organization as Social Process*. JSTOR, 1949.

570. SCHMIDT, Eric, et COHEN Jared. *The new digital age: Transforming nations, businesses, and our lives*. Vintage, 2013.
571. SCHMIDT, Eric, et ROSENBERG Jonathan. *How google works*. Hachette UK, 2014.
572. SCHÖNBERGER, Richard J. *Japanese manufacturing techniques : Nine Hidden Lessons in Simplicity also viewed*. New York: Free Press, 1982.
573. SCHREIBER, Jean Jacques Servan. *Défi américain*. vol. 2607. Denoël, 1967.
574. SCHUTZ, Will. *The human element: Productivity, self-esteem, and the bottom line*. Jossey-Bass, 1994.
575. ---. *The human element: Productivity, self-esteem, and the bottom line*. Jossey-Bass, 1994.
576. SCHWOB, Maurice. *Le danger allemand: étude sur le développement industriel et commercial de l'Allemagne*. Flammarion, 1897.
577. SCOTT, Walter Dill. *Increasing human efficiency in business: A contribution to the psychology of business*. Macmillan Company, 1914.
578. ---. *Influencing men in business: the psychology of argument and suggestion*. Ronald Press Company, 1919.
579. SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. Sage, 2001.
580. SCOTT, William G. *Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state*. Univ Pr of Kansas, 1992.
581. SEARLE, John R. *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. vol. 626. Cambridge university press, 1969.
582. SELZNICK, Philip. *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. vol. 3. Berkeley: Univ of California Press, 1949.
583. SELZNICK, Philip, NONET Philippe, et VOLLMER Howard M. *Law, society, and industrial justice*. Russell Sage Foundation, 1969.
584. SENGE, Peter. *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.
585. SENOR, Dan, et SINGER Saul. *Israël, la nation start-up: les ressorts du miracle économique israélien*. Maxima Laurent du Mesnil, 2011.

586. SERIEYX, Hervé. *Le big bang des organisations: quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*. Calmann-Lévy, 1994.
587. ---. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise: cercles de qualité et cercles de pilotage*. Entreprise moderne d'édition, 1982.
588. SERIEYX, Hervé, GODET Michel. *Prospective et planification stratégique*. Editions Economica, 1985.
589. SHAW, Arch Wilkinson. « *Picking the "One Best" Marketing Plan,* » *Organizing for Increased Business*. Chicago: A. W. Shaw Co, 1921.
590. ---. *An approach to business problems*. vol. 2. Harvard University Press, 1916.
591. ---. *Some problems in market distribution*. Harvard University Press, 1915.
592. SHELDON, Oliver. *The philosophy of management*. London: Pitman, 1923.
593. SHENHAV, Yehouda. *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2000.
594. SICARD, Claude. *Le manager stratège: manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise*. Dunod, 1994.
595. SIEGELBAUM, Lewis H. *Cars for comrades: The life of the Soviet automobile*. Cornell University Press, 2008.
596. SILBERMAN, Bernard S. *Cages of reason: the rise of the rational state in France, Japan, the United States, and Great Britain*. University of Chicago Press, 1993.
597. SIMON, Herbert Alexander. *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press, 1969.
598. ---. *Administrative behavior*. vol. 4. Cambridge: Macmillan Publishers, 1947.
599. ---. *The New Science of Management Decision*. Revised edition. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall College Div, 1960.
600. SIMON, James G. March Herbert A. *Organizations*. Wiley-Blackwell, 1958.
601. SKARZYNSKI, Peter, et Rowan Gibson. *Innovation to the core*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
602. SKINNER, Burrhus Frederic. *Science and human behavior*. Simon and Schuster, 1953.

603. SKOCPOL, Theda. *Vision and method in historical sociology*. Cambridge University Press, 1984.
604. SLOAN, Alfred Pritchard. *My years with general motors*. Crown Business, 1964.
605. SMELSER, Neil J. *Social change in the industrial revolution: An application of theory to the British cotton industry*. Routledge, 2013.
606. SMITH, Adam. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Edition de Londres., 1776.
607. SMITH, Elliott Dunlap, et others. *Psychology for executives.*, 1934.
608. SOMBART, Werner. *The quintessence of capitalism: a study of the history and psychology of the modern business man*. EP Dutton, 1915.
609. SORENSEN, Charles E., et Samuel T. Williams. *My forty years with Ford*. Wayne State University Press, 1956.
610. SPENGLER, Oswald. *Man and technics*. New York: Alfred A. Knopf, 1932.
611. STAPLETON, Jennifer. *DSDM, dynamic systems development method: the method in practice*. Cambridge University Press, 1997.
612. STEINBRUNER, John D. *The cybernetic theory of decision: New dimensions of political analysis*. Princeton University Press, 1974.
613. STEWART, Thomas A., et J. R. Immelt. *Growth as a process*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.
614. ---. *Growth as a process*. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION 300 NORTH BEACON STREET, WATERTOWN, MA 02472 USA, 2006.
615. STINCHCOMBE, Arthur L. *Theoretical methods in social history*. vol. 54. Past Present Soc, 1978.
616. STONE, Brad. *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House, 2013.
617. STORPER, Michael, et Robert Salais. *Worlds of production: The action frameworks of the economy*. Harvard University Press, 1997.

618. STRASSER, Susan. *Satisfaction guaranteed: The making of the American mass market*. New York: Pantheon Books, 1989.
619. STROSS, Randall. *Planet Google: One Company's Audacious Plan to Organize Everything We Know*. Simon and Schuster, 2008.
620. SWEDBERG, Richard. *Max Weber and the idea of economic sociology*. Princeton University Press, 2000.
621. TANNENBAUM, Arnold Sherwood. *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*. Editions Hommes et techniques, 1967.
622. TAPSCOTT, Don, et Art Caston. *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. McGraw-Hill School Education Group, 1993.
623. TAYLOR, Frederick Winslow. *Shop management*. McGraw-Hill, 1900.
624. TAYLOR, Jared. *Shadows of the rising sun: a critical view of the « Japanese miracle »*. William Morrow, 1983.
625. TEAD, Ordway. *Human nature and management: The application of psychology to executive leadership*. McGraw-Hill Book Company, Incorporated, 1933.
626. TEDLOW, Richard S. *New and improved: The story of mass marketing in America*. Harvard Business School Press, 1996.
627. TERRAY, Aude. *Des francs-tireurs aux experts: l'organisation de la prévision économique au ministère des finances, 1948-1968*. Comité pour l'Histoire économique et financière, 2002.
628. TERRY, George R. *Principles of Management*. Richard Irwin, Inc., Homewood, II, 1956.
629. THOMPSON, Victor A., et J.-J. Robert. *Comportement bureaucratique et organisation moderne*. Ed. Hommes et techniques, 1966.
630. THORNDIKE, Edward Lee. *An introduction to the theory of mental and social measurements*. Teacher's College, Columbia University, 1904.
631. TILLY, Charles. *Big structures, large processes, huge comparisons*. Russell Sage Foundation, 1984.
632. TITCHENER, Edward Bradford. *Experimental psychology : A manual of laboratory practice*. vol. 2. Macmillan, 1905.



633. TOFFLER, Alvin. *Power shift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. Bantam, New York, 1990.
634. TOWNSEND, Robert. *Up the organization*. vol. 70. Knopf New York, 1970.
635. TRENTIN, Bruno. *La cité du travail: la gauche et la crise du fordisme*. Fayard, 2012.
636. TREPO, Georges, Georges Chavanes, et Roger Berthoule. *Conditions de travail et expression du personnel*. Dalloz, 1980.
637. TSUTSUI, William M. *Manufacturing ideology: Scientific management in twentieth-century Japan*. Princeton University Press, 2001.
638. TSUTSUI, William. *Manufacturing ideology: Scientific management in twentieth-century Japan*. Princeton University Press, 2001.
639. TURGOT, Anne-Robert-Jacques, et others. *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses*. History of Economic Thought Books., 1766.
640. TURNER, Fred. *From counterculture to cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the rise of digital utopianism*. University Of Chicago Press, 2010.
641. VATIER, Raymond, et Bernard Liétard. *Le perfectionnement des cadres*. Presses universitaires de France, 1974.
642. VATIER, Raymond. *Le perfectionnement des cadres*. Presses universitaires de France, 1974.
643. VERMOT-GAUD, Claude. *Mobiliser pour gagner: comment motiver les salariés autrement que par le salaire*. Éd. Liaisons, 1993.
644. VERNEY, M. Henri. *Le Fondateur de la doctrine administrative: Henri Fayol*. Dunod, 1925.
645. VERRIER, Gilles, et Nicolas Bourgeois. *Faut-il libérer l'entreprise?: Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod, 2016.
646. VIDAL, André. *Organisation des structures de direction top management*. Paris: Dunod, 1960.
647. VINCENT, Claude-Pierre, et Jean Dubois. *Des systèmes et des hommes: pour une nouvelle approche du management*. Editions d'Organisation, 1990.
648. VINCENT, Lenhardt. *Les responsables porteurs de sens*. Insep Consulting Editions, 1992.

649. VITELES, Morris Simon, et A. P. Brief. *Industrial psychology*. New York: WW Norton, 1932.
650. VON BERTALANFFY, Ludwig. *General system theory: foundations, development, applications (Revised Edition)*., 1969.
651. VON CLAUSEWITZ, Carl, et Hans GATZKE Wilhelm. *Principles of war*. vol. 82. Military Service Publishing Company Harrisburg, Pa, USA, 1942.
652. WACHTER, Michael L., et Susan M. Wachter. *Toward a new US industrial policy?* University of Pennsylvania Press, 1981.
653. WALLACE, Max. *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. Macmillan, 2004.
654. WARING, Stephen P. *Taylorism transformed: Scientific management theory since 1945*. Haworth Press, 1994.
655. WATERMAN, Robert H. *The renewal factor*. Bantam, 1988.
656. WATSON, Thomas J., et Madeleine Périneau. *Une entreprise et sa doctrine: les idées qui ont contribué au succès d'IBM*. Hommes et techniques, 1968.
657. WATTS, Steven. *The people's tycoon: Henry Ford and the American century*. Vintage, 2005.
658. WEBER, Max. *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie*. Nouvelle. Paris: Pocket, 2003.
659. ---. *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie*. Nouvelle. Paris: Pocket, 2003.
660. ---. *Economie et société, tome 2 : L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Nouvelle. Paris: Pocket, 2003.
661. ---. *Max Weber on law in economy and society*. vol. 6. Harvard University Press, 1954.
662. ---. *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press, 1947.
663. ---, Raymond Aron, et Julien Freund. *Le savant et le politique*. Paris: 10 X 18, 2002.
664. ---, Jean-Pierre Grossein, et Jean-Claude Passeron. *Sociologie des religions*. 2e éd. rev. et corr. Paris: Gallimard, 2006.

665. ---, et Pierre de Larminat. *Bourse*. Paris: Editions Allia, 2010.
666. ---, et Talcott Parsons. *The Theory of Social and Economic Organization: Translated by AM Henderson and Talcott Parsons. Ed. with an Introd. by Talcott Parsons*. Free Press, 1947.
667. ---, Philippe Raynaud, et Christian Bouchindhomme. *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris: Gallimard, 1992.
668. ---, Yves SINTOMER, et Aurélien BERLAN. *La ville*. Paris: La Découverte, 2014.
669. WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. vol. 3. Sage, 1995.
670. WEISS, Dimitri. *Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail.*, 1994.
671. WELCH, Jack, WELCH Suzy, et GRASMAN Gerard. *Winning*. vol. 84. HarperCollins New York, NY, 2005.
672. WELD, Louis Dwight Harvell. *The marketing of farm products*. Macmillan, 1916.
673. WHITE, Percival. *Market analysis: Its principles and methods*. McGraw-Hill book Company, Incorporated, 1921.
674. WHITEHEAD, Thomas North. *The industrial worker: A statistical study of human relations in a group of manual workers*. vol. 1. Oxford University Press, 1938.
675. WHYTE, William H. *The organization man*. New York: Simon & Schuster, 1956.
676. WIENER, Norbert. *The human use of human beings: Cybernetics and society*. Da capo press, 1954.
677. WILBOIS, Joseph, FAYOL, Henri, et P. Vanuxem. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française: l'administration expérimentale. Préface de M. Henri Fayol.[3e mille.]*. Payot, 1919.
678. ---. *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française: l'administration expérimentale. Préface de M. Henri Fayol.[3e mille.]*. Payot, 1919.
679. WILLIAMS, Sara. *The Financial Times Guide to Business Start Up 2010*. Pearson education, 2009.
680. WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchy : analysis and antitrust applications*. New York: McMillan, 1975.

681. WILLIAMSON, Oliver E. *Chester Barnard and the incipient science of organization*. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School, 1989.
682. ---. *Markets and hierarchies: antitrust analysis and implications*. New York: The Free Press., 1975.
683. ---. *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press, 1995.
684. WOESTE, Victoria. *Henry Ford's War on Jews and the Legal Battle Against Hate Speech*. Stanford University Press, 2012.
685. WOLF, William B. *The basic Barnard: An introduction to Chester I. Barnard and his theories of organization and management*. Ilr Press, 1974. 14.
686. WOLF, William B., et Chester Irving Barnard. *Conversations with Chester I. Barnard*. Ilr Press, 1973. 12.
687. WOLLERING, Max F. *Reminiscences of Max F. Wollering*,. Dearborn, Michigan: Edison Institute, 1915. Ford Archives.
688. WOOD, Linda A., et Rolf O. Kroger. *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Sage, 2000.
689. WOOD, Stephen J. et al. *New wave management ?* JSTOR, 1989.
690. WREN, Daniel A., et Arthur G. Bedeian. *The evolution of management thought. Sixth edition*. John Wiley & Sons, Inc. Danvers:, 2009.
691. ZOBRIST, Jean François. *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Humanisme & Organisations. vol. 1. Paris:, 2008.
692. ZOBRIST, Jean-François. *La belle histoire de Favi: l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 2 Notre management et nos outils: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 2: Notre management et nos outils*. vol. 2. Lulu. com, 2014.

## Articles

693. ABRAHAMSON, Eric. « Management fashion, academic fashion, and enduring truths ». *Academy of Management Review* July (1996): 616-618.
694. ---. « The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992 ». *Academy of Management journal* 40.3 (1997): 491–533.
695. ABRAHAMSON, Eric, Héloïse BERKOWITZ, et Hervé DUMEZ. « A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity ». *Academy of Management Review* 41.2 (2016): 367–381.
696. ABRAHAMSON, Eric, et FAIRCHILD Gregory. « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes ». *Administrative science quarterly* 44.4 (1999): 708–740.
697. ABRIC, Jean Claude. « L’approche structurale des représentations sociales: développements récents ». *Psychologie et société* 4.2 (2001): 81–104.
698. ADAM, Edmond. « Le coaching ou le retour vers la personne ». *Management France* Novembre.86 (1993): pp.12-14.
699. ALLARD-POESI, Florence. « The paradox of sensemaking in organizational analysis ». *Organization* 12.2 (2005): 169–196.
700. ALLISON, Graham T. « Conceptual models and the Cuban missile crisis ». *American political science review* 63.3 (1969): 689–718.
701. ALVESSON, Mats. « Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity ». *Journal of Management studies* 30.6 (1993): 997–1015.
702. ALVESSON, Mats, et KARREMAN Dan. « Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis ». *Human relations* 53.9 (2000): 1125–1149.
703. ---. « Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis ». *Human relations* 53.9 (2000): 1125–1149.
704. ALVESSON, Mats, et SVENINGSSON Stefan. « Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization ». *Organization Studies* 24.6 (2003): 961–988.

705. ANNER, Mark. « Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains ». *Politics & Society* 40.4 (2012): 609–644.
706. ANTONIO, Robert J. « The contradiction of domination and production in bureaucracy: The contribution of organizational efficiency to the decline of the Roman Empire ». *American Sociological Review* (1979): 895–912.
707. ARCHER, Stephen H. « The structure of management decision theory ». *Academy of Management Journal* 7.4 (1964): 269–287.
708. ARGYRIS, Chris. « Action science and organizational learning ». *Journal of managerial psychology* 10.6 (1995): 20–26.
709. ---. « Double-Loop Learning ». *Wiley Encyclopedia of Management* (2000).
710. ---. « Organizational learning and management information systems ». *Accounting, Organizations and Society* 2.2 (1977): 113–123.
711. ---. « Personality and organization theory revisited ». *Administrative science quarterly* (1973): 141–167.
712. ARPIN, ROLAND. « Diriger sans s' excuser ». *Gestion. Revue internationale de gestion* 19.2 (1994): 55–61.
713. ARTHUR Jr, W., et L. T. Benjamin Jr. « Psychology applied to business ». *Psychology: Fields of application* (1999): 98–115.
714. ASTLEY, W. Graham. « Administrative science as socially constructed truth ». *Administrative Science Quarterly* (1985): 497–513.
715. ---. « Subjectivity, sophistry and symbolism in management science ». *Journal of Management Studies* 21.3 (1984): 259–272.
716. ASTLEY, W. Graham, et Raymond F. Zammuto. « Organization science, managers, and language games ». *Organization science* 3.4 (1992): 443–460.
717. AUBREY, B. « Repensons le travail du cadre ». *Harvard-L'Expansion* 8 (1993): 56–64.
718. AUBREY, Bob. « La métamorphose du travail conduit à l'entreprise de soi ». *Management France* 87 (1994): pp.22-23.

719. BAEHR, Peter. « The “iron cage” and the “shell as hard as steel”: Parsons, Weber, and the Stahlhartes Gehäuse metaphor in the Protestant ethic and the spirit of capitalism ». *History and Theory* 40.2 (2001): 153–169.
720. BALOGUN, Julia et al. « Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power ». *Journal of Management Studies* 51.2 (2014): 175–201.
721. BARLEY, Stephen R., et Gideon KUNDA. « Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse ». *Administrative Science Quarterly* (1992): 363–399.
722. BARNEVIK, Percy, et William TAYLOR. « The logic of global business ». *Harvard Business Review, March/April* (1991): 91–105.
723. BARON, James N., JENNINGS P. Devereaux, et DOBBIN Frank R.. « Mission control? The development of personnel systems in US industry ». *American Sociological Review* (1988): 497–514.
724. BARRY, David, et ELMES Michael. « Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse ». *Academy of management review* 22.2 (1997): 429–452.
725. BARTLETT, Christopher A. « GE’s growth strategy: the immelt initiative ». *Harvard Business Review Case 306-087* (2006):
726. BECK, Kent et al. « Manifesto for agile software development ». (2001).
727. BECKER, Gary S. « Human capital, effort, and the sexual division of labor ». *Journal of labor economics* (1985): S33–S58.
728. BEDEIAN, Arthur G., et PHILLIPS Carl R.. « Scientific management and stakhanovism in the Soviet Union: A Historical Perspective ». *International Journal of Social Economics* 17.10 (1990): 28–35.
729. BEER, Michael, EISENSTAT Russell A., et SPECTOR Bert. « Why change programs don’t produce change ». *Harvard Business Review* 68(6):158-66 (1993).
730. BENDERS, Jos, et VAN VEEN Kees. « What’s in a fashion? Interpretative viability and management fashions ». *Organization* 8.1 (2001): 33–53.
731. BENDIX, John, et COLLINS Randall. « Comparison in the Work of Reinhard Bendix (with an Introduction by Randall Collins) ». *Sociological theory* 16.3 (1998): 298–312.

732. BENNETT, R. C., et COOPER R. G.. « Managing our way to economic decline ». *Harvard Business Review* 61(7) (1982): 67-77. BENOIT, O. « Argyris Chris, Understanding organizational behavior. » *Revue française de sociologie* 2.4 (1961): 341–342.
733. BERGSTRÖM, Ola, et David KNIGHTS. « Organizational discourse and subjectivity Subjectification during processes of recruitment ». *Human Relations* 59.3 (2006): 351–377.
734. BINKLEY, Sam. « The Seers of Menlo Park The Discourse of Heroic Consumption in the ‘Whole Earth Catalog’ ». *Journal of Consumer Culture* 3.3 (2003): 283–313.
735. BOJE, David M. « Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land” ». *Academy of Management journal* 38.4 (1995): 997–1035.
736. BOLTANSKI, Luc. « America, America...[Le Plan Marshall et l’importation du ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 38.1 (1981): 19–41.
737. ---. « Institutions et critique sociale. Une approche pragmatique de la domination ». *Tracés. Revue de sciences humaines* 8 (2008): 17–43.
738. ---. « Les systèmes de représentation d’un groupe social: les“ cadres” ». *Revue française de sociologie* (1979): 631–667.
739. ---. « Sociologie critique et sociologie de la critique ». *Politix* 3.10 (1990): 124–134.
740. BOLTON, Alfred A. « Relay assembly testroom participants remember: Hawthorne a half century later ». *International Journal of Public Administration* 17.2 (1994): 255–457.
741. BOSWORTH, David. « Idiot Savant: Henry Ford as Proto-Postmodern Man ». *The Georgia Review* 54.1 (2000): 11–39.
742. BOUGON, G. M. « Using the self-Q interview process ». *Manual, Pennsylvania State University*, (1986):
743. BOURDIEU, Pierre. « L’identité et la représentation [Éléments pour une réflexion critique sur l’idée de région] ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 35.1 (1980): 63-72. [www.persee.fr](http://www.persee.fr). Web.
744. BOURDIEU, Pierre, et BOLTANSKI Luc. « La production de l’idéologie dominante ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 2.2 (1976): 3-73. *CrossRef*. Web.



745. ---. « Le fétichisme de la langue ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 1.4 (1975): 2-32. CrossRef. Web.
746. BOURNOIS, Franck, Sébastien POINT, et Catherine VOYNNET-FOURBOUL. « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur: une évaluation ». *Revue française de gestion* 137 (2002): 71-84.
747. BOURRIER, Mathilde. « An interview with Karlene Roberts ». *European Management Journal* 23.1 (2005): 93-97.
748. BRADY, Diane. « The Immelt Revolution ». *Business Week* 28.2005 (2005): 64-73.
749. BREEZE, John D. « Henri Fayol's centre for administrative studies ». *Journal of Management History* 1.3 (1995): 37-62.
750. BREEZE, John D., J. C. Wood, et M. C. Wood. « Henri Fayol's basic tools of administration ». *Henri Fayol: Critical Evaluation in Business and Management* (2002): 101-15.
751. BROOKS, Fred. « The mythical man-month ». *Tutorial* 11 (1986): 35-42.
752. BROWN, H. W. « Scientific management in the sales department ». *Bulletin of the Taylor Society* 1 (1914): 3-4.
753. BROWN, Percy S. « The work and aims of the Taylor Society ». *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 119 (1925): 134-139.
754. BRUCE, Bertram C. et al. « The discourse of management and the management of discourse ». *International Journal of Strategic Change Management* 3.1-2 (2011): 141-154.
755. BUCHANAN, David, et DAWSON Patrick. « Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process ». *Journal of Management Studies* 44.5 (2007): 669-686.
756. BURAWOY, Michael. « The anthropology of industrial work ». *Annual review of Anthropology* (1979): 231-266.
757. BURCHELL, Stuart et al. « The roles of accounting in organizations and society ». *Accounting, Organizations and Society* 5.1 (1980): 5-27.
758. CALHOUN, Craig. « Robert K. Merton Remembered ». *Footnotes* 31.3 (2003):

759. CALLON, Michel. « Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique (1940/1948-)* 36 (1986): 169–208.
760. CAMIC, Charles. « Reputation and predecessor selection: Parsons and the institutionalists ». *American Sociological Review* (1992): 421–445.
761. CASE, Peter. « Remember re-engineering? The rhetorical appeal of a managerial salvation device ». *Journal of Management Studies* 36.4 (1999): 419–441.
762. CASTELLS, Manuel. « The rise of the network society. Vol. 1 of The information age: Economy, society and culture ». *Massachusetts and Oxford: Blackwell* (1996):
763. CHAN, Jenny, PUN Ngai, et SELDEN Mark. « The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class ». *New Technology, Work and Employment* 28.2 (2013): 100–115.
764. CHANDER, Anupam. « Facebookistan ». *North Carolina Law Review* 90 (2012): 1807.
765. CHANDLER, A. D. « Henry Varnum Poor: Business Analyst ». *Explorations in Economic History* 2.4 (1950): 180.
766. CHARAUDEAU, Patrick. « Des conditions de la mise en scène du langage ». *L'esprit de société* (1993): 27–65.
767. ---. « Le contrat de communication dans la situation de classe ». *Inter-actions: l'interaction, actualités de la recherche et enjeux didactiques. Metz: Centre d'analyse syntaxique de l'Université de Metz* (1993): 121–136.
768. CHATEAURAYNAUD, Francis. « L'emprise comme expérience ». *SociologieS* (2015): *sociologies.revues.org*. Web. 22 janv. 2017.
769. CHATRIOT, Alain. « Fayol, les fayoliens et l'impossible réforme de l'administration durant l'entre-deux-guerres ». *Entreprises et histoire* 3 (2003): 84–97.
770. CHEKKAR, Rahma, et Stéphane Onnée. « Les discours managériaux dans le processus de communication financière: une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain ». *Entreprises et histoire* 1 (2006): 46–63.
771. CHOPIN, David. « Alfred D. Chandler Jr-who raise the visible hands of wealthy nations? » *Society and Business Review* 2.3 (2007): 316–327.

772. CLARK, Timothy, et Graeme Salaman. « Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity ». *Journal of Management studies* 35.2 (1998): 137–161.
773. ---. « The management guru as organizational witchdoctor ». *Organization* 3.1 (1996): 85–107.
774. CLIFFORD, Geertz. « The interpretation of cultures ». *New York: Basic* (1973): 412–453.
775. COBHAM, Alex. « Tax evasion, tax avoidance and development finance ». *Queen Elizabeth House, Série documents de travail* 129 (2005).
776. COHEN, Jere, HAZELRIGG Lawrence E., et POPE Whitney. « De-Parsonizing Weber: A critique of Parsons' interpretation of Weber's sociology ». *American Sociological Review* (1975): 229–241.
777. COHEN, Michael D., MARCH James G., et OLSEN Johan P.. « A garbage can model of organizational choice ». *Administrative science quarterly* (1972): 1–25.
778. COHEN, Yves. « Fayol, un instituteur de l'ordre industriel ». *Entreprises et histoire* 34 (2009): 29-67.
779. COLIN, Nicolas et al. « Économie numérique ». *Notes du conseil d'analyse économique* 7 (2015): 1–12.
780. COLLIN, Pierre, et Nicolas COLIN. « Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique ». *Ministère des Finances et de l'Economie. Rapport au Ministre de l'économie et des finances, au Ministre du redressement productif, au Ministre délégué chargé du budget et à la Ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique* (2013)
781. COLLINS, Jim. « Construire votre vision d'entreprise ». *Harvard Business Review (France) Le Must de la stratégie* (2015). Hors série.
782. COLLINS, Randall. « Weber's last theory of capitalism: a systematization ». *American Sociological Review* (1980): 925–942.
783. COPELAND, Melvin T. « The job of an executive ». *Harvard Business Review* 18.2 (1940): 148–160.
784. CORKERY, Jim et al. « Taxes, the internet and the digital economy ». *Revenue Law Journal* 23.1 (2013): 7.

785. COSSETTE, Pierre. « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive ». *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 9.1 (1996): 123–142.
786. COT, Annie L., et others. « A 1930s North American Creative Community: The Harvard “Pareto Circle” ». *History of Political Economy* 43.1 (2011): 131–159.
787. COWAN, Stuart. « An example of scientific marketing procedure: A yard stick for measuring the buying public and advertising circulation ». *Bulletin of the Taylor Society* 9.3 (1924): 143–51.
788. CRISTOFALO, Paula. « Les missions de productivité dans les années 1950: une tentative pour importer en France une fonction d’expertise syndicale ». *Travail et emploi* 4 (2008): 69–81.
789. CROSS, Stephen J., et ALBURY William R. « Walter B. Cannon, LJ Henderson, and the organic analogy ». *Osiris* 3 (1987): 165–192.
790. CURRIER, Davis Ralph. « The fundamentals of top management ». *Organisational Morale* (1951): 542–43.
791. DALZIEL, Paul, et HIGGINS Jane. « Pareto, parsons, and the boundary between economics and sociology ». *American Journal of Economics and Sociology* 65.1 (2006): 109–126.
792. DAVY, Georges. « Le problème de l’industrialisation de l’Etat ». *Revue de métaphysique et de morale* 31.4 (1924): 599–641.
793. DAY, David V., et ZACCARO Stephen J.. « Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits ». *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (2007): 383–405.
794. DEARBORN, DeWitt C., et SIMON Herbert A.. « Selective perception: A note on the departmental identifications of executives ». *Sociometry* 21.2 (1958): 140–144.
795. DECI, Edward L., et RYAN Richard M.. « The “ what” and “ why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior ». *Psychological inquiry* 11.4 (2000): 227–268.
796. DENNISON, Henry S. « Proceedings of a Conference of Sales Executives ». *Bulletin of the Taylor Society* 5 (1920): 200-202.

797. DENORD, François, et HENRY Odile. « La «modernisation» avant la lettre: le patronat français et la rationalisation (1925-1940) ». *Sociétés contemporaines* 4 (2007): 83–104.
798. DIRLAM, Joel B., et STELZER Irwin M. « Du Pont-General Motors Decision: In the Antitrust Grain, The ». *General Motor, Internal. Colum. L. Rev.* 58 (1958): 24.
799. DJELIC, Marie-Laure. « L'arrivée du management en France: un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat ». *Politiques et management public* 22.2 (2004): 1–17.
800. DOBBS, Michael. « Ford and GM scrutinized for alleged Nazi collaboration ». *Washington Post, November* 30 (1998): A01.
801. DONHAM, Wallace B. « Business teaching by the case system ». *The American Economic Review* 12.1 (1922): 53–65.
802. ---. « Can American Business Meet the Present Emergency? » *Harvard Business Review* 9 (1931):
803. ---. « Essential groundwork for a broad executive theory ». *Harvard Business Review* 1.1 (1922): 1–10.
804. ---. « The emerging profession of business ». *Harvard Business Review* 5.4 (1927): 401–5.
805. ---. « The failure of business leadership and the responsibility of the universities ». *Harvard Business Review* 11.4 (1933): 418–435.
806. ---. « The social significance of business ». *Harvard Business Review* 5.4 (1927): 406–419.
807. DONHAM, Wallace B., et ISAACS Nathan. « Business Security and Legal Security ». *Harvard Law Review* 37.2 (1923): 201–213.
808. DRUCKER, Peter. « Le Big Bang des organisations ». *Harvard-L'Expansion* 69 (1993): pp.35-42.
809. ---. « Peter Drucker, the man who changed the world ». *Business Review Weekly* (1997): p.49.
810. DRUCKER, Peter F. « What makes an effective executive ». *Harvard Business Review* 82.6 (2004).

811. DRUSKAT, URCH Vanessa, et WOLFF Steven B.. « Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness ». *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (2001): 132–155.
812. DUCROT, Oswald, et CAREL Marion. « Les propriétés linguistiques du paradoxe: paradoxe et négation ». *Langue française* (1999): 27–40.
813. DUHIGG, Charles, et KOCIENIEWSKI David. « How Apple sidesteps billions in taxes ». *The New York Times* 28 (2012): 1–5.
814. EARLEY, P. Christopher, et MOSAKOWSKI Elaine. « Cultural intelligence ». *Harvard business review* 82.10 (2004): 139–146.
815. EDEN, Colin, ACKERMANN Franck, et Steve Cropper. « The analysis of cause maps ». *Journal of management Studies* 29.3 (1992): 309–324.
816. EISENHARDT, Kathleen M., KAHWAJY Jean L., et BOURGEOIS L. J.. « How management teams can have a good fight ». *Harvard business review* 75 (1997): 77–86.
817. ELSBACH, Kimberly D., et SUTTON Robert I.. « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories ». *Academy of management Journal* 35.4 (1992): 699–738.
818. FAIRCLOUGH, Norman. « Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism ». *Organization studies* 26.6 (2005): 915–939.
819. FAIRHURST, Gail T. « Considering context in discursive leadership research ». *Human Relations* 62.11 (2009): 1607–1633.
820. FARRELL, Diana, PURON Antonio, et REMES Jaana K.. « Beyond cheap labor: Lessons for developing economies ». *The McKinsey Quarterly* 1 (2005): 99–109.
821. FAYOL, H. « La Reforme administrative des services publics ». *Revue Pratique de Cercle Commercial et Industriel de France* (1918): n. pag.
822. FAYOL, Henry. « Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale (samedi 23 juin 1900) ». *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* 15 (1901): 759-768.
823. FIOL, C. Marlene. « Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities ». *Organization Science* 13.6 (2002): 653–666.

824. FISMAN, Raymond, et KHANNA Tarun. « Facilitating development: The role of business groups ». *World Development* 32.4 (2004): 609–628.
825. FRAISSE, Stéphane, ROBELET Magali, et VINOT Didier. « La qualité à l'hôpital: entre incantations managériales et traductions professionnelles ». *Revue française de gestion* 5 (2003): 155–166.
826. Frank BARKLEY, Frederick TAYLOR Winslow, et others. « Frederick W. Taylor ». (1923).
827. FRENKEL, Michal, SHENHAV Yehouda, et HERZOG Hanna. « The political embeddedness of managerial ideologies in pre-state Israel: the case of PPL 1920-1948 ». *Journal of Management History* 3.2 (1997): 120–144.
828. FRIEDMAN, Walter A., et Geoffrey JONES. « Business history: time for debate ». *Business History Review* 85.1 (2011): 1–8.
829. FRIEDMANN, Georges. « Où va le travail humain? » *Revue Française de Sociologie* 4.3 (1963): 359.
830. FRIEDRICH, Engels. « Socialisme utopique et socialisme scientifique (1880) ». Paris, *Éditions sociales*, «*Classiques du marxisme* (1971): 82.
831. FROST, Stephen, et Margaret Burnett. « Case study: the Apple iPod in China ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 14.2 (2007): 103–113.
832. GALAMBOS, Louis. « Technology, political economy, and professionalization: central themes of the organizational synthesis ». *Business History Review* 57.4 (1983): 471–493.
833. ---. « The emerging organizational synthesis in modern American history ». *Business History Review* 44.3 (1970): 279–290.
834. ---. « The role of professionals in the Chandler paradigm ». *Industrial and Corporate Change* 19.2 (2010): 377–398.
835. GANTT, H. L. « Production and sales ». *The Engineering Magazine* (1916): 593–600.
836. GASTALDI, Dino. « Le métier de cadre (évolution et prise en compte du management) ». *Humanisme et Entreprise* 183 (1990): 17-28.
837. GENARD, Jean-Louis, et CANTELLI Fabrizio. « Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques ». *SociologieS* (2008): [sociologies.revues.org](http://sociologies.revues.org). Web. 22 janv. 2017.

838. GENOE McLaren, Patricia, et Albert J. Mills. « A product of “his” time? Exploring the construct of the ideal manager in the Cold War era ». *Journal of Management History* 14.4 (2008): 386–403.
839. GHISELLI, Edwin E. « Some perspectives for industrial psychology. » *American Psychologist* 29.2 (1974): 80.
840. GIDDENS, Anthony. « Marx, Weber, and the development of capitalism ». *Sociology* 4.3 (1970): 289–310.
841. GILLESPIE, Richard. « The Hawthorne experiments and the politics of experimentation ». *Monthly Sociologie* 114 (1988): 137.
842. GIOIA, Dennis A. et al. « Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence ». *Organization science* 5.3 (1994): 363–383.
843. GOLDING, David. « Management rituals: maintaining simplicity in the chain of command ». *Understanding Management, Sage, London* (1996): 78–93.
844. GOULDNER, Alvin W. « Patterns of industrial bureaucracy. » (1954).
845. GOWLER, David, et LEGGE Karl. « The meaning of management and the management of meaning: a view from social anthropology ». *Perspectives on management: A multidisciplinary analysis* (1983): 197–233.
846. GRANT, David et al. « Organizational discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity ». *Discourse and organization* 1 (1998): 13.
847. GRANT, James D., et MILLS Albert J. « The quiet Americans: Formative context, the Academy of Management leadership, and the management textbook, 1936–1960 ». *Management & Organizational History* 1.2 (2006): 201–224.
848. GREEN, Joshua, et JENKINS Henry. « The moral economy of Web 2.0: audience research and convergence culture ». *Media industries: History, theory, and method* (2009): 213–225.
849. GREEN, Sandy Edward. « A rhetorical theory of diffusion ». *Academy of management review* 29.4 (2004): 653–669.
850. GRETHER, E. T. « Macro-micro marketing in perspective ». *Marketing: A Return to the Broader Dimensions, American Marketing Association, Chicago, IL* (1988): 5–6.



851. GRIEGER, Manfred. « River Rouge am Mittellandkanal. Das Volkswagenwerk während des Nationalsozialismus ». *Zukunft aus Amerika. Fordismus in der Zwischenkriegszeit: Siedlung–Stadt–Raum* (1995): 163–73.
852. GUESPIN, Louis. « Problématique des travaux sur le discours politique ». *langages* 23 (1971): 3–24.
853. GUILLEN, Mauro F. « International management and the circulation of ideas ». *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* (1998): 47.
854. ---. « Scientific management’s lost aesthetic: Architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical ». *Administrative Science Quarterly* (1997): 682–715.
855. GUILLO, Dominique. « La sociologie d’inspiration biologique au XIX<sup>e</sup> siècle: une science de l’“organisation” sociale ». *Revue française de sociologie* (2000): 241–275.
856. GULER, Isin, GUILLEN Mauro F., et MACPHERSON John Muir. « Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates ». *Administrative science quarterly* 47.2 (2002): 207–232.
857. HABER, Samuel. « Efficiency and uplift ». *Chicago: University of Chicago* (1964): 18–20.
858. HABERMAS, Jürgen. « L’espace public ». *Paris, Payot* (1978): 167–75.
859. HAGERTY, James E. « Experiences of an early marketing teacher ». *The journal of Marketing* 1.1 (1936): 20–27.
860. HALL, Arthur D., et Robert E. FAGEN. « Definition of system ». *General systems* 1.1 (1956): 18–28.
861. HALL, Stuart. « Foucault: Power, knowledge and discourse ». *Discourse theory and practice: A reader* 72 (2001): 81.
862. HALPERN, Martin. « Samuel S. Marquis. Introduction by David Lewis. Henry Ford: An Interpretation ». *Michigan Historical Review* 34.1 (2008): 162–164.
863. HAMMER, Michael, et CHAMPY James. « Business process reengineering ». *London: Nicholas Brealey* 444 (1993): n. pag.

864. HANNAN, Michael T., et John FREEMAN. « Structural inertia and organizational change ». *American sociological review* (1984): 149–164.
865. ---. « The population ecology of organizations ». *American journal of sociology* (1977): 929–964.
866. HARRIS, Zellig S., et Françoise Dubois-Charlier. « Analyse du discours ». *Langages* (1969): 8–45.
867. HAYEK, Friedrich August. « The use of knowledge in society ». *The American economic review* 35.4 (1945): 519–530.
868. HELLMANN, Thomas, et PURI Manju. « The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital ». *Review of Financial studies* 13.4 (2000): 959–984.
869. ---. « Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence ». *The journal of finance* 57.1 (2002): 169–197.
870. HENDERSON, Lawrence J., et Elton MAYO. « The effects of social environment ». *Journal of Industrial Hygiene and Toxicology* 18.7 (1936): 401–16.
871. HENRY, Odile. « De la sociologie comme technologie sociale ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 3 (2004): 48–64.
872. ---. « Henry Le Chatelier et le taylorisme ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 133.1 (2000): 79–88.
873. ---. « L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954) ». *Le mouvement social* 1 (2006): 37–54.
874. ---. « Un entrepreneur de réforme de l'État: Henri Fayol (1841-1925) ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 3 (2012): 38–55.
875. HERACLEOUS, L. « Interpretivist approaches to organizational discourse ». *The Sage handbook of organizational discourse* (2004): 175–192.
876. HERACLEOUS, Loizos. « A tale of three discourses: The dominant, the strategic and the marginalized ». *Journal of Management Studies* 43.5 (2006): 1059–1087.
877. HERACLEOUS, Loizos, et Michael Barrett. « Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation ». *Academy of Management journal* 44.4 (2001): 755–778.

878. ---. « Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation ». *Academy of Management journal* 44.4 (2001): 755–778.
879. HERACLEOUS, Loizos, et John Hendry. « Discourse and the study of organization: Toward a structurational perspective ». *Human Relations* 53.10 (2000): 1251–1286.
880. HERZBERG, Frederick. « One more time: How do you motivate employees ». *New York: The Leader Manager* (1986): 433–448.
881. HERZBERG, Frederick I. « Humanities. Practical management education. » *Industry Week* 206 (7) (1980): 69-72.
882. HIGHSMITH, Jim, et Alistair Cockburn. « Agile software development: The business of innovation ». *Computer* 34.9 (2001): 120–127.
883. HOOVER, Calvin Bryce. « Can Capitalism Win the Intellectual ? » *Harvard Business Review* 37.5 (1959): 47–54.
884. HSUEH, Yeh. « The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932. » *History of psychology* 5.2 (2002): 163.
885. HUFF, Anne Sigismund. « A rhetorical examination of strategic change ». *Organizational symbolism* 167 (1983): 183.
886. IANSITI, Marco, et Karim R. LAKHANI. « Digital ubiquity:: How connections, sensors, and data are revolutionizing business ». *Harvard business review* 92.11 (2016): 19.
887. IEDEMA, Rick. « On the multi-modality, materially and contingency of organization discourse ». *Organization Studies* 28.6 (2007): 931–946.
888. IMMELT, Jeffrey R., GOVINDARAJAN Vijay, et TRIMBLE Chris. « How GE is disrupting itself ». *Harvard business review* 87.10 (2009): 56–65.
889. JACKALL, Robert. « Moral mazes: The world of corporate managers ». *International Journal of Politics, Culture, and Society* 1.4 (1988): 598–614.
890. JARDAT, Rémi. « Fragilité de la stratégie comme champ de savoir: un décryptage par la méthode archéologique de Michel Foucault appliquée à la France des Trente Glorieuses (1945-1975). » *Revue Sciences de Gestion* 60 (2007).

891. JARZABKOWSKI, Paula, et Julia Balogun. « The practice and process of delivering integration through strategic planning ». *Journal of Management Studies* 46.8 (2009): 1255–1288.
892. Jarzabkowski, Paula, et Andreas Paul Spee. « Strategy-as-practice: A review and future directions for the field ». *International Journal of Management Reviews* 11.1 (2009): 69–95.
893. JONES, DG Brian, et David D. MONIESON. « Early development of the philosophy of marketing thought ». *The Journal of Marketing* (1990): 102–113.
894. KANTOR, Jodi, et David STREITFELD. « Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace ». *The New York Times* 15 (2015).
895. KATZELL, Raymond A., et James T. AUSTIN. « From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. » *Journal of Applied Psychology* 77.6 (1992): 803.
896. KELLER, Robert T. « The Harvard“ Pareto Circle” and the Historical Development of Organization Theory ». *Journal of Management* 10.2 (1984): 193–204.
897. KELLEY, Truman L. « Principle underlying the classification of men. » *Journal of Applied Psychology* 3.1 (1919): 50.
898. KENDALL, Maurice George. « The bibliography of operational research ». *Operational Research* 11.1/2 (1960): 31–36.
899. KHANNA, Tarun. « A case for contextual intelligence ». *Management International Review* 55.2 (2015): 181–190.
900. KIESER, Alfred. « Myth and rhetoric in management fashion ». *Organization* 4.1 (1997): 49–74.
901. KIPPING, Matthias. « American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships ». *Business History Review* 73.2 (1999): 190–220.
902. ---. « Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s ». *Business History* 39.4 (1997): 67–83.
903. KLANN, W. « Oral Reminiscences, oral history section ». *Ford Archive, Detroit* (1955): n. pag.

904. KOCKA, Jürgen. « Entrepreneurs and managers in German industrialization ». *The Cambridge economic history of Europe* 7.1 (1978): 72–96.
905. KOGUT, Bruce. « Country capabilities and the permeability of borders ». *Strategic Management Journal* 12.S1 (1991): 33–47.
906. KOLBOOM, Ingo. « Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19e et 20e siècle ». *Mots* 9.1 (1984): 89–112.
907. KÖNIG, Wolfgang. « Adolf Hitler vs. Henry Ford: The Volkswagen, the role of America as a model, and the failure of a Nazi consumer society ». *German Studies Review* (2004): 249–268.
908. KOONTZ, Harold, Cyril O'DONNELL, et others. « Principles of management; An analysis of managerial functions ». (1968)
909. KRÄTKE, Michael. « Journalisme et science ». *Actuel Marx* 2 (2007): 128–163.
910. KUHN, Thomas S., et David Hawkins. « The structure of scientific revolutions ». *American Journal of Physics* 31.7 (1963): 554–555.
911. KUISEL, Richard F. « “ L’American way of life” et les missions françaises de productivité ». *Vingtieme siecle. Revue d’histoire* (1988): 21–38.
912. LA LONDE, Bernard J., et Edward J. MORRISON. « Marketing management concepts yesterday and today ». *The Journal of Marketing* (1967): 9–13.
913. LAINE, Pikka-Maaria, et Eero VAARA. « Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group ». *Human Relations* 60.1 (2007): 29–58.
914. LALANDE, André. « La psychologie, ses divers objets et ses méthodes ». *Revue Philosophique de la France et de l’Étranger* 87 (1919): 177–221.
915. LANDAU, Ori. « Cold War political culture and the return of systems rationality ». *Human Relations* 59.5 (2006): 637–663.
916. LANDY, Frank J. « Early influences on the development of industrial and organizational psychology. » *Journal of Applied Psychology* 82.4 (1997): 467.
917. LARMAN, Craig, et BASILI Victor R.. « Iterative and incremental development: A brief history ». *IEEE Computer Society* (2003): 47–56.

918. LAROCHE, Hervé, et Jean-Pierre Nioche. « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». *Revue française de gestion* 1 (2006): 81–105.
919. LAWRENCE, Paul R., et Jay W. Lorsch. « Differentiation and integration in complex organizations ». *Administrative science quarterly* (1967): 1–47.
920. LAZONICK, William, et Mary O'SULLIVAN. « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance ». *Economy and society* 29.1 (2000): 13–35.
921. Lécuyer, Bernard-Pierre. « Frédéric Le Play, fondateur de la «science sociale» ». *Communications* 54.1 (1992): 39–51.
922. LEE, Albert, et Henry FORD. « the Jews (New York: Stein and Day, 1980) ». *Richard S. Levy, ed.* (1991): 166–177. *Antisemitism in the Modern World* (Lexington, Ky.: DC Heath).
923. LEE, Wojang, et LEE Soojin. « Who are Gen Y'ers and What do They Want From Their Employers? » (2013). Cornell University.
924. LEMAIRE, Bruno. « Des entreprises sans hiérarchie ». *L'Expansion Management Review* (1994): n. pag.
925. LERNER, Josh. « Venture capitalists and the oversight of private firms ». *The Journal of Finance* 50.1 (1995): 301–318.
926. LEVITT, Theodore. « Production-line approach to service ». *Harvard business review* 50.5 (1972): 41–52.
927. LEVY, David. « Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications ». *Strategic management journal* 15 (1994): 167–167.
928. LEVY, Pierre. « World philosophie ». *Paris: Odile Jacob* 212 (2000): 403–20.
929. LEWIN, Kurt. « Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research ». *Human relations* 1.2 (1947): 143–153.
930. LINK, Stefan. « Rethinking the Ford-Nazi Connection ». *Bulletin of the GHI* 49 (2011): 135-150.
931. LITMAN, Simon. « The beginnings of teaching marketing in American universities ». *Journal of Marketing* 15.2 (1950): 220–223.

932. LITTERER, Joseph A. « Systematic management: Design for organizational recoupling in American manufacturing firms ». *Business History Review* 37.4 (1963): 369–391.
933. ---. « Systematic management: The search for order and integration ». *Business History Review* 35.4 (1961): 461–476.
934. LITZINGER, William D., et Thomas SCHAEFER E.. « Perspective: Management philosophy enigma ». *Academy of Management Journal* 9.4 (1966): 337–343.
935. LOVE, John. « Max Weber and the theory of ancient capitalism ». *History and theory* 25.2 (1986): 152–172.
936. LOVEKIN, Osgood S. « The quantitative measurement of human efficiency under factory conditions. » *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation* 9.4 (1930): 249.
937. LOVEKIN, Osgood S, et D.B. Dill. « Fatigue and Work Efficiency ». *Personnel* IX (1933): n. pag.
938. MAHONEY, Joseph T. « A resource-based theory of sustainable rents ». *Journal of management* 27.6 (2001): 651–660.
939. ---. « Strategic management and determinism: Sustaining the conversation ». *Journal of Management Studies* 30.1 (1993): 173–191.
940. ---. « The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration ». *Strategic Management Journal* 13.8 (1992): 559–584.
941. ---. « The relevance of Chester I. Barnard’s teachings to contemporary management education: communicating the aesthetics of management ». *International Journal Organization Theory and Behavior* 5.1-2 (2002): 159–172.
942. MAHONEY, Joseph T., HUFF Anne S., et HUFF James O.. « Toward a new social contract theory in organization science ». *Journal of Management Inquiry* 3.2 (1994): 153–168.
943. MAHONEY, Joseph T., et SANCHEZ Ron. « Building new management theory by integrating processes and products of thought ». *Journal of Management Inquiry* 13.1 (2004): 34–47.
944. MAIER, Charles S. « Between Taylorism and technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s ». *Journal of contemporary history* 5.2 (1970): 27–61.

945. MAITLIS, Sally. « The social processes of organizational sensemaking ». *Academy of Management Journal* 48.1 (2005): 21–49.
946. MANTERE, Saku. « Role expectations and middle manager strategic agency ». *Journal of Management Studies* 45.2 (2008): 294–316.
947. MANTERE, Saku, et Eero Vaara. « On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective ». *Organization Science* 19.2 (2008): 341–358.
948. MARCH, James G. « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice ». *The Bell Journal of Economics* (1978): 587–608.
949. ---. « Rationality, foolishness, and adaptive intelligence ». *Strategic management journal* 27.3 (2006): 201–214.
950. ---. « The business firm as a political coalition ». *The Journal of politics* 24.4 (1962): 662–678.
951. ---. « The technology of foolishness ». *Ambiguity and choice in organizations* 69 (1976): 81.
952. MARCH, James G., et OLSEN Johan P.. « The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity ». *European Journal of Political Research* 3.2 (1975): 147–171.
953. MARCH, James G., OLSEN Johan P., et others. « Ambiguity and choice in organisations ». *Bergen: Universitetsforlaget* 37 (1976)
954. MARTENS, Martin L., JENNINGS Jennifer E., et JENNINGS P. Devereaux. « Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition ». *Academy of Management Journal* 50.5 (2007): 1107–1132.
955. MARTINET, Alain-Charles. « Les discours sur la stratégie d’entreprise ». *Revue Française de gestion* 67.Janvier-Février (1988): 46-60.
956. MASLOW, Abraham Harold. « A theory of human motivation. » *Psychological review* 50.4 (1943): 370.
957. MAYO, Elton. « A new approach to industrial relations ». *Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University* (1930): n. pag.
958. ---. « Human Relations in Industry. , 1934, vol. 2, no 4. » *Mental Health Observer* 2.4 (1934): n. pag.



959. ---. « Industrial Research ». *Harvard Business School Alumni Bulletin* XVI.2 (1940): n. pag.
960. ---. « Psychopathologic aspects of industry ». *Transactions of the American Neurological Association* 57 (1931): 467–475.
961. ---. « Supervision and Morale ». *Journal of National Institute of Industrial Psychology* V.5 (1931): Aldwich House, London.
962. ---. « The human effect of mechanization ». *The American Economic Review* 20.1 (1930): 156–176.
963. ---. « The maladjustment of the industrial worker ». *Wertheim Lectures in Industrial Relations* (1928): n. pag.
964. ---. « The problem of working together. » (1932)
965. ---. « The Problem of Working Together ». *Psychology Series Lecture 27* (1932): University of Chicago Press.
966. ---. « The work of Jean Piaget ». *Ohio State University Bulletin* 35.3 (1930): 140–146.
967. ---. « What Is Monotony ? » *Technology, industry, and man: the age of acceleration* (1929): 32.
968. McGregor, Douglas Murray. « The professional manager. » (1967)
969. MCKENNA, Christopher D. « The origins of modern management consulting ». *Business and Economic History* 24.1 (1995): 51–58.
970. ---. « Writing the ghost-writer back in: Alfred Sloan, Alfred Chandler, John McDonald and the intellectual origins of corporate strategy ». *Management & Organizational History* 1.2 (2006): 107–126.
971. MCMAHON, Dave, et Jon C. CARR. « The contributions of Chester Barnard to strategic management theory ». *Journal of Management History* 5.5 (1999): 228–240.
972. MERTON, Robert K. « Science and the social order ». *Philosophy of Science* 5.3 (1938): 321–337.
973. ---. « Science, technology and society in seventeenth century England ». *Osiris* 4 (1938): 360–632.

974. ---. « The social nature of leadership ». *The American journal of nursing* (1969): 2614–2618.
975. METCALF, Henry C., et URWICK Lyndall. « Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. » *AJN The American Journal of Nursing* 43.5 (1943): 518.
976. METCALFE, Henry. « The Shop-order system of accounts ». *Transactions of Society of Mechanical Engineers* 7 (1886): n. pag.
977. ---. « The Shop-order system of accounts ». *Transactions of Society of Mechanical Engineers* 7 (1886): n. pag.
978. MIDLER, Christophe, BERRY Michel, et others. « La révolution de la Twingo ». *Gérer et Comprendre* 31 (1993): 28–39.
979. MILLER, Peter. « Accounting innovation beyond the enterprise: problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960s ». *Accounting, Organizations and Society* 16.8 (1991): 733–762.
980. MILLER, Peter, HOPPER Trevor, et LAUGHLIN Richard. « The new accounting history: an introduction ». *Accounting, Organizations and Society* 16.5 (1991): 395–403.
981. MILLER, Peter, et NAPIER Christopher. « Genealogies of calculation ». *Accounting, Organizations and Society* 18.7 (1993): 631–647.
982. MILLER, Peter, et O’LEARY Ted. « Accounting and the construction of the governable person ». *Accounting, Organizations and Society* 12.3 (1987): 235–265.
983. MILLER, Peter, et ROSE Nikolas. « Governing economic life ». *Economy and society* 19.1 (1990): 1–31.
984. MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI Duru, et THEORET Andre. « The structure of “unstructured” decision processes ». *Administrative science quarterly* (1976): 246–275.
985. MITCHELL, Terence R., et SCOTT William G.. « The Barnard-Simon contribution: a vanished legacy ». *Public Administration Quarterly* (1989): 348–368.
986. ---. « The universal Barnard: his micro theories of organizational behavior ». *Public Administration Quarterly* (1985): 239–259.
987. MORGAN, Gareth. « Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice ». *Accounting, Organizations and Society* 13.5 (1988): 477–485.

988. ---. « Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory ». *Administrative science quarterly* (1980): 605–622.
989. MORIN, Pierre. « La fin du management romantique ». *Management France* 88 14-17.
990. MORSEL, Henri. « La mission de productivité aux États-Unis de l'industrie française de l'aluminium ». *Histoire, économie et société* (1999): 413–417.
991. MOSS KANTER, Rosabeth. « Les habits neufs du manager ». *Harvard-L'Expansion* 60 pp.30-39. Printemps.
992. MOUSLI, Marc. « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise? » *L'Économie politique* 3 (2016): 40–52.
993. MUELLER, Gert H., et WEBER Max. « Socialism and capitalism in the work of Max Weber ». *British Journal of Sociology* (1982): 151–171.
994. MUNSTERBERG, Hugo. « Psychology and Industrial Efficiency », *Psychology and Social Sanity* (1914): 229–249.
995. MUSSON, Gill, et DUBERLEY Joanne. « Change, change or be exchanged: The discourse of participation and the manufacture of identity ». *Journal of Management Studies* 44.1 (2007): 143–164.
996. NADWORNÝ, Milton J. « Frederick Taylor and Frank Gilbreth: competition in scientific management ». *Business History Review* 31.1 (1957): 23–34.
997. NELSON, Daniel. « Scientific management, systematic management, and labor, 1880–1915 ». *Business History Review* 48.4 (1974): 479–500.
998. NICHOLS, Lawrence T., et TREVINO A. J. « The rise of Homans at Harvard: Pareto and the English villagers ». *George C. Homans: History, theory and methods* (2006): 43–62.
999. NOIRIEL, Gérard. « Du“ patronage” au“ paternalisme” : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française ». *Le mouvement social* (1988): 17–35.
1000. NOLAN, Richard L. et al. « Connectivity and control in the year 2000 and beyond. » *Harvard business review* 76.4 (1997): 148–55.

1001. O'CONNOR, Ellen. « Storytelling to be real: narrative, legitimacy building and venturing ». *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship book* (2004): 105–124.
1002. O'CONNOR, Ellen S. « The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School ». *Academy of Management Review* 24.1 (1999): 117–131.
1003. OUCHI, William. « Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge ». *Business Horizons* 24.6 (1981): 82–83.
1004. PARKER, Lee D. « From privatised to hybrid corporatised higher education: a global financial management discourse ». *Financial Accountability & Management* 28.3 (2012): 247–268.
1005. PARKER, Lee D., et RITSON Philip A.. « Revisiting Fayol: anticipating contemporary management ». *British Journal of Management* 16.3 (2005): 175–194.
1006. PARSONS, Talcott. « Economics and sociology: Marshall in relation to the thought of his time ». *The Quarterly Journal of Economics* (1932): 316–347.
1007. ---. « Review of Mind and Society by V. Pareto and Pareto's General Sociology by LJ Henderson ». *American Economic Review* 25 (1935): 502–508.
1008. ---. « Sociological Elements in Economic Thought: II. The Analytical Factor View<sup>1</sup> ». *The Quarterly Journal of Economics* (1935): 646–667.
1009. ---. « Some problems of general theory in sociology ». *Theoretical Sociology: Perspectives and Developments* (1970): 27–67.
1010. ---. « Vilfredo Pareto ». *Encyclopedia of the Social Sciences* 11 (1933): 105–108.
1011. PEAUCELLE, Jean-louis. « Les disciples de Fayol ». *Entreprises et histoire* 3 (2003): 108–114.
1012. PEAUCELLE, JL. « L'outillage administratif de Fayol ». *Henri Fayol inventeur des outils de gestion. Paris: Economica* (2003): 207–235.
1013. PECHEUX, Michel, et FUCHS Catherine. « Mises au point et perspectives à propos de l'analyse automatique du discours ». *Langages* 37 (1975): 7–80.
1014. PETERS, Tom. « Tom Peter's True Confessions ». *Fast Company* Issue 53 (2001): n. pag.

1015. PHILLIPS, Nelson, LAWRENCE Thomas B., et HARDY Cynthia. « Discourse and institutions ». *Academy of management review* 29.4 (2004): 635–652.
1016. Phillips CARSON, CARSON Paula, et Kerry D. « Theoretically grounding management history as a relevant and valuable form of knowledge ». *Journal of Management History* 4.1 (1998): 29–42.
1017. PIERROT, Françoise Platet, et SPRING Sophie Giordano. « Des entreprises responsables: à l'égard de qui et à quel propos? Une étude du message du président de sociétés cotées françaises ». *Management & Avenir* 5 (2011): 62–79.
1018. PORTER, Michael E., et HEPPELMANN James E.. « How smart, connected products are transforming companies ». *Harvard Business Review* 93.10 (2015): 53–71.
1019. PRASAD, Pushkala, et Michael ELMES. « In the name of the practical: Unearthing the hegemony of pragmatics in the discourse of environmental management ». *Journal of Management Studies* 42.4 (2005): 845–867.
1020. PYE, Annie. « Walking and talking chester I. Barnard ». *International Journal of Public Administration* 17.6 (1994): 1125–1156.
1021. RABIN, Jack, et Gerald J. MILLER. « Moral code, compliance with authority, and productivity ». *Public Productivity Review* (1989): 423–435.
1022. RASTIER, François. « On signs and texts: Cognitive science and interpretation ». *Semiotics as a Bridge between the Humanities and the Sciences* (2000): 409–450.
1023. RAYNAUD, Dominique. « La controverse entre organicisme et vitalisme: étude de sociologie des sciences ». *Revue française de sociologie* (1998): 721–750.
1024. REID, Donald. « Fayol: excès d'honneur ou excès d'indignité? » *Revue française de gestion* 70 (1988): 53.
1025. ---. « Genèse du fayolisme ». *Sociologie du travail* (1986): 75–93.
1026. REID, Fiona. « Roger Griffin, Modernism and Fascism: The Sense of a Beginning under Mussolini and Hitler ». *Twentieth Century Communism* 2 (2010): 235–239.
1027. RHEINGOLD, Howard. « A slice of my life in my virtual community ». *High noon on the electronic frontier: Conceptual issues in cyberspace* (1996): 413–36.
1028. RIGBY, Darrell K., SUTHERLAND Jeff, et TAKEUCHI Hirotaka. « Embracing Agile ». *Harvard Business Review* (2016=).

1029. ROBERTS, Leslie J. « Etienne Cabet and his voyage en Icarie, 1840 ». *Utopian Studies* 2.1/2 (1991): 77–94.
1030. ROBERTSON, Roland, et TURNER Bryan S. « An introduction to Talcott Parsons: Theory, politics and humanity ». *Talcott Parsons* (1991): 1–21.
1031. ROCHLIN, Gene I., Todd R. LA PORTE, et Karlene H. ROBERTS. « The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea ». *Naval War College Review* 51.3 (1998): 97.
1032. RODHAIN, Florence, et REIX Robert. « CORE: Proposition d'une méthode pour l'élaboration des portefeuilles de projets SI ». *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)* 3.3 (1998): 49–83.
1033. ROETHLISBERGER, Fritz J. « Leadership to ensure collaboration ». *Personnel J* 14 (1936): n. pag.
1034. ---. « Social Behavior in Industry ». *Harvard Business Review* XVI (1938): n. pag.
1035. ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. « The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models ». *American Sociological Review* (1979): 509–527.
1036. ROULEAU, Linda. « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day ». *Journal of Management studies* 42.7 (2005): 1413–1441.
1037. RUBEL, Maximilien. « Robert Owen à Paris en 1848 ». *L'Actualité de l'histoire* 30 (1960): 1-12. *JSTOR*. Web.
1038. RUESCHEMEYER, Dietrich. « and Historical Particularity in the Comparative Sociology ». *Vision and method in historical sociology* (1984): 129.
1039. RYAN, Lori Verstegen, et SCOTT William G.. « Ethics and organizational reflection: the Rockefeller foundation and postwar “moral deficits,” 1942-1954 ». *Academy of Management Review* 20.2 (1995): 438–461.
1040. SCANLON, Joseph N. « Profit sharing under collective bargaining: Three case studies ». *Industrial and Labor Relations Review* (1948): 58–75.
1041. SCHUELE, Donna C. « Reflections on Henry Ford's War on Jews ». *Law & Social Inquiry* 40.4 (2015): 1032–1038.

1042. SCOTT, Alan. « Capitalism, Weber and democracy ». *Max Weber Studies* (2000): 33–55.
1043. SCOTT, William G. « Barnard on the nature of elitist responsibility ». *Public Administration Review* (1982): 197–201.
1044. SCOTT, William G., et Terence R. Mitchell. « The Universal Barnard: His Meta-concepts of Leadership in the Administrative State ». *Public Administration Quarterly* (1989): 295–320.
1045. SEIDL, David. « General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective ». *Organization Studies* 28.2 (2007): 197–218.
1046. SEIDMAN, Steven, et Michael Gruber. « Capitalism and individuation in the sociology of Max Weber ». *The British Journal of Sociology* 28.4 (1977): 498–508.
1047. SHENHAV, Yehouda. « From chaos to systems: The engineering foundations of organization theory, 1879-1932 ». *Administrative Science Quarterly* (1995): 557–585.
1048. SERIEYX, Hervé. « A propos du big-bang des organisations ». *Management France* 85 (1993): 29-30.
1049. SHINN, Terry. « Des corps de l'Etat au secteur industriel: genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 ». *Revue française de sociologie* (1978): 39–71.
1050. SILK, Alvin J., et STERN Louis William. « The changing nature of innovation in marketing: a study of selected business leaders, 1852-1958 ». *Business History Review* 37.3 (1963): 182–199.
1051. SILVERSTEIN, Ken. « Ford and The Fuhrer: New documents reveal the close ties between Dearborn and the Nazis ». *Nation New York* 270.3 (2000): 11–17.
1052. SIMON, Herbert A. « Dynamic programming under uncertainty with a quadratic criterion function ». *Econometrica, Journal of the Econometric Society* (1956): 74–81.
1053. ---. « The proverbs of administration ». *Public Administration Review* 6.1 (1946): 53–67.
1054. ---. « Theories of decision-making in economics and behavioral science ». *The American economic review* 49.3 (1959): 253–283.
1055. SIMONS, Tal, et Paul Ingram. « Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965 ». *Administrative Science Quarterly* (1997): 784–813.

1056. SMITH, Chris, et MEIKSINS Peter. « System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis ». *Work, Employment & Society* 9.2 (1995): 241–267.
1057. SPECTOR, Bert. « “Business Responsibilities in a Divided World”: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement ». *Enterprise and Society* 9.2 (2008): 314–336.
1058. ---. « The Harvard Business Review goes to war ». *Management & Organizational History* 1.3 (2006): 273–295.
1059. STERLING, Frank W. « The Successful Operation of a System of Scientific Management ». *Thompson, C. Bertrand, Scientific Management: A Collection of the More Significant Articles Describing the Taylor System of Management, Harvard University Press, Cambridge, Mass* (1914): 296–365.
1060. STEWART, Debra W. « Barnard as a Framework for Authority and Control ». *Public Productivity Review* (1989): 413–422.
1061. STINCHCOMBE, Arthur L. « The preconditions of world capitalism: Weber updated ». *Journal of Political Philosophy* 11.4 (2003): 411–436.
1062. STREBEL, Paul. « Comment faire évoluer les règles du jeu ». *L'Expansion Management Review* été (1994): 17-21.
1063. SUGDEN, Robert. « On nudging: A review of nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein ». (2009).
1064. SULLIVAN, Tim. « Blitzscaling ». *Harvard business review* 94.4 (2016): 15.
1065. SUTHERLAND, Jeff. « Agile development: Lessons learned from the first scrum ». *Cutter Agile Project Management Advisory Service: Executive Update* 5.20 (2004): 1–4.
1066. SUTHERLAND, Jeff, RIGBY Darrell K., et TAKEUCHI Hirotaka. « The Secret History of Agile Innovation ». *Harvard Business Review* (2016): .
1067. OHNO Taiichi. « Toyota production system: Beyond large-scale production ». *Productivity Pres, Cambridge, MA* (1988): n. pag.
1068. HIROTAKA Takeuchi, et NONAKA Ikujiro. « The new new product development game ». *Harvard business review* 64.1 (1986): 137–146.
1069. TEDLOW, Richard S. « The struggle for dominance in the automobile market: The early years of Ford and General Motors ». *Business and Economic History* (1988): 49–62.



1070. THOMAS, Pete. « The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking ». *Journal of Management Studies* 40.4 (2003): 775–801.
1071. THOMPSON, Leigh, et OVANS Andrea. « How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill ». *Harvard Business Review* Avril (2015): . 9 janv. 2016.
1072. Thompson, S. E. « The influence of scientific management ». *Bulletin of the Taylor Society* 18.2 (1933): 22–25.
1073. TRINCADO, Estrella, et SANTOS-REDONDO Manuel. « Bentham and Owen on entrepreneurship and social reform ». *The European Journal of the History of Economic Thought* 21.2 (2014): 252-277. *Taylor and Francis+NEJM*. Web.
1074. URWICK, Lyndall F. « The manager's span of control ». *Harvard Business Review* 34.3 (1922).
1075. VAARA, Eero, et TIENAR Janne. « A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations ». *Academy of Management Review* 33.4 (2008): 985–993.
1076. VAN DIJK, Teun A. « Contextual knowledge management in discourse production ». *A New Agenda in (Critical) Discourse Analysis Amsterdam and Philadelphia, PA: John Benjamins* (2005): 71–100.
1077. VERLEY, Etienne, et TOURAINE Alain. « Enquête française de sociologie industrielle ». *Cahiers internationaux de sociologie* 7 (1949): 109–121.
1078. VROOM, Victor H. « Some personality determinants of the effects of participation. » *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 59.3 (1959): 322.
1079. WATSON, John B. « Psychology as the behaviorist views it. » *Psychological review* 20.2 (1913): 158.
1080. WEICK, Karl E. « Laboratory experimentation with organizations: A reappraisal ». *Academy of Management Review* 2.1 (1977): 123–127.
1081. WEISS, Richard M. « Weber on bureaucracy: management consultant or political theorist? » *Academy of management review* 8.2 (1983): 242–248.
1082. WELD, Louis DH. « Early experience in teaching courses in marketing ». *Journal of Marketing* 5.4 (1941): 380.

1083. WELLS, Lloyd M. « The limits of formal authority: Barnard revisited ». *Public Administration Review* (1963): 161–166.
1084. WETHERELL, Margaret. « Debates in discourse research ». *Discourse theory and practice: A reader* (2001): 380–399.
1085. WHITE, Percival, et others. « Scientific marketing management, its principles and methods ». (1927).
1086. WHITEHEAD, Thomas N. « Human relations within industrial groups ». *Harvard business review* 14.1 (1935): 1–13.
1087. ---. « Leadership within industrial organizations ». *Harvard Business Review* 14.2 (1936): 161–171.
1088. WHITEHEAD, Thomas North. « Industrial Working Capital During Business Recession ». *Harvard Business Review* 12.4 (1934): n. pag.
1089. WHITEHEAD, Thomas North. « Psychology and Techniques of Discovery ». *Harvard Business Review* 10.2 (1934): n. pag.
1090. WHITTINGTON, Richard. « Alfred Chandler, founder of strategy: Lost tradition and renewed inspiration ». *Business History Review* 82.2 (2008): 267–277.
1091. WILLIAMSON, Oliver E. « Markets and hierarchies ». *New York* (1975): 26–30.
1092. WILSON, V. Seymour. « The relationship between scientific management and personnel policy in North American administrative systems ». *Public Administration* 51.2 (1973): 193–205.
1093. WOESTE, Victoria Saker. « Insecure Equality: Louis Marshall, Henry Ford, and the Problem of Defamatory Antisemitism, 1920–1929 ». *The Journal of American History* 91.3 (2004): 877–905.
1094. WOLF, William B. « Understanding Chester I. Barnard ». *International Journal of Public Administration* 17.6 (1994): 1035–1069.
1095. WOLF, William B., et Chester I. Barnard. « Precepts for Managers—Interviews with Chester I. Barnard ». *California Management Review* 6.1 (1963): 89–94.
1096. WOLTER, James H. « Lessons from Automotive History ». *research paper* (1983): n. pag.

1097. WOODLEY, Daniel. « Roger Griffin, Modernism and Fascism: The Sense of a Beginning under Mussolini and Hitler ». (2008).
1098. WREGE, Charles D., et PERRONI Amedeo G. « Taylor's pig-tale: A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments ». *Academy of Management Journal* 17.1 (1974): 6–27.
1099. WREN, Daniel A. « Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround ». *Management Decision* 39.6 (2001): 475–487.
1100. ---. « The influence of Henri Fayol on management theory and education in North America ». *Entreprises et histoire* 3 (2003): 98–107.
1101. WREN, Daniel A., Arthur G. Bedeian, et John D. Breeze. « The foundations of Henri Fayol's administrative theory ». *Management Decision* 40.9 (2002): 906–918.
1102. XAVIER, Baron. « Les enjeux de la gestion des salariés travaillant dans des structures par projets ». *Gestion* 9.2 (1993): 201–213.
1103. ZAHAVI, Gerald. « HM Gitelman. Legacy of the Ludlow Massacre: A Chapter in American Industrial Relations. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. 1988. Pp. xv, 355. \$29.95 ». *The American Historical Review* 94.5 (1989): 1497–1498.
1104. ZAHRA, Shaker A. « Introduction: Peter F. Drucker's The Practice of Management ». *The Academy of Management Executive* 17.3 (2003): 7–8.
1105. ZHENG, Yanfeng, LIU Jing, et GEORGE Gerard. « The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups ». *Journal of Business Venturing* 25.6 (2010): 593–609.

## Chapitres de livres

1106. ALLARD-POESI, Florence. « Des méthodes qualitatives dans la recherche en management: Voies principales, tournants et chemins de traverse ». *Pratiques des méthodes Qualitatives*. EMS. Paris:, 2015.
1107. ALVAREZ, José Luis. « Introduction ». *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. Springer, 1998. 1–9.
1108. ---. « The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action ». *The diffusion and consumption of business knowledge*. Springer, 1998. 13–57.
1109. BOYNS, Trevor, et Ian SMITH. « Fayol et son influence sur la pensée et les pratiques managériales en Grande-Bretagne ». *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion: textes originaux et recherches actuelles*. Economica. Paris:, 2003. 237-255.
1110. CHOPIN, David. « Le Parti socialiste et le service public ». *Le service public et les idéologies politiques*. Villeneuve d’Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, 2016. 64-86.
1111. CHOPIN David, DELUZET Marc, et GODINO, Roger. *La grande transformation de l’entreprise : Travail, sens et compétitivité*. Ivry-sur-Seine: Editions de l’Atelier, 2012.
1112. DEVAUX, Guy. « Synthèse des débats ». *L’homme d’affaire de demain - les 75 ans d’HEC*. CCP édition., 1959. 167-174. Hommes et commerces.
1113. ELLIOTT, Jaques. « Diagnostic de la capacité et de son développement en vue de la sélection et de l’appréciation du personnel’ ». *Techniques moderne ds choix des hommes*. Paris: Editions d’Organisation, 1965. ANDCP.
1114. EOCE. « Recueil de documents sur la productivité ». PARIS: EOCE, 1959.
1115. HEYL, Barbara Sherman. « The Harvard “Pareto Circle” » *Talcott Parsons: Critical Assessments, Volume 1*. New York: Taylor & Francis, 1992.
1116. KOONTZ, Harold. « La formation des directeurs pour le profit ». *L’entreprise et l’économie du XXe siècle*. Block Lainé et François Perroux Eds. Paris:, 1966. 917-928.
1117. LEVITT, Barbara et al. « and the Intelligence of Learning ». *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond.*, 1995. 11..
1118. MILLER, Peter, et O’LEARY Ted. « Governing the calculable person ». *Accounting as social and institutional practice*. vol. 24., 1994. 98..

1119. MONSEN, R. Joseph. « Les motivations sociologiques de l'entrepreneur dans l'entreprise moderne ». *L'entreprise et l'économie du XXe siècle*. Block Lainé et François Perroux Eds, 1965.
1120. O'CONNOR, Ellen S. « A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School ». *George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management*. vol. 1., 2004. 469.
1121. OUCHI, William G. « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms ». *Readings in Accounting for Management Control*. Springer, 1979. 63–82.
1122. PATTON, Arch. « L'appréciation des cadres par la programmation des résultats ». *Techniques modernes de choix des hommes*. ANDCP. Paris: Editions d'Organisation, 1965. 163-180.
1123. ROHAN Chabot, Guy. « La formation des cadres ». *L'homme d'affaires de demain 75 ans d'HEC*. CCP édition. Paris:, 1959. 328-332. Hommes et commerces.
1124. STUDDERS, Hebert. « Comment adapter l'homme d'affaires au monde de demain ? » *L'homme d'affaires de demain 75 ans d'HEC*. CCP édition. Paris:, 1959. 239-243. Hommes et commerces.

## Interventions de colloque

1125. ATTARÇA, Mourad, et JACQUOT Thierry. « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». *XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers.*, 2005.
1126. CHEYSSON, Emile. « Le rôle social de l'ingénieur », 1897.
1127. COCHRANE, James L. « Industrialism and industrial man in retrospect: A preliminary analysis ». *1977) Proceedings of the Twenty-ninth Annual Winter Meetings, Industrial Relations Research Association Series Madison: IRRA.*, 1976. 274–287.
1128. D'IRIBARNE, Philippe. « Vers une gestion culturelle des entreprises ». *Annales des mines, Gerer et Comprendre.*, 1986. 77–85.
1129. FALLERY, Bernard, et RODHAIN Florence. « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. » *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS. AIMS*, 2007. pp–1.
1130. HERRMANN, Jeffrey W., et others. « A history of decision-making tools for production scheduling ». *Multidisciplinary Conference on Scheduling: Theory and Applications.*, 2005.
1131. HYDE, Justin. « GM's "Engine Charlie" Wilson learned to live with a misquote ». *Detroit Free Press* 14 sept. 2008:
1132. ISAAC, Joel. « The Harvard Pareto Circle Revisited ». *Cambridge Seminars in Political Thought and Intellectual History.*, 2008.
1133. JAMISON, C.L. « Objectives of an Organization to Promote Research in the Philosophy of Management Presented ». Cornell University. Kheel Center Library: Academy of Management Archives.
1134. KELLER, Robert T. « The Harvard " Pareto Circle" and the Development of Organization Theory. » *Academy of Management Proceedings*. vol. 1982. Academy of Management, 1982. 102–106.

1135. KENDALL, Henry P. « Unsystematized, systematized, and scientific management ». *Addresses and discussions at the conference on scientific management held at Dartmouth College.*, 1912.
1136. PEAUCELLE, « Les raisons de l'éclipse d'Henri Fayol. » Site Web.
1137. ROYCE, Winston W. « Managing the development of large software systems ». *proceedings of IEEE WESCON*. vol. 26. Los Angeles, 1970. 328–338.
1138. TOWNE, Henry R. « Gain Sharing ». *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*. vol. 10. American Society of Mechanical Engineers, 1989. p.600.
1139. ---. « The Engineer as an Economist. » *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*. vol. 7. American Society of Mechanical Engineers, 1886. 425.
1140. VON MAYRHAUSER, Richard T. « The manager, the medic, and the mediator: The clash of professional psychological styles and the wartime origins of group mental testing. » *Meeting of Cheiron, the International Society for the History of the Behavioral and Social Sciences, 17th, Jun, 1985, Philadelphia, PA, US*. Rutgers University Press, 1987.
1141. WREGGE, Charles D., Jacqueline MUNDY, et Michael GILL. « Who Were Elton Mayo's "Many Hands"? » *Academy of Management Proceedings*. vol. 1981. Academy of Management, 1981. 116–120.
1142. ZURCHER, F. W., et Brian RANDELL. « Iterative multi-level modelling. A methodology for computer system design. » *IFIP Congress (2)*. Citeseer, 1968. 867–871.g

## Thèses

1143. ANDRIEUX, Yann. « Contribution à la réflexion sur l'évaluation des projets de création d'entreprise: une approche centrée sur l'élaboration de projet ». Montpellier 2, 2005.
1144. CHEVALIER, Françoise. « L'histoire véritable des cercles de qualité-cinq ans d'enquête ». HEC PARIS, 1989.
1145. JARDAT, Rémi. « Stratifier/modéliser, une archéologie française du management stratégique-Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault ». These de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, 2005.
1146. PABON, Carlos E. « Regulating capitalism: the Taylor Society and political economy in the inter-war period. » Cambridge, 1992..



## Grammaire du discours managérial

à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)

### Résumé

Le « *discours managérial* » est aujourd'hui omniprésent dans la vie des entreprises, celles des organisations et au cœur de la vie quotidienne des individus. L'objet de notre étude, au cours de cette thèse, est de décrire les conditions d'émergence de ce nouveau type de rationalité, ainsi que ses modalités de transformation. En effet, le « discours managérial » est issu des sciences de gestion, apparues au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui ont emprunté des principes militaires, ainsi que des notions des sciences de l'ingénieur, de la biologie, et des sciences sociales ; ces « *visibilités* » (terme en référence aux travaux de l'historien Alfred D. Chandler) constituent donc un « *discours managérial* » permettant de se représenter de manière normative l'entreprise, ses techniques et ses actions humaines afférentes. Cette rationalité avait été analysée telle une « idéologie » par Reinhard Bendix, elle est au contraire un discours pluriel et ne cessant pas d'évoluer. En référence aux travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, nous décrivons comment le corps de doctrine du « *discours managérial* » s'est transformé entre les années 1960, les années 1990 ; nous prolongeons cette même recherche avec un nouveau corpus de littérature managériale des années 2010. Notre analyse sémantique des 100 années de littérature spécialisée met en relief les déplacements de sens, au fil du temps, du « *discours managérial* », tout en resituant son unité à partir d'une « *grammaire* » que nous mettons en évidence. Ainsi, les formes d'entreprise se transforment : *General Motors* était le modèle des entreprises dans les années 1960, ensuite dans les années 1990 ce fut *Toyota*, puis *Google* de nos jours. De même, les concepts évoluent : l'analyse de la « *planification* » devient celle des « réseaux » puis des « *collaborations* » ; la « *délégation* » devient le « *leadership* » puis la « *libération* » ; les « *programmes* » sont des « *projets* » puis des « *données* ». Pour autant, notre thèse démontre comment le « *discours managérial* » reste lui structuré autour d'une même « *grammaire* ». Celle-ci est composée d'une « *visibilité synoptique* » (i.e. la représentation d'ensemble de l'entreprise), d'une « *visibilité de la mesure* » (i.e. le calcul de l'activité de travail), d'une « *visibilité de la délégation* » (i.e. la maîtrise de l'activité d'autrui), et d'une « *visibilité de la commercialisation* » (i.e. la définition de l'entreprise par l'extérieur). Le « *discours managérial* » tient sa force de capacité d'adaptation à l'aide de sa « *grammaire* » définie dans cette thèse

**Mots clefs :** *gestion, management, discours managérial, idéologie, histoire, grammaire, sémantique, Chandler, planning, réseau, collaboration, délégation, leadership, libération, programme, projet, Google, Toyota, nouvelle économie, internet, start up*

### Résumé en anglais

"*Managerial discourse*" is nowadays omnipresent in the life of corporation, within organizations as well as in the everyday life of individuals. The aim of this PhD is to describe the conditions of emergence of a new kind of rationality, and its ways of transformation. Firstly, "*managerial discourse*" stems from management sciences, which erupted at the beginning of the 20th century, partly composed of military principles, but also of notions of engineering, biology and the social sciences. What we called "*visibilities*" (term coined by the work of the historian Alfred D. Chandler) enabled "*managerial discourse*" to streamline the enterprise, its techniques and its related human actions normally. In that way, rationality was analyzed as an "*ideology*" by Reinhard Bendix, but further viewed as a plurality of discourses that are continuously evolving. Prolonging the work of Luc Boltanski and Eve Chiapello, we are describing how the body of doctrine concerning "*managerial discourse*" has transformed from the 1960's to the 1990's. We have extended this analysis to a new corpus of managerial literature from 2010 onwards. Our semantic analysis – over 100 years of specialized literature (from pioneers to actual vision) – highlights the displacement of meaning over time while restoring its unity with the support of, what we call, "*grammar of the managerial discourse*". Basically, the company used *General Motors* as a model in the 1960's, then in the 1990's it was *Toyota*, and nowadays it is *Google*. Similarly, concepts are reshuffled: the focus on "*planning*" moved to "*networks*" and then "*collaborations*"; The "*delegation*" moved to "*leadership*" and then "*liberation*"; the focus was first on "*programs*", then on "*projects*" and now on "*data*". However, our PhD shows how "*managerial discourse*" remains structured around the notion of "*grammar*". This consists of a "*synoptic visibility*" (i.e. the overall representation of the company), a "*visibility of the measure*" (i.e. the calculation of the work activity), a "*visibility of the delegation*" (i.e. control of the activity of others), and a "*visibility of the commercialization*" (i.e. the definition of the company from outside). "*Managerial discourse*" is powered firstly by its adaptability to any change, with the help of its "*grammar*" defined in this thesis

**Key words:** *management, managerial discourse, ideology, history, grammar, semantic, Chandler, planning, network, collaboration, delegation, leadership, liberation, program, project, Google, Toyota, New economy, internet, start up*

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**

**Laboratoire de recherches interdisciplinaires en sciences de l'action**

# THÈSE

présentée par :

**David CHOPIN**

soutenue le : **3 Juillet 2017**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Science de Gestion / Prospective, innovation, stratégie, organisation**

## **Grammaire du discours managérial**

**à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)**

# ANNEXES VII

### **THÈSE DIRIGÉE PAR :**

**Yvon Pesqueux**

Professeur des Universités, CNAM

### **PRESIDENT DU JURY :**

**Jérôme Meric**

Professeur des Universités, Université de Poitiers

### **RAPPORTEURS :**

**Jean-François Chanlat**

Professeur des Universités, Paris-Dauphine

**Jean-Philippe Denis**

Professeur des Universités, Paris-Sud

### **SUFFRAGANTS :**

**Pascale de Rozario**

Sociologue, HDR, Umr Cnrs 3320 Lise

**François Dupuy**

Sociologue, Consultant

## Table des matières des ANNEXES

|                    |  |             |
|--------------------|--|-------------|
| <b>ANNEXE I.</b>   | <b>Henri FAYOL et la visibilité synoptique.....</b>                  | <b>403</b>  |
| <b>ANNEXE II.</b>  | <b>Chester Barnard et la visibilité de la délégation.....</b>        | <b>467</b>  |
| <b>ANNEXE III.</b> | <b>Frederick W Taylor et la visibilité de la mesure.....</b>         | <b>538</b>  |
| <b>ANNEXE IV.</b>  | <b>Henri Ford et la visibilité de la commercialisation.....</b>      | <b>580</b>  |
| <b>ANNEXE V.</b>   | <b>Max Weber et la notion de « visibilité ».....</b>                 | <b>595</b>  |
| <b>ANNEXE VI</b>   | <b>Bibliographies.....</b>   | <b>628</b>  |
| VI. I.             | Bibliographie spécifique des corpus de littérature managériale ..... | 628         |
| VI. I.             | Bibliographie générale .....   | 627         |
| <b>ANNEXE VII</b>  | <b>Résumés des corpus de littérature managériale .....</b>           | <b>722</b>  |
| VII. I.            | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1960.....   | 723         |
| VII. II.           | Résumés des corpus de littérature managériale des années 1990.....   | 932         |
| VII. III.          | Résumés des corpus de littérature managériale des années 2010.....   | 1094        |
| <b>RESUMES</b>     | <b>.....</b>   | <b>1234</b> |

| Référence  | # | Titre1           | Titre2                      | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|---|------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 1 | Avant propos     |                             | Ce livre contient des 'idées en l'air', qui ont été présentées devant des centaines de dirigeants, syndicalistes, représentants de l'entreprise; c'est un encouragement au débat; l'objectif étant de faire aboutir à un nouveau cadre institutionnel, et réviser la question de la démocratie industrielle, telle qu'elle peut s'inscrire dans certains pays, propre à la culture française.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 2 | Raison d'innover |                             | Il existe un 'retard institutionnel'. Alors que s'impose un fait majeur - le développement de la coopération des producteurs dans les entreprises dont la taille ne cesse d'augmenter; cette évolution déborde du droit commercial en tant que tel, elle n'appartient pas pour autant au droit administratif. L'entreprise est avant tout un "collectif" sur lequel le cadre institutionnel ne doit pas être figé: il est autant le lieu de la planification que celui de l'économie de marché. Il s'agit d'entériner un fait : il faut modifier le droit existant, celui-ci n'étant pas une simple évolution de statut, mais bien la construction du cadre de l'avenir correspondant à l'évolution en cours au sein des entreprises. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 3 |                  | Les contradictions          | La première des contradictions est celle des entreprises versus le capital. Il y a une séparation entre la propriété du capital et les directeurs d'entreprise. La démocratie patrimoniale n'existe plus, la minorité de contrôle exerce un contrôle malsain; l'anonymat des actionnaires est lui-même un problème. Le directeur d'entreprise n'est pas le propriétaire de l'entreprise, son rapport est biaisé vis-à-vis de ses employés. Son mandat même est contradictoire, vis-à-vis des actionnaires et des salariés. Comme les entreprises publiques, le directeur d'entreprise influe sur la politique de l'entreprise sans en avoir la responsabilité.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 4 |                  | L'entreprise et son capital |   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence  | # | Titre1             | Titre2                               | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|---|--------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 5 |                    | L'entreprise et son personnel        | Dans les économies socialistes, même en abolissant la distinction entre possédants et non possédants, les tensions perdurent entre les employés et les directeurs d'usines. Il existe toujours des tensions sur les rémunérations et la participations aux décisions de l'entreprise. Dans une économie libérale de marché, les tensions avec le personnel ont été tentées d'être apaisées, à l'aide : de 'politiques de relations humaines' des entreprises, de politiques d'intéressement, lde diverses représentations du personnel, spécifiquement en Allemagne avec le système de cogestion (mais laissant le rôle de directeur RH dans une grande ambiguïté), le mouvement coopératif, ou alors les propositions de 'conseils ouvrier'. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 6 |                    | L'entreprise et la collectivité      | Les communistes et les systèmes socialistes critiquent le système économique libéral de marché du fait ses mécanismes de profit et sa liberté d'entreprendre. Dans l'économie socialiste, les prétentions à la planification et à la centralisation ont été cependant limitées du fait d'efforts substantiels de 'déconcentration' et d'assouplissement de la planification. L'économie de marché libéral s'est elle-même progressivement adossée à la pratique de la planification pour faire conjindre les intérêts malgré la liberté d'entreprendre.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 7 |                    | Faut-il accorder le fait et le droit | Ne pas vouloir améliorer l'existant par des avancées de type institutionnel ou alors législatif serait favoriser le statut quo, qui serait un problème étant donné que certains faits évoluent. Ceci dit, il faut comprendre la crainte de donner plus de pouvoir aux représentants des travailleurs, car certains sont sous le pouvoir de forces étrangères. Réformer ne serait pas un acte isolé, même aux Etats-Unis, d'une culture différente en terme de syndicalisme. Ce besoin semble évoluer vers de nouvelles réformes institutionnelles   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 8 | Lignes de conduite |                                      | L'entreprise est un lieu à la fois de la sphère privée (économie de marché) et de l'ordre public (bien collectif), étant donc de facto un objet de réforme majeure pour le bien-être de la société.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence  | #  | Titre1 | Titre2                            | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|----|--------|-----------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 9  |        | Motifs                            | <p>Premièrement, il faut bien distinguer le pouvoir économique du pouvoir économique. Seuls les pays socialistes ou fascistes ne font pas cette distinction; les sociétés libérales acceptent la liberté d'entreprise du fait même que celles-ci promeuvent les prises de décisions hétérogènes et leur décentralisation, palliant les défauts de la centralisation à outrance.</p> <p>Deuxièmement, l'entreprise est à la fois un centre de décision autonome dans le cadre d'un plan qui aide à recentrer les énergies vers le bien public; ce dernier visant à concilier la cohérence et l'équité; le profit et la liberté ne sont, dès lors, ni des vices (comme le disent les socialistes), ni la panacée (comme le disent les partisans du libéralisme économique). Les mécanismes de marché ne sont pas 'naturels', ils sont la somme de choix, ils doivent être compris dans un ordre plus grand.</p> | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 10 |        | motifs2                           | <p>Dans cette proposition de constitution de l'entreprise, les éléments constituants d'une telle réforme sont : établir un mode de gouvernement de l'entreprise, un statut pour le personnel et du capital, et une magistrature économique et sociale.</p>  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 11 |        | Un 'gouvernement' de l'entreprise | <p>Le principe de ce mode de gouvernement d'entreprise consisterait à séparer les activités de surveillance et celles de direction. Avec une commission de surveillance issue de l'entreprise et ses propriétaires; ainsi qu'un collègue indépendant de directeurs de l'entreprise. Ce dernier devant rendre des comptes, quitte même à ce que le conseil de surveillance délivre, ou pas, une sorte de "permis de diriger"</p>   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 12 |        | Un statut du personnel            | <p>Le statut du personnel devrait être défendu à partir de trois instances. Premièrement le syndicat, avec la reconnaissance de la 'section syndicale d'entreprise', ainsi que des modalités transparentes de financement. Deuxièmement, ce dernier pourrait disposer d'une procédure de réclamation (i.e. lock out) sur les décisions de l'entreprise. Enfin, les fonctions syndicales ne devraient pas se borner à la contestation, mais si cela peut être nécessaire; elle doit également savoir contrôler l'entreprise; enfin, viendra un temps où les syndicats devront aller, pourquoi pas, vers des modalités de co gestion. Le devenir des syndicats est celui de l'entreprise.</p>   | Participation               | Délégation                    |

| Référence  | #  | Titre1                               | Titre2                                 | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|----|--------------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 13 |                                      | Un statut du capital                   | Il convient d'identifier les types d'épargne et de financement des entreprises. Les fonds les plus durables et les épargnes les moins aléatoires sont les plus souhaitables. Le capital a aussi pour fonction de surveiller le gouvernement d'entreprise, mais surtout de sortir de ses formes anonymes qui ne permettent pas de contrôler sa direction de l'entreprise.                             | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 14 |                                      | Une magistrature économique et sociale | La magistrature n'a pas vocation à se positionner sur la rentabilité ou la gestion de l'entreprise en terme stratégique, mais de juger de la légalité des opérations en cours. Un corps de Commissaires aux comptes devrait être rattaché au Corps de l'État, tels des officiers. Une Cour pourrait statuer sur tous types de litiges entre diverses parties.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 15 | Pour un gouvernement de l'entreprise |  | La fonction de 'contrôle' doit être bien conçue : elle doit s'effectuer à intervalles régulier mais non en permanence; elle doit laisser le temps à la direction de diriger et de mettre en œuvre ses actions; elle doit in fine émettre des appréciations et des sanctions.   | Commandement                | Organisation                  |
| BlockLaine | 16 |                                      | Qu'est-ce que diriger ?                | Il existe une différence importante entre 'régir' et 'diriger'. Le premier est un principe monarchique, 'eux seuls'; le second est en position de représentant des intérêts, en l'occurrence des propriétaires de l'entreprise ainsi que de son personnel.   | Commandement                | Organisation                  |
| BlockLaine | 17 | Diversité des situations             |  | Les entreprises entre elles sont différentes et d'importance inégale, il convient de préciser en quoi et quelles sont les conséquences pour l'analyse du gouvernement d'entreprise.  | Environnement               | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 18 |                                      | Pouvoir et propriété                   | La séparation fondamentale est la distinction du pouvoir dans l'entreprise (fonctions de dirigeants) et sa propriété. Des statuts mixtes perdurent dans l'économie française, avec les grandes familles possédantes, qui ont, la plupart du temps, un reste d'actionnariat minoritaire, et un pouvoir de blocage. Mais l'entreprise se distingue de la monarchie car elle organise cette séparation. | Environnement               | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 19 |                                      | Importance de la firme                 | L'importance d'une firme diffère selon les critères choisis pour mesurer celle-ci. Soit, il s'agit du nombre d'employés; soit du nombre de ses actionnaires et ses poids respectifs; soit de ses capacités d'autofinancement et ses modalités d'emprunts; soit le concours de la force publique est déterminante dans son activité; soit ses actions sont déterminantes dans le Plan.                | Environnement               | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 20 |                                      | Degré d'autonomie de la firme          | Mieux vaut donc regarder son degré d'autonomie. Pour une entreprise du privé, il s'agit de regarder son indépendance, celle de la filiale avec sa firme holding; pour une entreprise privé, il faut regarder sa fonction dans le dispositif de la force publique.  | Environnement               | Standardisation/massification |

| Référence  | #  | Titre1             | Titre2                           | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|------------|----|--------------------|----------------------------------|---|---------------|------------|
| BlockLaine | 21 | Principes généraux |                                  | Les 'syndicats ouvriers' ne veulent ni la cogestion ni les responsabilités; les syndicats de cadre sont davantage dans la cogestion tout en maintenant un rapport avec la contestation. Le plan représente la somme des initiatives et leur régulation dans l'ensemble du bien collectif. Les chefs d'entreprise représentent le pôle d'autorité dont ils veulent qu'elles soient l'égale de leur responsabilité. | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 22 |                    | Aspirations des constituants     |   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 23 |                    | Gouvernants et gouvernés         | Il y a trois types de gouvernants : ceux qui décident; ceux qui répercutent; et ceux qui contrôlent l'ensemble.   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 24 |                    | La hiérarchie                    | Le problème des cadres intermédiaires est leur sensation de ne devoir que répercuter les informations venues d'en haut. Un rapport à la soumission, à la volonté de pouvoir prendre des décisions. La vérité étant que les cadres sont gouvernés dans l'entreprise.   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 25 |                    | Le contrôle                      | Il y a une même problématique pour le Capital, en rapport à la soumission. Les mandataires anonymes ont la sensation de subir les décisions, et des minoritaires sont en position de décision.  | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 26 |                    | Le 'gouvernement'                | Comment accéder aux postes à responsabilités? Il y a le biais de la cooptation, mais qui porte un souci de méritocratie et de démocratie pour l'organisation; il y a la possibilité de l'élection, mais qui pose un problème de compétence; il y a des particularismes. Le mieux étant la cooptation, mais avec un système de juge externe et contrôlé par une opposition.  | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 27 |                    | Diversité des régimes            | Les régimes de gouvernement d'entreprise sont tous divers, mais ils oscillent entre les commissions de direction et de surveillance, séparant ou joignant ces deux fonctions.   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 28 |                    | Schéma de la nouvelle entreprise | la séparation d'un collège de directeur, avec les activités d'une commission de surveillance  | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 29 |                    | Cas des entreprises familiales   | Le cas des entreprises familiales est d'une autre nature : le chef y est plus dominant, à la limite, il peut voir ses décisions modérées par un conseil de famille, ou alors des conseillers.   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 30 |                    | Variantes                        | La séparation entre les conseil d'administration et la commission de surveillance peut avoir de multiples variantes. De même, le comité d'entreprise peut avoir un rôle prééminent, beaucoup plus qu'il ne l'est à l'heure actuelle. Il répond à l'exigence d'un 'pacte social' au sein même de l'entreprise; il peut aussi concevoir le rôle accru des conventions collectives au regard de la Loi.              | Participation | Délégation |



| Référence  | #  | Titre1                      | Titre2                     | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|------------|----|-----------------------------|----------------------------|---|---------------|------------|
| BlockLaine | 31 | Pour un statut du personnel |                            | le vrai critère de la problématique du personnel, c'est la 'capacité d'agir sur son destin'. Cette définition prend en compte l'histoire, déduisant que l'accession à la propriété des employés est toujours partielle; que les slogans de 'l'usine aux ouvriers' est illusoire en vérité; les employés dépendent plus de leur force du travail que de leur possession de l'entreprise. Ainsi, la 'force ouvrière', est un pouvoir compensateur de celui de la direction (cf définition de la différence entre les syndicats 'révolutionnaires' et ceux 'réformistes').   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 32 |                             | Force syndicale            | Toute organisation syndicale cherche à se renforcer par divers moyens. Premièrement en recrutant des adhésions; car la lutte des employeurs contre le syndicalisme est contre productif (les syndicats jaunes sont toujours minoritaires), et qu'il faut renforcer le poids de leur parole, pour diminuer leur manque de représentativité auprès des employés. Ensuite, leur mode de représentation oscille entre la participation aux commissions internes, ou le vote individuel, ou le vote syndical majoritaire, avec reconnaissance au-delà des 10%. Le chef d'entreprise a besoin d'un syndicat avec des formations de ses militants pour devenir responsables; en leur donnant une indépendance financière, sans les fonctionnariser, il les rend responsable. La reconnaissance s'établit à partir des élections, organisées en interne par les syndicats et indépendants, leur audience est ainsi mesurée, ils sont ainsi mieux formés et plus responsables. | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 33 |                             | Procédures de contestation | L'objectif de la contestation, plus ou moins forte, est de limiter l'action de la direction générale. Il faut revoir sur quoi la 'contestations' peut avoir lieu devrait être des sujets "ne variatur".   | Participation | Délégation |
| BlockLaine | 34 |                             |                            | Aux États-Unis, les conflits se règlent de manière privée entre le chef d'entreprise et les syndicats de l'entreprise; en France, ils ont toujours tendance à avoir une dimension politique supplémentaire. Pour les conflits individuels, cela est réservé aux prudhommes; pour les conflits collectifs, il manque d'instances véritables, il faudrait inventer un "bureau des réclamations", pour le non respect des conventions collectives ou les réparations d'ordre collective.   | Participation | Délégation |

| Référence  | #  | Titre1                    | Titre2                               | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|----|---------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 35 |                           | Mode de participation                | Cette notion de participation est "floue". Elle est non délimitée par la simple information, elle doit définir les modes de consultation de contrôle proprement dit.<br>Le problème du syndicalisme est de pouvoir se sentir non 'compétent' pour les décisions à prendre; ne pas assumer des décisions dont ils n'ont pas les leviers ensuite pour contrôler leur bonne exécution.   | Participation               | Délégation                    |
| BlockLaine | 36 |                           |                                      | La participation repose donc : sur le projet et les objectifs de l'entreprise, sur les méthodes, sur les résultats, ainsi que sur les bénéfices pour les employés.  | Participation               | Délégation                    |
| BlockLaine | 37 |                           |                                      | Le mode peut être sous forme d'information, ou alors de consultation. Il faut prendre en compte les différents niveaux et jalons d'une décision.<br>Enfin, le contrôle signifie la vérification et le suivi d'une annonce devant être conforme à sa réalisation. Reste de savoir qui contrôle ? à quel échelon ? et là les frontières sont brouillées et labiles.<br>De même, dans la fonction publique la participation rentre en interférence avec la décision politique. | Participation               | Délégation                    |
| BlockLaine | 38 |                           |                                      | Les objectifs premiers sont : la reconnaissance du syndicat d'entreprise; la définition de la procédure de contestation, ainsi que l'obligation de participation.   | Participation               | Délégation                    |
| BlockLaine | 39 | Pour un statut du capital |                                      | Offrir un Pacte à tous les apporteurs de fonds.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 40 |                           | Statut financier                     | Disposer d'une variété minimale de types de fonds entre les actions et les obligations pour le financement des activités d'une entreprise.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 41 |                           | Eviter la dépréciation du capital    | toute forme d'investissement qui permet de faire augmenter la production doit être supérieure à celle de la monnaie; avec pour risque, de retirer ses bénéfices.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 42 |                           | Elargir la répartition des bénéfices | L'entreprise doit répondre aux demandes de rétribution des actionnaires, mais aussi à ceux des autres groupes constituants de l'entreprise. Le droit de vote n'appartient pas seulement aux propriétaires de l'entreprise.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 43 | Statut juridique          |                                      | Il existe des moyens différents selon les types d'investissements et d'épargne.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 44 |                           | Les simples épargnants               | Il y a deux solutions pour optimiser la gouvernance d'entreprise. La plus conservatrice vise à donner plus d'information pour les petits épargnants sur le déroulement de l'assemblée générale; la deuxième est de ne donner les droits de votes qu'au grands porteurs et ceux de commandite. Les autres n'ont que le choix de subir ou de vendre leurs titres.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence  | #  | Titre1  | Titre2                            | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|----|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 45 |   | Les véritables commanditaires     | L'objectif est de faire sortir les investisseurs de l'anonymat, qu'il puissent jouer un rôle effectif de surveillance, et donner du pouvoir aux possédants de l'entreprise  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 46 |   | Les institutions intermédiaires   | Les intermédiaires sont premièrement les banquiers, avec un rôle neutre sur le gouvernement de l'entreprise; ensuite, il y a les gérants de fonds, dont le pouvoir aux Etats-Unis est considérable - en France, la parade de leur effet de nuisance serait d'interdire aux institutions de gestion mobilière d'avoir une influence sur les décisions de l'entreprise; enfin, il y a le syndicalisme des épargnant et les outils de syndicats de gestion, prenant une part active dans la gestion des entreprises. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 47 | L'entreprise, la profession, la région et l'Etat. |                                   | Contre le gouvernement de l'entreprise, il y a la peur de l'Etatisme et des voix anti Jacobines cumulées.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 48 |   | L'entreprise et l'Etat            | L'Etat intervient dans le champ de l'entreprise sous de multiples facettes, lors de son action, de sa protection et de son accompagnement.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 49 |   | L'entreprise et l'impôt           | Le prélèvement a toujours été perçu comme une contrainte par les entreprises. Son action pourrait se renforcer : pour les entreprises publiques, les obliger à être en situation de générer du profit et savoir le définir. Pour les entreprises privées, l'impôt sur les bénéfices est jugé comme pervers : car sanctionnant les entreprises qui sont prospères, trouver une autre assiette serait une nécessité.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 50 |   | L'entreprise et son destin public | La notion de responsabilité des entreprises privées sur leurs impacts dans la société est une notion en devenir; il s'agit d'une mutation, sous une autre forme, d'une économie mixte.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 51 |   | L'entreprise et le plan           | Le plan permet de stimuler l'action des entreprises privées en les persuadant de se diriger vers certains objectifs visant l'intérêt général et collectif. Il est une incitation; il permet d'associer les interlocuteurs uniques de chacune des composantes de la Nation vers des objectifs communs, leur rôle est supérieur à celui de conseils.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 52 |   | L'état partenaire                 | Au travers du plan, l'entreprise a des missions définies par l'Etat; l'entreprise peut aussi s'associer à l'Etat pour certaines missions d'intérêt collectif.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 53 |   | L'entreprise et la profession     | L'organisation des professions permet le dialogue et des interlocuteurs pour discuter des intérêts collectifs et divergents; les libéraux sont traditionnellement contre l'organisation des professions qu'ils assimilent à l'Etatisme.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence  | #  | Titre1                                      | Titre2                        | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|------------|----|---|-------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| BlockLaine | 54 |   | Comment nuancer les solutions | L'organisation en profession, malgré ses critiques, est tout de même profitable pour les problématiques inter entreprises, elles sont le lieu du dialogue, points de rencontre, ne pas laisser faire les blocages et forger des avis majoritaires.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 55 |   | L'entreprise et la région     | La décentralisation est un objectif politique qui est le même pour les grandes entreprises; les chambres de commerce sont régies sous la forme de l'ancien ordre, qu'il faudrait supprimer.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 56 |   | L'entreprise et l'Europe      | Le changement vers la dimension européenne des entreprises est encore irréaliste et va trop loin aujourd'hui pour les entreprises.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 57 | Pour une magistrature économique et sociale |                               | La magistrature est synonyme de démocratie et démocratisation de la fonction économique.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 58 |   | Fonctions                     | Cette magistrature ne doit pas se substituer aux décisions des entreprises, ni aux mécanismes du marché; la juridiction doit juger les contrats et quasi contrats, les conciliations et les jugements des commissaires aux comptes.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 59 |   | Organisation                  | il s'agit de commissaires aux comptes régis par l'Etat et de juridictions pour les litiges des entreprises entre elles.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| BlockLaine | 60 |   | Procédures                    | Ils leur faut à la fois pouvoir émettre des avis, et disposer d'instances.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy  | 1  | Préface                                     |                               | Ni un cours de psychologie, de sociologie ou de gestion, mais une réflexion argumentée à partir d'une expertise d'un praticien   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy  | 2  | Avant propos                                |                               | Dévoiler sa science et ses intentions, en raison de l'absence d'ouvrages sur la question des relations de personnel autre que les ouvrages américains. Cite ce sillon de Bloch Lainé "pouvoir économique et démocratie". Ce n'est pas un ouvrage de traité des relations de travail, mais 'un public plus large'.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy  | 3  | Introduction                                |                               | Deuxième cours après celui de 'gestion de l'entreprise et production dans l'atelier'   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy  | 4  | I. Les relations du travail                 |                               | Les groupes de travail dans les entreprises sont très complexes et très diversifiés. Un salarié peut appartenir à plusieurs types de relations de groupe et de relations. Cette complexité ne se limite pas à des techniques liées au contrat de travail. Au delà des nationalisations et du développement de l'Etat social, une certaine exigence va au-delà du profit et doit prendre en compte les modes de vie et d'encadrement, telle que la démocratisation et la prise en compte de la personne humaine | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                                | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|---|---------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| MacCarthy | 5  |   | Le problème de la relation du travail | democratisation et la prise en compte de la personne humaine.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 6  |   | La solution                           | La question est de réaliser des relations de travail permettant à l'entreprise d'atteindre ses buts. Voir les problèmes d'organisation, mais avant de les prendre en considération, le terme 'politique' est à la fois technique, commerciale, financière ou sociale. Il faut définir les bons échelons de commandement, ajuster en permanence les définitions. C'est à dire : coordonner, informer, décentraliser ou faire évoluer les fonctions de l'entreprise. L'ensemble des actions de même nature qu'il est nécessaire d'accomplir pour atteindre un but fixé (p12). Distinguer les fonctions fondamentales, celles de compétences et celles auxiliaires. L'agencement de celles-ci fonde la 'structure'. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 7  |   | Les hommes et l'organisation          | L'organisation est la définition simultanée des fonctions, des structures qui les groupent et des procédures qui règlent leurs activités.<br>Et avant la problématique de l'organisation, il y a là une question des hommes, avec les difficultés liés à la suppression de leur liberté (moyens, initiatives, responsabilités). Il y a l'insuffisance de connaissance (moyens mal répartis, ou problèmes de pouvoir et de chefs, le savoir individuel, le milieu, les techniques ou le but), et le manque de justice (celle individuelle et des relations, celle des moyens des titres, des responsabilités, et des sanctions).  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 8  | II. Rappel des traits essentiels de l'histoire du travail et du mouvement ouvrier |                                       | Célestin Bouglé et l'esclavage, le développement de métiers et des corporations (maître, compagnon, apprenti), premières formes de contrats, en conflit avec la centralisation et les privilèges de certains. Révolutions et Loi Le Chapelier.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 9  |   | Les corporations                      |  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 10 |   | La naissance du syndicalisme          | Les fonctions d'organisation du travail, de garanties au salariés et de gestion des rapports entre employeur et salariés sont poursuivies par le développement du syndicalisme dont l'histoire témoigne de la recherche de solutions nouvelles pour garantir ces fonctions sous des formes nouvelles. L'artisan succède à la manufacture qui devient la grande entreprise. Le gouvernement contrôle de plus en plus les entreprises, le pouvoir s'appuie de plus en plus sur la bourgeoise, les travailleurs se rassemblent de plus en plus et s'internationalisent. Le statut syndical met du temps à être imposé, 1884 avec Waldeck Rousseau.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|--|--|--|-----------------------------|-------------------------------|
| MacCarthy | 11 |  | Soixante ans de vie syndicale et d'histoire du travail | Développement des bourses du travail, avec ses services de mutualité, d'enseignement, de propagande et d'organisation; le mouvement ouvrier a mis du temps à se trouver une organisation par territoire et fédération. L'Eglise a fait aussi son mouvement avec le 'Rerum novarum' de 1891, avec la doctrine sociale de l'Eglise sur la condition des travailleurs. Nouvelles lois progressives de réglementation du syndicalisme et des conditions de travail, grandes avancées sous le gouvernement Clémenceau; fondation du BIT, gouvernement du Front Populaire de 1936 avec ses grands acquis sociaux et les nationalisations. La France de Vichy tente 'd'organiser le social', mais sans succès véritables.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 12 |  | Hier et aujourd'hui                                    | Les textes législatifs de l'après guerre concernent : l'organisation de la puissance publique, la discipline du marché du travail, l'exercice de relations individuelles et collectives, la Sécurité Sociale. En adhérant à un syndicat, les salariés sont membre d'une organisant régissant leur entreprise ainsi que le dialogue social au niveau interprofessionnel avec le Patronat. Ceci dit, le Comité d'entreprise n' a pas trouvé le rôle dédié par le Législateur; la protection sociale est prise en charge par la Sécurité sociale qui sont des salaires différés et socialisés. Le dirigisme de l'Etat a été loin, et de manière plus rationnelle, les chefs d'entreprise s'engagent dans un approfondissement des problèmes sociaux auxquels ils sont quotidiennement confrontés : la productivité, le niveau des salaires. (cf mission de productivité, sur les 'problèmes humains'). Mais l'engagement et la mobilisation de toutes les intelligences ne se résout pas seulement avec de nouvelles techniques sur les primes. La politique sociale ne peut se limiter à la formation et à l'organisation, mais doit y contribuer, notamment avec des accords d'entreprise. Apparition de la notion de 'cadre' et de son positionnement ambiguë au sein de l'entreprise. Cette 'fonction patronale' n'a pas intéressé les sociologues et cela est bien dommageable pour la compréhension de la réalité de l'entreprise et ses 'techniques limitées', quitte à redonner un sens positif au conflit, comme l'appelle le sociologue Alain Touraine. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| MacCarthy | 13 | III. Conditions du travail et prévention des accidents |  | Les conditions du travail à l'homme sont autant matérielles que dérivés des facteurs d'origine psychosociale.  | Intégration                 | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique     | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|--|--|-------------|-----------------------------------|
| MacCarthy | 14 |        | L'adaptation du matériel à l'homme                       | Les Etats-Unis travaillent depuis longtemps à disposer d'entreprise plus confortables à travailler, à la fois d'un point de vue physiologique que psychologique, ou alors organisationnelle. Le péril est celui de Aldous Huxley (brave new world), mais il faut l'adaptation des machines, la détermination rationnelle des cadences avec la physiologie et l'influence des conditions d'ambiance de toutes sortes.   | Intégration | Standardisation/<br>massification |
| MacCarthy | 15 |        | La détermination des cadences et des horaires de travail | Impensé de Taylor sur l'économie physiologique de ses méthodes, le remplacement des techniques matérielles et sociales est très économique lui-aussi. Les premiers arrangements furent ceux de la situation de travail : hauteur du plan de travail, visibilité, aménagement des postes. De nombreuses études et recherche améliorent au quotidien le travail en le perfectionnant. Malgré la persistance des accident. Le rythme optimal doit être recherché plus sur le long terme que par des tests sur le court terme, importance du facteur biologique et psychologique, le rôle de la motivation, les variations naturelles du travail, et leur conditions d'apprentissage). Parmi les techniques contre la monotonie, il y a la rotation des tâches, l'élargissement des tâches. Prendre en compte les question des coutumes et des besoins de l'homme pour les rythmes de travail, bien plus que des horaires. | Intégration | Standardisation/<br>massification |
| MacCarthy | 16 |        | Les facteurs physiques d'ambiance générale               | Trop de confiance est souvent trop optimiste quant aux facultés d'adaptation de l'homme au travail, les conditions physiques se rappellent à leur nuisance par les accidents du travail, mais il y a des facteurs d'autres de nuisance. La recherche de l'harmonie est trop négligée car elle ne se voit pas. Le sol, le bruit, la couleur, l'éclairage, l'ambiance, la respiration, tout doit concourir à l'amélioration du travail collectif.  | Intégration | Standardisation/<br>massification |
| MacCarthy | 17 |        | Autres aspects de la prévention                          | Il y a deux formes d'action : celle par les forces publiques et les obligations de sécurité et de droit social (services médicaux du travail, comités d'hygiène et de sécurité), et celle de l'entreprise de sensibilisation des employés (sécurité, dangers, santé) à partir des actions de prévention volontaire. Ces actions de préventions sont directement portées sur les conditions de travail et d'organisation de l'entreprise, elle peuvent être aussi portées sur le salarié et ses comportements d'ordre individuel (santé, alcoolisme, ...). Il faut donc pour l'entreprise mettre des moyens à disposition pour enquêter et gérer cette mission d'amélioration des conditions de travail.  | Intégration | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité   |
|-----------|----|--------------------------------|---|---|------------------------|--------------|
| MacCarthy | 18 | IV. Mise en place du personnel |   | La fonction humaine dans l'entreprise incite à concourir à la détermination de la qualité du personnel et viser son amélioration continue.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| MacCarthy | 19 |                                | La détermination des besoins de main d'œuvre    | Le questionnement est celui quantitatif, celui qualitatif, celui des délais ainsi que des conditions particulières d'établissement. Connaître les besoins de main d'œuvre directe et indirecte, celui qui existe et celui dont l'entreprise aura besoin dans le futur, selon les horaires, selon les compétences (en sachant ce que l'entreprise fait et ce qu'elle fera, et sa traduction en matière de force de travail). Il faut savoir les qualités d'un poste existant et de celui qui est recherché pour l'avenir. Il faut donc observer les postes, les missions générales et détaillées. Les dimensions intellectuelles, physiques, connaissances et responsabilités, et les conditions de travail. D'où la nécessité des fiches de postes et de leurs évaluations. Leur anticipation ainsi que les contraintes liées au marché du travail, si un recrutement interne n'est pas possible. | Sélection du personnel | Mesure       |
| MacCarthy | 20 |                                | Le choix des hommes                             | Tous les hommes sont différents, il y a un besoin de factueliser ces différences pour les sélectionner. Développer les techniques de sélection (lettres candidature, questionnaires, entretiens, psychotechnique), avec des critères (références professionnelles, morales et judiciaires pour faire un choix en fonction de besoins déterminés par l'entreprise. Dans l'entreprise, faire aussi des choix (essais, promotions, évolutions, ...) de détection, de sélection et de classement.   | Sélection du personnel | Mesure       |
| MacCarthy | 21 |                                | La mise en place proprement dite                | L'accueil d'un nouvel embauché est un exemple de souci que l'entreprise doit avoir en raison de l'importance des groupes de travail pour la vie de l'entreprise, le rôle des conditions de travail, de l'accueil proprement dit, et l'accompagnement des chefs pour faire connaissance et se socialiser avec les équipes.   | Sélection du personnel | Mesure       |
| MacCarthy | 22 |                                | En quoi cela nous regarde-t-il ?                | Le travail est fait de collaboration et de coopération, le rôle de l'encadrement est de la meilleure utilisation du personnel, il doit donc connaître les possibilités et le travail effectif de son personnel pour l'optimiser.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| MacCarthy | 23 | Administration du personnel    |   | Trouver et appliquer les modalités de vie de l'ensemble humain des salariés, pour concilier les multiples impératifs du travail en collectif.   | Départementalisation   | Organisation |
| MacCarthy | 24 |                                | Premier contacts avec les services de personnel | Les services de personnel sont très récents dans les entreprises (au-delà de 1936), ils prennent désormais un nouveau visage issu de l'inflation de lois sociales qui nécessite un accompagnement, de la taille grandissante des groupes, avec le détachement fonctionnel de la fonction relation humaine.  | Départementalisation   | Organisation |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|---|--|---|----------------------|--------------|
| MacCarthy | 25 |   | Aspects juridiques   | Les fonctions juridiques se distinguent par le contrat de travail, la législation du travail et les règles professionnelles. Il faut également distinguer ce qui est du respect de la loi, de ce qui est une politique volontariste de l'entreprise et de son soin particulier à développer ses politiques sociales. Il y a tout intérêt à ce que celles-ci ne soient pas unilatérales mais bien sous la forme d'accord d'entreprise reconnu, ou par la convention collective, pour être plus efficiente. Il peut s'agir aussi de discuter et d'améliorer une disposition législative avec les représentants du personnel.  | Départementalisation | Organisation |
| MacCarthy | 26 |   | Il y a aussi un aspect social                                | Dans les politiques de personnel, la frontière entre le collectif et l'individuel est par nature délicat, l'entreprise va vouloir améliorer le rendement de son personnel, le promouvoir, sans pouvoir toucher totalement à sa vie personnelle. Il va traiter les problèmes individuels tout en donnant une marge de liberté, il va agir sur les promotions et les adaptations du poste de travail, avec de nombreux conflits avec les projets de la vie privée des salariés; il va également régler les conflits collectifs autant que ceux individuels. Il représente l'employeur, ainsi que celui d'intermédiaire, mais lui-même siège au prud'homme et à la réunion des délégués du personnel dans sa fonction d'employeur. | Départementalisation | Organisation |
| MacCarthy | 27 |   | Aperçu sur quelques techniques d'administration du personnel | Il y a les techniques de connaissance du personnel, les dossiers individuels, les fiches de postes et d'employés; et les sommes statistiques (démographie, rémunérations, situations administratives, sociologie de l'entreprise, ...). Avec le jugement sur la valeur des gens, leur appréciation par leurs responsables.  | Départementalisation | Organisation |
| MacCarthy | 28 | La formation et le perfectionnement du personnel en place |  | Le personnel interne doit être autant en situation d'apprentissage que celui à l'extérieur de l'entreprise, et la mission est plus directement celle de la direction d'entreprise.  | Formation            | Délégation   |
| MacCarthy | 29 |   | Pourquoi ? Ou la nouveauté toute relative de la formation    | L'industrie a toujours dû faire de la formation. Or, c'est une question nouvelle de l'après-guerre, plus spécifiquement, une fonction dédiée au perfectionnement et à la formation de son personnel. Le véritable changement est l'accélération des techniques, le progrès, et l'accélération des mutations de l'économie. L'apprentissage et la formation permanente sont devenues indispensables.   | Formation            | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                | Résumé   | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|--|---------------------------------------|--|-----------|------------|
| MacCarthy | 30 |  | Quoi ? Ou une définition              | La formation est l'ensemble des actions qui permettent aux membres de l'entreprise de se mettre , d'une façon permanente et progressive, en condition de remplir leur fonction actuelle ou future dans l'ensemble constitué par l'entreprise et son entourage". Cette formation dépend à la fois des capacités - pouvoir - et des incitations - vouloir - au sein des fonctions de l'entreprise.   | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 31 |  | Comment ? Ou les domaines et méthodes | Les domaines de la formation sont ceux du perfectionnement technique, de la formation économique, de l'amélioration de l'aptitude au commandement et des relations de travail, de l'amélioration des méthodes de travail, et, enfin, de la connaissance de l'entreprise.<br>Ses modes sont divers : les cours, la réunion discussion, l'étude de cas, le psychodrame, le travail en groupe, le séminaire, le stage, la mutation.   | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 32 |  | Est-ce bien à l'entreprise ?          | La formation a pour but d'améliorer la qualité au travail et préparer l'entreprise et son personnel; mettre le personnel en état de faire face aux responsabilités techniques présentes et à venir.<br>Il y a d'autres instances de formations (Eglise, famille, syndicats, associations). Et le lien entre formation initiale et continue est toujours difficile à établir.   | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 33 | Le chef responsable de la formation de ses subordonnés |                                       | Une des fonction du commandement est de former, de donner les moyens pour exécuter de manière voulue par le responsable. Déjà chez Fayol, la fonction de former est centrale par l'Etat major et auxiliaire lorsqu'elle est déléguée à une instance spécifique.  | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 34 |  | Pourquoi ? Il commande                |  | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 35 |  | Quoi ? Ou les étapes                  | L'établissement de la formation dépend de sa nature, de l'analyse des compétences et des apprentissages à mener. Il s'agit donc d'un première étage de recensement, de prévision et d'établissement d'un programme.<br>Ensuite, il faut agir, mais de manière à ce que la volonté se transmette en action chez la personne objet de la formation. La formation doit être contrôlée, donc définir ses résultats attendus objectifs, avec un système d'appréciation. Cette formation doit apporter une pratique, ou développer une pratique nouvelle et concrète pour l'entreprise, ainsi que disposer des conditions matérielles permettant non seulement cet apprentissage, mais également la pratique nouvelle en question. | Formation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                          | Titre2  | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------------|---|---|-----------|------------|
| MacCarthy | 36 |                                 | Comment ? Ou les qualités                                   | Cette formation dépend de qualités humaines chez le donneur comme le receveur. Être compétent, loyal et avoir une personnalité. Il s'agit d'apprendre quelque chose, de savoir transmettre à une personne son savoir, et enfin des connaissances qui lui seront utiles pour le travail de la personne formée. La loyauté consiste à ne pas pratiquer des manipulations de toute ordre, qui ruinent la confiance et la transmission des savoirs.   | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 37 |                                 | Organiser la formation et les conséquences qui en découlent | L'objectif de la formation, le programme dans lequel il s'insère, la direction vers où se dirige l'entreprise, ainsi que les mutations de ses propres emplois et savoir faire conditionnent un bon programme de formation et les conséquences pour l'entreprise elle-même.  | Formation | Délégation |
| MacCarthy | 38 | L'information dans l'entreprise |   | L'information est multiple, dans de nombreuses fonctions de l'entreprise, elle est donc stratégique car sa compréhension et sa possession donnent du pouvoir.   | Décisions | Délégation |
| MacCarthy | 39 |                                 | L'entreprise, elle aussi a besoin de l'information          |   | Décisions | Délégation |
| MacCarthy | 40 |                                 | Les définitions   | L'information est le rassemblement, la mise en forme et la diffusion des renseignements techniques, économiques et sociaux qu'il est nécessaire, utile et opportun de porter à la connaissance de tout ou partie du personnel, pour permettre à chacun de mieux servir l'entreprise, de mieux s'y situer, d'améliorer son action et de l'aider à davantage prévoir l'avenir'.<br>On y distingue l'information nécessaire et spécialisée, et celle particulière à un secteur.<br>L'information permet, enfin, de commander et de situer. | Décisions | Délégation |
| MacCarthy | 41 |                                 | La bonne information est difficile                          | L'information est un des sujets du pouvoir, car elle est difficile à obtenir. Premièrement d'un point de vue technique (complète, équilibrée entre les différents points de vue, claire, contrôlable, rapide); elle est ensuite d'un point de vue moral.<br>L'information circule et sa circulation est l'ordre du pouvoir et de la hiérarchie (descendante, verticale, ou horizontale - d'où les problématiques de complétion, de précision, d'abus et de court-circuit).  | Décisions | Délégation |
| MacCarthy | 42 |                                 | Le chef responsable de l'information de ses subordonnés     | Cette incidence de l'information sur la hiérarchie fait que le chef doit avoir la maîtrise de l'information sur ses subordonnés; ce qui signifie, non pas de filtrer les informations mais de les faire circuler autant qu'il est utile et que le permet le fonctionnement collectif. Plus une organisation aura de l'information et sera informée, plus elle pourra se développer et agir par elle-même, ce qui est bon pour sa motivation ne doit pas l'être s'il s'agit de ne pas la faire marcher dans le sens de l'entreprise.     | Décisions | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2                                 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--------------------------------|--|---|------------------------|------------|
| MacCarthy | 43 | Rémunérations                  |  | Les points de vue divergent entre ceux des employeurs, dont l'objet est le respect de la loi, mais surtout sur les modes d'incitation des employés; pour les salariés, il s'agit d'un pouvoir d'achat ainsi que d'une reconnaissance relative. Une bonne partie du salaire est différé dans les cotisations sociales (60%), ce qui biaise son jugement, car il n'apparaît pas en salaire net.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| MacCarthy | 44 |                                | Points de vue                          |   | Sélection du personnel | Mesure     |
| MacCarthy | 45 |                                | Le problème général                    | Les rémunérations s'établissent à partir de la structure interne des salaires, l'adaptation du salaire à la valeur individuelle, l'adaptation de la rémunération à la responsabilité du travail fourni, enfin au niveau général du salaire. Il y a une logique économique et une logique de stimulation; il est préférable avant tout de simplifier la structure interne; la rémunération plus individuelle est recherchée pour ne pas susciter trop de conflits de légitimité méritocratique, même si la lisibilité est toujours plus grandes avec des passages obligés informatiques. Maintenir l'ordre, c'est établir un barème de promotion interne, ce plan de promotion doit être compatible avec les efforts individuels. Le niveau global devant être ajusté en fonction du revenu minimal. | Sélection du personnel | Mesure     |
| MacCarthy | 46 |                                | L'intéressement... pourquoi ?          | Intéresser les employés à leurs réussites individuelles, mais également collectives, est un vrai enjeux pour le responsable d'une entreprise. Il faut pour cela, choisir l'objet qui va déclencher l'intéressement; il faut donner la mesure de ce levier par rapport à la productivité; il faut un minimum de partage entre catégories similaires pour recréer du collectif; enfin, assurer le développement du progrès technique et du pouvoir d'achat, ainsi qu'un minima de justice globale interne.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| MacCarthy | 47 |                                | Rémunérations et conduite de personnel | Les choix concernant les mesures, les limites des rémunérations variables, ainsi que les choix de catégories favorisées sont inhérentes à la vie sociale de l'entreprise, elles doivent être comprises et acceptées. De plus, les rémunérations ne sont pas tout. L'employé ne vend pas que sa force de travail, il exerce également une activité sociale. Il l'interprète ainsi, et cela revient à vouloir plus comprendre le fonctionnement de l'entreprise ainsi que du sens du travail des employés.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| MacCarthy | 48 | Les représentants du personnel |  | L'histoire du syndicalisme est celui de son officialisation peu à peu, de ses prérogatives et de son existence; mais son origine indique qu'il n'est jamais défini de manière positive : uniquement au rôle de revendication et de  | Intégration            | Délégation |

| Référence | #  | Titre1          | Titre2                               | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|-----------------|--------------------------------------|---|--------------|--------------|
| MacCarthy | 49 |                 | Origines, représentants et syndicats | défense certains droits relatifs au travail.  | Intégration  | Délégation   |
| MacCarthy | 50 |                 | Les délégués                         | Les délégués ont une mission de représentation et de monopole de l'expression des salariés, dès l'instant où ils sont 'représentatifs' au sens de la loi. Les missions du comité d'entreprise et du comité d'hygiène et de sécurité sont très clairement définies par la loi. Ils sont pour l'employeur une aide, s'ils représentent vraiment les salariés, et permettent de parler de négocier en leur nom, pour éviter tout cas particulier d'expression.   | Intégration  | Délégation   |
| MacCarthy | 51 |                 | Les comités                          | les deux comités d'entreprises d'hygiène et de sécurité ne prennent pas assez leur part dans la gestion de l'entreprise (confère à l'esprit de De Gaulle) : 'Encore le plan que je me suis formé va-t-il bien au-delà des réformes d'ordre matériel. Il vise à attribuer aux travailleurs et dans l'économie nationale, des responsabilités qui rehaussent de beaucoup le rôle d'instrument où ils étaient, jusqu'alors, confinés. Qu'ils soient associés à la marche des entreprises, que leur travail y ait les mêmes droits que détient le capital, que leur rémunération soit liée, comme le revenu des actionnaires, aux résultats de l'exploitation, c'est à quoi je projette d'aboutir. Afin de préparer cette promotion ouvrière, les comités d'entreprise voient le jour en Février 1946". | Intégration  | Délégation   |
| MacCarthy | 52 |                 | Cadres et représentants              | Les cadres sont souvent en interaction avec les représentants du personnel, et se plaignent que ces derniers en savent davantage sur l'entreprise et ses objectifs que les cadres eux-mêmes, n'ayant une information que partielle. Il faut que les cadres connaissent la loi tout autant que les représentants des salariés, aient l'initiative sur les décisions, comprennent le point de vue des représentants du personnel, et surtout fassent comprendre à ses derniers les objectifs de l'entreprise dont ils sont les garants.   | Intégration  | Délégation   |
| MacCarthy | 53 | Du commandement |                                      | Le commandement des hommes s'effectue par le commandement.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 54 |                 | Les relations avec le personnel      | Le commandement du personnel ne s'effectue pas en permanence, mais la première des qualités reste la présence sur les lieux de travail : il faut comprendre avec énergie le travail dans toute sa complexité, comprendre les salariés qui travaillent dans leur travail ainsi que dans leur travail, les écouter, les valoriser, les comprendre mais aussi leur faire comprendre le sens du travail et les objectifs de l'entreprise. Le commandement est également de donner les éléments pour structurer le groupe de travail, ses échanges ainsi que sa bonne cohésion d'ensemble.   | Commandement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                 | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--------|------------------------|--|--------------|--------------|
| MacCarthy | 55 |        | La situation           | Le commandement est aussi le contrôle, qui était celui du patron envers son salariés, et est devenu, au fur et à mesure, celui du fonctionnel sur l'unité hiérarchique. Respecter alors le principe d'unité de direction, l'unité de commandement, l'unité d'exercice de la responsabilité, le principe d'engagement et de responsabilité.   | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 56 |        | Commander et contrôler | Commander est relatif au choix du but, alors que contrôler signifie la réalisation de ce but.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 57 |        | décider                | Décider, l'acte intellectuel après le choix des possibles, il n'y pas de décision en groupe, ce dernier élabore des propositions, mais le choix reste un acte seul, qui doit être un acte clair dans sa formulation ainsi que pour sa réception. Le choix automatique ou assisté reste une chimère, ne pas confondre la sophistication de l'examen des choix, avec la décision prise, qui reste sous l'entière responsabilité du cadre ayant pris la décision. | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 58 |        | informer               | l'information ne suffit pas, il faut que les subordonnés sachent agir avec. Il faut donc que l'information soit claire, transmise, complète et audible pour ceux qui doivent l'interpréter. Etant formé il faut savoir qu'à l'interprétation en suive une action.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 59 |        | former                 | Former signifie rendre les employés capables d'interpréter les informations et d'agir par eux-mêmes dans le sens de l'entreprise.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 60 |        | animer                 | Animer est une action, tournée vers le but recherché avec les moyens et les directions que cette action suppose. Différent de coordonner, qui entend l'action de plusieurs personnes ou d'un groupe prenant eux-mêmes leurs décisions et leurs choix. L'animation est l'action et la responsabilité de la finalité de celle-ci.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 61 |        | Promouvoir             | Promouvoir signifie donner du sens à l'action et que celle-ci engendre un changement, une gratification, une incitation pour répéter à l'avenir la collaboration et l'action en commun. Celle-ci n'est pas forcément matérielle, ou alors en terme de reconnaissance ou de progression de carrière.  | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 62 |        | Protéger               | Protéger signifie prendre la responsabilité de l'action et subvenir pour que l'action voulue puisse aboutir à bon compte. La protection dépend de la personne protégée, de son seuil de tolérance, qu'il faut savoir accepter ou pas.  | Commandement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------------|--|---|--------------|--------------|
| MacCarthy | 63 |                                  | Contrôler  | Commander a pour objet d'atteindre un but par l'action d'un groupe d'hommes. Il faut s'assurer du résultat atteint : c'est le contrôle. Il peut être effectué à partir d'un jugement qualitatif ou par des faits objectifs, fait par le chef lui-même ou par des subordonnés. Quelque soit le résultat, il faut pouvoir lui donner un sens, tout autant que savoir le comparer aux prévisions, ainsi que savoir interpréter les écarts. Savoir les confronter aux buts initiaux et savoir repérer les causes des écarts comparés.   | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 64 |                                  | La participation supprimera-t-elle le commandement                           |   | Commandement | Organisation |
| MacCarthy | 65 | Cadres et problèmes de personnel |  | C'est un homme à qui l'on pose des problèmes. Il s'agit de capacité de synthèse entre les solutions et les buts de l'entreprise. Un choix entre celui du spécialiste (scientifique) et celui de la direction (l'autorité, qui n'est pas que statutaire, celle aussi de compétence.  | Délégation   | Délégation   |
| MacCarthy | 66 |                                  | Qu'est-ce qu'un cadre ?  |   | Délégation   | Délégation   |
| MacCarthy | 67 |                                  | Qu'est-ce qu'un problème de personnel ?                                      | Le problème de personnel se distingue de celui, spécifique en ce qu'il s'agit d'homme, sur lequel une solution doit être trouvée et appliquée. Des considérations de relations humaines, de groupes, dans lequel se mêlent aussi des considérations techniques, mais également économiques et industrielles. L'autorité est aussi la compréhension et la direction vers les buts de l'entreprise.   | Délégation   | Délégation   |
| MacCarthy | 68 |                                  | Conséquences pour les cadres   | Considérer les problèmes de relation de personnel comme de vrais problèmes est indispensable. Ce qui n'empêche pas de se préoccuper des considérations techniques et économiques, de faire aller le groupe d'humain dans la direction des buts de l'entreprise. Il faut être prêt au changement, être disponible, faire preuve de prévision, s'organiser, discerner et voir venir. Un cadre est un être complet, un esprit scientifique, un jugement esthétique, philosophique, un être dans une culture, qu'il faut savoir prendre en compte dans chacune des décisions pour les mener à bien. | Délégation   | Délégation   |
| MacCarthy | 69 |                                  | Prise de recul pour considérer les problèmes de personnel dans leur ensemble | Prendre le sujet des relations de personnel suppose enfin avoir du recul et prendre l'entreprise et les hommes dans son ensemble. L'injonction est donc d'humaniser l'entreprise, ce qui signifie savoir se poser la question des relations entre les hommes, celles des relations selon les hommes, et celles pour les hommes. L'entreprise doit pouvoir penser ces questions fondamentales pour aller rechercher les plus grandes ressources des êtres humains pour ses objectifs.  | Délégation   | Délégation   |

| Référence | # | Titre1                               | Titre2     | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|---|--------------------------------------|------------|---|---------------|--------------|
| Colin     | 1 | Avant propos                         |            | Sciences et organisation du travail progressent, il ne suffit pas d'établir une 'médecine' en de nombreux volumes de cette science du travail et de l'organisation dans l'entreprise, mais une somme de 'secourisme' pour orienter le plus grand nombre de praticiens dans des choix adaptables à chacun des terrains des entreprises dans leur diversité. Cette 'foi sincère' dans l'organisation rationnelle comporte également des 'limites' présentées dans cet ouvrage, auxquelles il faut apporter une grande importance. | Planification | Organisation |
| Colin     | 2 | L'organisation dans le monde moderne |            | L'organisation et la direction d'entreprise ne peuvent plus être faits par instinct; la science progresse très rapidement pour élaborer des méthodes et normes fiables. Celles-ci sont d'intérêt général, pour la bonne santé financière de la société et la prospérité de tous, mais également d'un intérêt particulier pour les groupes et les entreprises, leur joie de vivre et l'exercice de chacun.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 3 |                                      | Pourquoi ? |   | Planification | Organisation |
| Colin     | 4 |                                      | Quand ?    | Comme un corps humain ou technique, la maintenance intervient lorsqu'il y a des problèmes de fonctionnement, mais également, nombre d'incidents interviennent à la suite d'une maintenance continue; l'organisation rationnelle n'est pas permanente et pas infaillible, le plein emploi n'est pas forcément la meilleure chose pour la société. L'organisation rationnelle doit se faire à propos et en prévision de l'exercice futur, et en continu.  | Planification | Organisation |
| Colin     | 5 |                                      | où ?       |   | Planification | Organisation |
| Colin     | 6 |                                      | Comment ?  |   | Planification | Organisation |



| Référence | #  | Titre1                                   | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|---------------|--------------|
| Colin     | 7  |  | Par qui organiser ?   | Ce sont les organisateurs conseils, les directions 'organisations et méthodes' qui doivent s'en charger; ce dernier est plus proche, dans une organisation fonctionnelle aux lignes de direction, pour créer une 'vue d'ensemble', avec l'entièreté de la liberté de décision orientée vers la direction. 'Pour bien se comprendre il faut parler la même langue et s'accoutumer à des procédés analogues d'analyse et de synthèse'.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 8  | L'organisation dans l'acte d'administrer |   | L'administratif vient avant tout de la taille et de la course au gigantisme, il entraîne des frustrations et des contraintes des lignes de direction opérationnelles des entreprises.<br>Administrer pour Fayol : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.<br>Management : manier des hommes, des choses ou des pensées, adapter le tout aux circonstances et aux besoins.<br>Le poids de l'administratif tient dans le maniement de l'information, l'activité technique est une sorte de manipulation de cette matière. Deux actes sont imbriqués : le travail administratif est inclus dans le travail technique; il prépare l'acte final de produire.          | Planification | Organisation |
| Colin     | 9  |  | L'étendue du fait administratif dans les fonctions diverses de l'entreprise |  | Planification | Organisation |
| Colin     | 10 |  | L'anatomie de l'entreprise moderne  | Le domaine administratif s'impose au fur et à mesure de l'avancée dans la hiérarchie de l'entreprise. Une ligne d'analyse liée à la 'morphologie' : le système nerveux (commandement, définition des fonctions, conditions de coopération, travail du chef), le squelette des locaux (édifices, normes et dimensions, circulation), les organes des tâches(et équipement locaux, formes adoptés, circuit de communication, duplication), l'appareil circulatoire (procédés de contrôle, techniques de classement, instruction et standardisation avec méthodes) avec les documents de toute nature, la rationalité du fonctionnement organique, avec ses systèmes régulateurs. | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--------|--|---|---------------|--------------|
| Colin     | 11 |        | L'organisation du système nerveux de l'entreprise - les structures | <p>échafaudage humain destiné à soutenir une idée directrice : diviser le travail et les responsabilités, prévoir les interdépendances de tâches dispersées dans l'espace et le temps; transmettre les contraintes (ordres et comptes rendus) par des modalités de signes.</p> <p>Placé au sommet, le chef est au contact des exécutants, Taylor pointe bien l'importance de l'organisation fonctionnelle, qui limite le temps d'exécution. Désormais toutes les entreprises ont la double ligne de commandement et lignes d'ordre, avec le conseil sur l'information et la documentation. Les phénomènes de leadership peuvent contrecarrer les dispositifs organisationnels formels (organisation informelle) que l'organisateur visera à atténuer.</p> | Planification | Organisation |
| Colin     | 12 |        | Les fonctions  | <p>Listes de fonctions à assumer et, en correspondance, la nature des informations qui s'y rattache : cette matrice permet de visualiser l'organisation, de normer les tâches et d'en oublier aucune. La définition des 'postes' est ainsi obtenue, avec des 'caractéristiques objectives'; ainsi que des caractéristiques 'subjectives' (nature de spécialisation, degré, fréquences, obligations, instructions, aptitude) qu'il s'agira de contrôler. L'ensemble donne la synthèse de l'organisation, la fiche analytique de ceux-ci les formalise, et 'permet, beaucoup mieux que la forme discursive et tout venant, d'éviter les conflits d'attribution et les doubles emplois'.</p>   | Planification | Organisation |
| Colin     | 13 |        | La coopération des groupes   | <p>Le chef qui, avant, devait être omniscient laisse place désormais, avec la division du travail, à une entreprise faite de coopération; le partage d'information est désormais crucial. Ceci se formalise avec des communication d'homme à homme, avec les réunions d'information, de formation, les lieux de discussion (sans arrière pensée, surprenantes, attitude réfléchie et ouverte), les cercles d'études, et l'enrichissement dans les deux sens. L'information doit ainsi être : réciproque aux faits, classés, visualisés; le libre jeu des opinions et de l'animation de groupe; la conclusion, la synthèse en toute honnêteté. Tout problème doit être mis en lumière par une décomposition rationnelle en éléments distincts.</p>         | Planification | Organisation |
| Colin     | 14 |        | L'organisation du travail du chef                                  | <p>Le chef n'a plus le rôle de savoir omnipotent, il doit prendre l'avis de ses collaborateurs, savoir reconnaître qu'il ne sait pas tout, quand il se trompe, ne plus être en supervision permanente, mais réunir dans des temps déterminés (une semaine) ses collaborateurs, et expliciter ses jugements et faire adhérer.</p> <p>L'amélioration devient une fonction permanente et partagée avec tous es acteurs de l'entreprise.</p>  | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--------|--|---|---------------|--------------|
| Colin     | 15 |        | L'organisation et la charpente matérielle de l'entreprise    | L'entreprise est dépendante tout autant de ses propres décisions que de son cadre interne et externe; elle doit en permanence concevoir ses propres évolutions à prévoir, elle doit voir les relations internes du personnel et le circuit de communication, avec les documents et les systèmes de transmission. Il faut imaginer ce qui n'existe pas déjà et n'est pas encore prévu, avec des expérimentations sérieuses et pratiques, ainsi que des schémas de circulation (complexes ou simples), et qu'ils soient compréhensibles par le plus grand nombre.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 16 |        | La constitution propre des organes                           | Les normes administratives sont aussi des normes techniques, le cadre de vie de travail est aussi un cadre de vie pour des êtres humains. Son design, ses normes techniques ont une grande influence sur la nature du travail et des collaborations au sein même de l'entreprise, et plus le travail est administratif et répétitif, plus l'effet sur la productivité se fera sentir.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 17 |        | L'information dans 'l'appareil circulatoire' de l'entreprise | Le travail de l'information et de la structuration des conseils en entreprise doivent être visibles et savoir se faire voir 'en un coup d'œil', avec des documents de positions et des documents de liaisons, pour éviter les confusions de compétences et les opérations à éliminer - avec un travail 'mécanographique'. L'organisation est la somme d'activités courtes, constantes, répétitives et structurantes.  | Planification | Organisation |
| Colin     | 18 |        | Les organes régulateurs de l'entreprise                      | La comptabilité, la finance, ainsi que le planning retracent les activités de régulation des flux de l'entreprise. Découpant le travail en unité, une mesure de temps d'exécution moyenne, après une recherche préalable de toutes les simplifications possibles; permettant de déplacer les points d'engorgement et optimiser les sorties de production (exemple : harmonogrammes).<br>L'entreprise peut être vue sous la forme mécanique fait de 'by-pass', de 'feed back', et le degré de mise au point, par la mesure des comportements et les effets correctifs des commandes en marche; ceci dit, l'entreprise est un ensemble humain, qu'il s'agit de stabiliser dans chacune de ses actions, de l'instruire, le former à la fois individuellement et collectivement, avec les programmes d'élargissement des tâches et des postes de travail. | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                   | Titre2  | Résumé   | Topique  | Visibilité |
|-----------|----|--|---|--|----------|------------|
| Colin     | 19 | L'étude du temps dans l'acte de produire |   | La productivité réside dans le choix des matériau, des hommes, l'économie dans la consommation, la simplicité dans les transformations et opérations. On peut toujours réemployer le temps, mais il reste une trace indélébile sur la manière collective. Il faut donc une économie de délais par étude précise de l'activité.   | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 20 |  | Le facteur temps dans la production                 |  | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 21 |  | Les prémisses et le processus de l'étude du travail | L'étude et les mesures du temps ne sont valables et efficaces que par la simplification préalable des méthodes ; l'étude des mouvements de l'opérateur (ou opérateur outil); l'étude du temps ne vient qu'ensuite. Le travail doit donc se préparer, les activités successives doivent être, ainsi, contrôlées.  | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 22 |  | La simplification des méthodes de travail           | La simplification est une méthode en soi, d'évidence ou intuitive, une application de l'observation visuelle au sens de la kinesthésique (constitution du fichier, son maniement, sa signalisation, son contrôle de classement, sa sélection de fiches, sa statistique, son enregistrement des notations, et enfin son point de vue général. une deuxième étape est celle de 'la simplification raisonnée', à l'aide de 'guides intellectuels', qui sont des supports d'idées généraux pour se repérer dans les points de perception du travail. Ces supports de pensée établissent des critères, des points d'interrogation, des signes, des graphiques à adopter. Ainsi, peut être obtenue, une définition normée de tâches, leur degré de qualité à obtenir, leurs coûts standards, leurs opérateurs requis, les interdépendances et les servitudes. Le graphique donnant, au final, une vue d'ensemble, sous forme de diagramme synthétique. | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 23 |  | L'étude des mouvement du travail                    | Depuis les méthodes de Gilbreth et ses "Therbligs", des dispositifs plus perfectionnés sont apparus, tels le chronocyclographe, la stéréophotogrammétrie, toutes ces sortes de supports, pour visualiser les observations par sa symétrie, les retards et la fatigue, les lois musculaires, les dimensions de l'acte, sa gravité ainsi que son pré-positionnement : toutes ces mesures évoluent au fil du temps et des techniques mais toutes portent l'analyse faite par des êtres extérieurs, posant un jugement et une norme sur le travail d'autrui.   | Contrôle | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique  | Visibilité |
|-----------|----|--------|--|---|----------|------------|
| Colin     | 24 |        | Mesure des temps - stabilisation -<br>chronométrage - corrections  | Toutes les mesures reposent ainsi sur des fondamentaux : premièrement, l'analyse du travail (pour stabiliser les observations, qui doivent être contenues sur un temps assez long pour percevoir la reproduction de l'identique et la comparaison des éléments décrits entre eux), savoir présenter les différents temps, ramener les observations à des conditions relativement standardisées; prendre la mesure de leur 'allure', ou vitesse d'exécution d'une unité d'observation reproductible; et y apposer un jugement, qui sera fait à partir d'une formule (coefficient, position, comparaison). L'exercice de comparaison forge ici le jugement des actes et des observations entre elles. | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 25 |        | Les systèmes prévisionnels - les<br>standards de temps             | Il ne faut pas confondre la mesure des temps, leurs standards, et les systèmes de prévision. Le chronométrage ne s'applique jamais à une activité virtuelle; si l'ingénieur doit travailler par anticipation intellectuelle, celle-ci est sujette à plusieurs cautions : le choix des méthodes, leur amélioration continue, modifier les cycles, les activités, éviter les corrections, et instruire le personnel. Les méthodes de mesures suscitent de nombreuses réactions négatives du personnel.<br>Exemple du système MTM (Methods Time Measurement)   | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 26 |        | Dossiers - Machines - temps<br>élémentaires - temps technologiques | Les limitations sont structurées par les méthodes et les techniques employées. La technologie joue sur les temps, les dossiers machines, les feuilles de possibilités, les feuilles de temps élémentaires, sont toute la documentation de l'analyse du travail, qui reste un travail de codification et de documentation qu'il faut soi-même organiser, le type de machine joue également beaucoup, avec leur degré de performance technique, dans leurs résultats obtenus.   | Contrôle | Mesure     |
| Colin     | 27 |        | Les temps appliqués dans la<br>préparation du travail              | Tout ce travail est ici conditionné à la bonne mesure effectuée, dans le chronométrage, il y a aussi les différentiels de temps : le temps compensé, corrections supplémentaires à l'observation pour avoir un temps plus réaliste; le temps prévu, y compris les arrêts normaux, les absences, etc...; les temps alloués, ceux attribués aux exécutants, à partir de données récentes, et qui forgeront un cadre donné de l'action observée.   | Contrôle | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                          | Titre2                        | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------------------|-------------------------------|---|---------------|--------------|
| Colin     | 28 |                                 | Contrôle et ratios de travail | <p>L'objectif est la détermination des 'écarts' entre le résultat espéré et le fait réel observé. Reste à savoir quel en sera l'alerte, le système de motivation, la norme préalable employée, ainsi que les formules (de productivité [quantité / temps] qui fluctue d'une activité à l'autre, ou d'un contrôleur à l'autre.</p> <p>L'usage des ratio est normé par des organismes et des sociétés spécialistes de conseil, son application est toujours une opération délicate. Tout ne peut pas être systématisé, il en revient le plus souvent à l'usage interne de l'entreprise, ses jeux de calculs, la nature de son organisation; ces limitations forment cette zone du préférable qu'est l'autocontrôle et son amélioration en interne, reste à ne pas en abandonner la rigueur des méthodes, et les mesures exactes vis-à-vis des moyennes de l'entreprise.</p>                         | Contrôle      | Mesure       |
| Colin     | 29 | Le planning dans l'organisation |                               | <p>L'étude des temps n'est pas qu'une seule mécanique ni simple calcul. L'erreur est une tendance à la chronomanie excessive. Le planning permet un autre type de vision, à la fois technique (organiser les éléments entre eux) et matériel (par le support physique et visible). Son objectif est bien de 'faire sauter aux yeux'; il est rapidement à la fois modifiable et visible; il s'adapte au raisonnement linéaire de l'esprit humain, avec sa figuration spatiale, en permettant une lecture qu'il faut regarder 'successivement' et 'simultanément' : en somme, une lecture 'synthétique'.</p>  | Planification | Organisation |
| Colin     | 30 |                                 | Catégories de plannings       | <p>Il y a différents types de plannings : les modes de représentation; les systèmes de support et symboles de figuration.</p> <p>Les plannings sélectifs (utilisation des points, quadrillages, une ligne par poste pour montrer les singularités);</p> <p>Les plannings quantitatifs (utilisation des traits, pour montrer les grandeurs et les valeurs absolues/relatives, les traits sont parallèles pour comparer, ils sont alignés pour accentuer la même mesure, avec les postes à observer qui sont indiqués et gradués);</p> <p>Les plannings d'ordonnement (traits de longueur et d'origine variables, éléments de stock, de départ, de temps, voir visuellement les écarts et les comparaisons sur une même échelle, pour une meilleure comparaison réciproque). (but : établir un planning en fonction d'un plan général de travail - des stocks, des individuels, des activités).</p> | Planification | Organisation |
| Colin     | 31 |                                 | Systèmes et terminologies     | <p>Quelque soient les graphiques, la terminologie doit rester inchangée : la ligne, le poste, le pas, la gouttière, la glissière, l'interligne, la fiche à épaulement, etc...</p>   | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|---|---------------|--------------|
| Colin     | 32 |   | Catégories et supports                                | Selon le mode d'agencement, les types de plannings évoluent, mais ont une base temporelle identique.  | Planification | Organisation |
| Colin     | 33 |   | Problèmes du choix et de la mise en route             | Il faut avoir une manipulation exacte, rapide, commode : montrant les phénomènes principaux, les modes de figuration convenables, les paramètres fixes, les quantités et symboles typifiés.<br>Le graphique doit apporter simplicité, rapidité et exactitude de l'information.  | Planification | Organisation |
| Colin     | 34 | L'organisation dans une entreprise d'Etat |   |   | Planification | Organisation |
| Colin     | 35 |   | Différences et similitudes avec une entreprise privée | La première des différences de l'entreprise d'Etat réside dans la nature du personnel, leur contrat de travail accentue l'exigence de stabilité, d'ordre, et de rigidité de la structure pour son propre fonctionnement. De ce fait, les modes de mesures ne peuvent être les mêmes, et l'absence le plus souvent de clients identifiés fait que les 'prix de revient' ou autres mesures de l'acte sont bien plus difficiles à mettre en œuvre.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 36 |   | Possibilités - Impossibilités                         | Des commissions se sont formées pour mettre en œuvre des normes et des méthodes ad hoc pour les entreprises d'Etat.   | Planification | Organisation |
| Colin     | 37 | L'homme robot-pensant                     |   | Si le gigantisme, les interdépendances, le progrès technique et la complexité ont rendu toujours plus difficiles les méthodes d'organisation, à la recherche des structures fonctionnelles, des modes de communications efficaces, les informations réciproques pertinentes, les méthodes d'organisation ont progressé. L'objectif de l'entreprise est 'indiscernable par le bas', les objectifs de l'entreprise sont donc l'essence même de l'activité de tous. Face au rythme accéléré des évolutions, de la complexité des techniques, et de l'accroissement de l'investissement, la direction d'entreprise doit orchestrer tous les mouvements de l'entreprise et multiplier les étages fonctionnels. | Planification | Organisation |
| Colin     | 38 |   | L'homme-robot   |   | Planification | Organisation |
| Colin     | 39 |   | L'homme-pensant                                       |   | Planification | Organisation |
| Borne     | 1  | Introduction                              |   | l'entreprise a une diversité d'Object, elle peut avoir différentes activités, elle s'assigne des objectifs, elle peut avoir différentes formes juridiques, et différentes dimensions, selon la définition de F. Perroux.  | Organisation  | Organisation |
| Borne     | 2  |   | ses diverses apparences                               |   | Organisation  | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                       | Titre2                                     | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|------------------------------|--|--|----------------------|--------------|
| Borne     | 3  |                              | ses caractères essentiels                  | L'entreprise est avant tout une organisation, elle a un financement autonome, elle est orientée vers le marché, elle produit des biens et de services.   | Organisation         | Organisation |
| Borne     | 4  |                              | ses objectifs                              | Pour Schumpeter, elle se caractérise par son aspect 'dynamique'; pour G. Berger, elle a une attitude 'prospective', recherchant le progrès social, les nouvelles recherches et les nouveaux produits.  | Organisation         | Organisation |
| Borne     | 5  |                              | son rôle économique                        | l'objectif de l'entreprise est la coordination des facteurs de production :<br>- rôle vers la clientèle (marketing),<br>- rôle vers le personnel (rémunération, travail);<br>- rôle vers les propriétaires (stabilité, autofinancement)<br>- rôle vers l'économie générale   | Organisation         | Organisation |
| Borne     | 6  |                              | son rôle social                            | Une entreprise a autant un rôle économique qu'un rôle social   | Organisation         | Organisation |
| Borne     | 7  | La science de l'organisation |  | L'organisation se caractérise par ses fonctions d'administration, sa technique, sa fonction commerciale et celle sociale;<br>L'organisation est autant une science qu'un art   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 8  |                              | Définition de l'organisation               |  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 9  |                              | Histoire rapide de l'organisation          | Plusieurs pensées pour l'entreprise  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 10 |                              | les philosophes et la méthode scientifique | Développement de la méthode philosophique  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 11 |                              | les précurseurs techniciens                | Taylor et le taylorisme ont voulu développer une méthode scientifique de travail, qui a été beaucoup critiquée pour son manque de considération pour le 'facteur humain', alors que, tel que le dit la revue 'Advancement management', Taylor était un grand connaisseur de la psychologie humaine et voulait l'améliorer grâce aux travaux scientifiques. | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 12 |                              | Taylor et le taylorisme                    |  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 13 |                              | Fayol et le fayolisme                      | Un ingénieur, qui ne s'occupe pas du travail d'exécution, mais de la problématique de la direction d'entreprise et de ses fonctions.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 14 |                              | Ford et le fordisme                        | Les principaux acquis du fordisme : production en masse, hauts salaires, spécialisation, gestion indépendante des banquiers et centralisation de la production   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 15 |                              | le mouvement contemporain                  | Gestion, normalisation, CNOF, AFNOR, Rimaldho, Michelin  | Départementalisation | Organisation |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|----------------------|--------------|
| Borne     | 16 | Méthodes de l'organisation rationnelle des entreprises |  | Un mouvement d'ensemble favorise : la division du travail, la sélection des professionnels, la séparation des travaux de préparation et ceux d'exécution; le gain sharing, l'économie généralisée, le contrôle des résultats, leur spécification.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 17 |  | rationalisation-normalisation-standardisation              | la normalisation (somme des techniques, amélioration des rendements), les méthodes systématiques pour analyser, simplifier, unifier, spécifier. Parmi les grands acteurs, il y a l'AFNOR et les ingénieurs conseils; les critiques de la normalisation étant principalement celles relatives à leur coût, leur complexité, l'ennui et la monotonie de leur travail, ainsi que le manque de travail 'humain').                            | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 18 |  | productivité   | la productivité est le quotient de production dans un temps donné; des instituts comme l'AFNOR donnent des méthodologies standardisées de la productivité.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 19 |  | automation   | L'automation est le machinisme perfectionné; la somme des travaux à la chaîne partagés entre l'homme et la machine; l'homme devenant le surveillant de la machine travaillant. Le travail devient l'information, la machine faisant l'exécution, avec des fonctions de rétroactions. L'automation a pour critique principale son rapport au social, à la technique et l'appauvrissement du travail humain.                               | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 20 | Les fonctions essentielles de l'entreprise             |  | L'entreprise est un organisme vivant, comme le disait Fayol, avec ses fonctions de direction   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 21 |  | La fonction administrative                                 | La fonction administrative prévoit, elle organise, elle commande et contrôle les résultats.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 22 |  | Les autres fonctions                                       | Les autres fonctions sont celles financières, celles commerciales, celles techniques, celles comptables, celles sécurité et sociales. Ce sont des organisations fonctionnelles vis-à-vis de l'organisation hiérarchique de l'entreprise.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 23 |  | La représentation de l'organisation : les organigrammes    | L'organigramme a pour fonction de représenter et rendre visible l'organisation, sous forme de tableaux synoptiques : soit en schéma ou en représentation détaillée; elle représente totalement ou partiellement l'organisation; elle représente les effectifs, ou alors le schéma rationnel, celui idéal, ou alors celui réaliste. La méthode d'élaboration de l'organigramme influe sur la vie de l'entreprise dans son fonctionnement. | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 24 |  | La conclusion sur le découpage de l'entreprise en fonction | Le découpage est toujours sujet à une problématique de représenter soit les fonctions existantes, soit celles rationnelles et idéales. Ce qui revient parfois à ne représenter que les fonctions productives et peu celles qui ne sont pas productives.  | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------------|--|---|------------------------|--------------|
| Borne     | 25 | Les problèmes humains du travail |  | Le commandement sur les hommes doit prendre en compte le facteur humain.<br>Tel que l'affirme Fayol, l'organisation nécessite une unité de commandement; au fur et à mesure que l'organisation grandit, elle devient lourde à diriger; la solution revient souvent à décentraliser ou déconcentrer.<br>Le commandement nécessite des qualités naturelles, de l'obstination, et des aptitudes propres.   | Départementalisation   | Organisation |
| Borne     | 26 |                                  | le facteur humain  |   | Départementalisation   | Organisation |
| Borne     | 27 |                                  | Le recrutement   | il y a premièrement l'embauche traditionnelle, son accueil, son entretien; les techniques psychotechniques; la formation professionnelle; la promotion dans le travail (dépendant du commandement, des méthodes et des aptitudes de chacun).  | Sélection du personnel | Organisation |
| Borne     | 28 |                                  | Les conditions physiques morales et sociales hors du travail. Les loisirs      | Le régime du travail, son outillage, ses conditions de travail (éclairage, matériel), tout contribue à la productivité du travail. celle-ci dépend d'une vie épanouie, d'une amélioration des conditions du travail, de la lutte contre la misère, pour le loisir et la disposition d'un logement décent - hors travail.  | Sélection du personnel | Organisation |
| Borne     | 29 |                                  | Rémunération du travail. Diverses formules de salaires. Primes. Participation. | Diverses mesures permettent d'appréhender la définition de la rémunération. Il y a premièrement le salaire en fonction du temps de travail; lequel a succédé au salaire à la tâche (ou aux pièces) - cet indice étant critiqué car entraînant une mauvaise qualité du travail, ou alors le surmenage des salariés. Ensuite, il y a le salaire avec des systèmes de primes (avec toute une littérature différenciant des modèles : celui de Hasley, York, Bedaux, ...); la participation au bénéfice (sous forme d'argent, d'actions, ou retour à la coopérative), ou alors en fonction de l'augmentation de la productivité, toutes ces formes étant encouragées par la fiscalité). | Sélection du personnel | Organisation |
| Borne     | 30 | Les services financiers          |  | la fonction financière est de première importance car elle commande toutes les autres dans l'entreprise, elle est la responsabilité directe du chef d'entreprise.   | Départementalisation   | Organisation |
| Borne     | 31 |                                  | Importance de la fonction financière   |   | Départementalisation   | Organisation |
| Borne     | 32 |                                  | Personnel et matériel des services financiers                                  | Son personnel doit être bien formé, rigoureux, il doit avoir les outils performants.  | Départementalisation   | Organisation |
| Borne     | 33 |                                  | Le problème de l'investissement  | Dans sa définition, c'est un actif circulant; un fond de roulement; l'important est de préciser son moment : ses conditions, ses modes d'expansions; ses voies de modernisation; sa nature : l'actif immatériel, l'actif circulant.   | Départementalisation   | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                               | Résumé  | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|---|--------------------------------------|---|----------------------|--------------|
| Borne     | 34 |   | La vie financière de l'entreprise    | Mise en lumière par des graphiques qui mettent en relief les dates et les écarts; les crédits longs et les crédits courts; l'enjeu étant la conservation de la substance de l'entreprise.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 35 |   | Contrôle financier                   | Les rapports du contrôle financier permettent de cerner la structure, l'exploitation, la rotation des stocks, et les coefficients de résultat.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 36 | Les services d'achat et d'approvisionnement                 |                                      | Le service des achats se définit par ses méthodes : il enregistre les entrées et les sorties, il vérifie la qualité, la quantité, les prix et les livraisons, ainsi que le fonctionnement des acheteurs et des fournisseurs. Son personnel est formé, avec ses connaissances et l'importance de son caractère; il travaille avec des outils de travail (fichier).   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 37 |   | Service des achats                   |   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 38 |   | Service de magasin                   | le magasin, c'est l'ensemble des matériels et des bureaux; mais surtout, son organisation et son administration chargées de faire des spécifications, la symbolisation des activités, le classement des objets. Mettant en visibilité toutes les entrées et toutes les sorties comme flux, sous forme de graphiques (et de fichiers comptables). Son problème le plus courant : la gestion des stocks (sous forme de schématisation, de l'évolution des stocks, voire de leur mathématisation). | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 39 | Les services de production : organisation générale          |                                      | Les services techniques nécessitent une schématisation de leurs fonctions relatives à leur installation, et à l'exercice du travail. Précisant le choix de chaque emplacement, leur maximisation du temps et leur organisation ensemble.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 40 |   | Organisation des services techniques |   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 41 |   | Services de préparation du travail   | Le travail est séparé, notamment dans sa préparation technique : avec l'apparition des bureaux techniques, puis des bureaux des méthodes; ensuite leur préparation administrative, avec le bureau des ordonnancements et du <b>planning (emploi - planning)</b>   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 42 |   | Préparation administrative           | il s'agit du siège, de son matériel et de son personnel.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 43 | Les services de production : execution, contrôle, entretien |                                      | il faut distinguer le travail fait à la main, du travail fait par la machine; le travail unitaire de celui fait en série; ou alors celui fait en équipe, avec le travail à la chaîne (qui est le regroupement des tâches; qu'elle soit fictive, convoyeuse, ou mécanique); le travail à la chaîne change les conditions de travail et a été accusé de les dégrader; Ford est l'exemple des avantages et des maux du travail à la chaîne mécanisé.   | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|----------------------|--------------|
| Borne     | 44 |  | Les services d'exécution  |  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 45 |  | Service du contrôle technique   | Le contrôle technique est fait soit par des agents, soit par un service spécial, qui fournit les outils, le personnel, le type de sélection des objets du contrôle ( tout ou alors partiel selon audit).   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 46 |  | Service technique   | Le service technique a pour mission de s'assurer que les machines sont en bon état de marche.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 47 | Les services de vente                              |   | l'opération des services de ventes est premièrement de pourvoir à une prévision la plus proche possible, faisant un travail de prospection, à l'aide de faits et de recherche, ainsi que du travail d'exécution. La fonction commerciale s'occupe du positionnement extérieur de l'entreprise.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 48 |  | Généralités   |  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 49 |  | Notions sur l'étude de marché   | L'étude de marché doit prévoir à la fois l'étendue, l'évolution, la densité, les moyens mis en œuvre, et la politique générale de l'entreprise. Une étude des produits, des consommateurs, des distributeurs, de la concurrence  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 50 |  | Notions de publicité  | La publicité est soit une volonté d'action rationnelle, soit un programme de publicité; elle peut être soit générale, soit directe au consommateur. Elle peut procéder par des méthodes directes ou intermédiaires; nécessitant des outillages et des 'voyageurs' pour aller porter son message.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 51 |  | Service des ventes  | Toute vente est un service   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 52 |  | Services d'après vente  | L'après vente est la continuation de ce service.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 53 | Les services d'information et de documentation (A) |   | Le service comptable se définit premièrement par la séparation du travail. La comptabilité est centrale, mais a des unités auxiliaires. Elle devient ainsi un service spécial, donnant à chacun les prix, les budgets, les prix de revient; son travail est facilité par la mécanographie et l'informatique comme tout travail sur le système d'information de l'entreprise. | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 54 |  | Les services comptables   |  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 55 |  | Les méthodes comptables, les structures, le personnel et le matériel. | Le personnel comptable nécessite une longue formation, mais son recrutement est aussi fondé sur la morale individuelle, et la compréhension globale.   | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|----------------------|--------------|
| Borne     | 56 | Les services d'information et de documentation (B) |   | L'entreprise est un flux d'information, pour la partager, la stocker et savoir la retrouver.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 57 |  | La documentation et le classement             | La documentation est mise à disposition pour les services fonctionnels et opérationnels, tels que la finance, la production, et toutes les opérations extérieures   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 58 |  | La documentation de l'entreprise              | Le mode de classement importe beaucoup dans la structuration de l'information de l'entreprise et la capacité à s'en saisir  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 59 |  | l'exploitation de la documentation            | Le matériel de documentation et de stockage de l'information permet d'améliorer son exploitation au travers de sa documentation. L'informatique permet plus largement la statistique, dont la mise en forme - graphiques linéaires, de surface, rectangulaires, polaires - permet de traduire un ensemble d'information dans un temps très court; le service statistique étant lui-même une unité parfois autonome, intervenant comme un service fonctionnel pour les autres entités opérationnelles de l'entreprise. | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 60 | Le service du personnel                            |   | Ce sont les missions de recrutement, d'adaptation, de formation technique, permettant d'acquérir, pour le personnel, les compétences indispensables d'exactitude, d'assiduité (liée à la discipline) : contrôlées par des techniques telles que l'émargement, le coupon, la pointeuse; recourant, si besoin, aux sanctions et aux récompenses du personnel. Enfin, l'affectation de chacun aux fonctions de l'entreprise est également une prérogative du service du personnel.                                       | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 61 |  | Mission du service du personnel               |   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 62 |  | Personnel et matériel du service du personnel | la gestion du personnel effectue toute la documentation sur les postes, les missions et les tâches; elle sert toute l'organisation opérationnelle également en fichiers, statistiques sur l'entreprise et en définition des postes actuels et à venir.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 63 | Les services de sécurité                           |   | Si la première des protections des salariés est la Sécurité Sociale, L'entreprise doit prémunir les salariés de tout ce qui concerne sa sécurité et prévenir tous types d'incidents. De plus, un service médical fait partie du nécessaire de toute entreprise.   | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 64 |  | Protection des personnes                      |   | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2  | Résumé  | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|-----------------------------|---|---|----------------------|--------------|
| Borne     | 65 |                             | Protections des biens   | L'entreprise doit également veiller à sa sécurité par la surveillance, pour protéger les personnes et également ses biens; mais aussi les incendies, les avaries de toutes sortes; les contentieux doivent être prévenus, et c'est une démarche plus générale de prévention de tous les risques que devront faire les entreprises.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 66 |                             | Réparation des dommages : les assurances                          | L'assurance est le transfert de l'activité de protection des biens; nous ne sommes plus dans la surveillance, mais dans la réparation.  | Départementalisation | Organisation |
| Borne     | 67 | Les services administratifs |   | Les services administratifs sont les entités fonctionnelles de l'entreprise, en support des activités d'opération   | Planification        | Organisation |
| Borne     | 68 |                             | La prévision et la gestion budgétaire                             | Il s'agit de comparer et rendre visibles les écarts entre ce qui est prévu (budget, production, ventes). Il faut voir ce qui alloué et ce qui consommé (sa réalisation). Il faut analyser le contrôle budgétaire et le développement de la fonction de contrôle de gestion, dont les qualités ne sont pas seulement celles de comptabilité et de processus budgétaire, mais également celles de compréhensions, intellectuelle et morale, voire psychologique, pour déléguer la responsabilité de contrôle budgétaire au plus bas niveau de l'organisation. | Planification        | Organisation |
| Borne     | 69 |                             | Le commandement. Les tâches de la direction de l'administration   | Les études sur le commandement, ceux appelés de 'management', sont généralement en retard en Europe par rapport aux Etats-Unis, il s'agit principalement de règles de management et de techniques à former et à développer.   | Planification        | Organisation |
| Borne     | 70 |                             | Etude historique des types de structure et de direction de France | Le modèle d'Octave Gélinier présente les différents types d'entreprises (celles de type privé, bureaucratique, de management moderne et de concurrence).  | Planification        | Organisation |
| Borne     | 71 |                             | Raisons de l'importance croissante du management                  | Le management et ses techniques ne cessent de progresser, en raison du développement des grandes entreprises et de l'accélération du progrès technique. Le souci de la bonne gestion des hommes et du matériel devient croissant, avec des entreprises concentrant de plus en plus de salariés et d'activités; les conditions de la concurrence économique sont également un facteur important de cette demande de management.  | Planification        | Organisation |
| Borne     | 72 |                             | Le rôle de la direction générale                                  | La direction générale ne peut tout faire, elle doit s'appuyer sur un état major, dont les compétences doivent être importantes.   | Planification        | Organisation |
| Borne     | 73 |                             | L'organisation de la direction générale                           |   | Planification        | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                          | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--|---------------------------------|--|---------------|--------------|
| Borne     | 74 |  | L'exercice du commandement      | Traditionnellement, le commandement est d'ordre du patrimoine privé, une autorité fondée sur la possession du chef vis-à-vis de ses salariés. Dans la grande entreprise, cette autorité se transforme : les chefs sont également des salariés, ils ont un pouvoir délégué; de leur qualité dépend leur autorité, ils sont jugés par les subordonnés sur leurs compétences et leurs aptitudes à l'exercice du commandement.   | Planification | Organisation |
| Borne     | 75 |  | Le service du courrier          | Le service du courrier s'organise comme n'importe quel flux de gestion d'information dans l'entreprise : codifiant son entrée, sa sélection, sa communication et sa sortie.  | Planification | Organisation |
| Borne     | 76 |  | Communication dans l'entreprise | Les flux de communication sont gérés en formalisant leur processus, par des schématisations, des symboles, et des plans qu'il faut respecter.  | Planification | Organisation |
| Borne     | 77 | Amélioration des conditions de travail. Rôle des syndicats. Services sociaux |                                 |  | Planification | Organisation |
| Newman    | 1  | Introduction   |                                 | L'administration, c'est la manière de commander et de contrôler, que ce soit pour Moïse dans la Bible, les égyptiens avec les pyramides, l'Eglise ou les armées de nos jours.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 2  | L'administration, une technique sociale basique                              |                                 | Dans toutes les époques, l'amélioration de ces techniques a toujours été cruciale pour leur devenir, et cette discipline est distincte de toutes les autres sciences, elle est aujourd'hui prédominante dans la capacité d'un dirigeant à mener son entreprise. Cette capacité est celle des fonctions de planification, d'organisation, d'assemblage des ressources, de supervision et de contrôle; ces techniques s'imposant comme des services fonctionnels pour tous les autres entités opérationnelles de l'entreprise. | Organisation  | Organisation |
| Newman    | 3  | Les objectifs : les guides de la gestion                                     |                                 | L'activité de planning est usuelle dans les entreprises, elle différencie en production deux types d'activité, et ce depuis Frederic Taylor. Reste à savoir ses limites et ses capacités.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 4  |  | La nature de la planification   | La planification consiste à prévoir une action dans le temps, la décrire et concevoir ses actions dans le futur. Elle fait partie du cycle de l'administration, au même titre que le contrôle, l'organisation; elle peut avoir un usage unique ou multiple.  | Planification | Organisation |

| Référence | # | Titre1                               | Titre2                                 | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|---|--------------------------------------|--|---|---------------|--------------|
| Newman    | 5 |                                      | les objectifs et leurs avantages       | <p>Une planification nécessite de définir les objectifs de ceux ceux-ci de manière plus ou moins formelle. Tout au moins, d'engager les hommes et l'entreprise pour faciliter sa mise en œuvre. Un planning peut avoir plusieurs objectifs, mais ceux-ci ne doivent pas être contradictoires entre eux. Ils doivent être "internalisés" par les acteurs eux-mêmes, traduire les objectifs généraux dans des mots tangibles. L'établissement de budgets nécessite que les objectifs soient clairs pour tous, comme le calendrier; de même les objectifs opérationnels doivent faire sens, en distinguant les espoirs et ce qui est attendu de faire, avoir des buts réalistes, et des échéances de court terme.</p> <p>Les plans doivent être hiérarchisés, faire du sens les uns aux autres, contribuer aux objectifs de l'entreprise au travers de la procédure de planification.</p> <p>La planification est avant tout un travail de l'exécutif, mais qui doit s'appuyer sur l'ensemble de l'entreprise, et permet de faire les fonctions d'organisation, de supervision et de contrôle.</p> | Planification | Organisation |
| Newman    | 6 | Plans particuliers et plans généraux |  | Les plans particuliers doivent s'insérer dans un cadre général du plan de l'entreprise.   | Planification | Organisation |
| Newman    | 7 |                                      | Les plans particuliers leurs avantages | <p>Les plans particuliers sont de trois types : les programmes pour une mission de construction et d'élaboration significative de l'entreprise sur le long terme; les projets, visant à une adaptation ou une solution pour un temps particulier; enfin, les programmes particuliers, précis dans le temps et ajustés à une conjoncture.</p> <p>Le détail du plan est, depuis Taylor, crucial, définissant les tâches et les échéances de l'activité, il vise à prévoir toutes les actions, telle l'activité de prévision du calendrier des actions. Une part essentielle du planning revient à enregistrer ce qui est fait et ce qui doit être encore fait, de manière à réajuster l'action en permanence. L'action de planification stipule donc la constante hiérarchisation et re-hiérarchisation des tâches et des actions.</p> <p>Prévoir en avance permet : d'intégrer les propositions d'actions plus aisément; d'anticiper les crises; développer des procédures plus efficaces et des standards; déléguer d'avantage les activités selon leur pertinence.</p>                         | Planification | Organisation |



| Référence | #  | Titre1                          | Titre2                                | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------------------|---------------------------------------|---|---------------|--------------|
| Newman    | 8  |                                 | Les plans généraux et leurs avantages | <p>Les plans généraux accordent davantage d'attention à leur intégration dans la démarche commune, distinguant les politiques générales des procédures. Les politiques générales sont un plan général qui guide les actions des membres d'une entreprise dans la conduite des opérations. Il s'agit de la nature de l'activité fondamentale d'une entreprise, toutes doivent en disposer d'une.</p> <p>Les procédures standards se distinguent les politiques par le fait que la méthode et leur caractéristiques sont plus précises et détaillées sur l'action. Il s'agit d'une question de point de vue. Il faut le voir du plus large au plus précis, s'assurant que les bonnes informations et les bonnes personnes agissent à propos pour une action prédéterminée.</p> <p>Les plans généraux doivent également pouvoir être révisés et s'adapter aux évolutions en cours dans l'environnement pour être pertinents.</p> | Planification | Organisation |
| Newman    | 9  | Les limites de la planification |                                       | Après avoir revu les mérites de la planification, il faut sérier les limites de celles-ci; certaines de ces limites rendent, parfois désavantageuses, l'utilisation de la planification dans des cas très particuliers.   | Planification | Organisation |
| Newman    | 10 |                                 | La fiabilité de prévisions            | <p>La fiabilité des prévisions est le souci premier de l'exercice de la planification, celle-ci est étendue jusqu'à un doute soit trop important concernant sa fiabilité.</p> <p>Dans ce cas, l'entreprise cherchera à remédier en améliorant sans cesse les pouvoirs de prédiction, mais jusqu'à un certain point; une seconde action est possible, consistant à remplacer la prédiction par des actions et des buts de l'entreprise et résister ceux-ci</p>   | Planification | Organisation |
| Newman    | 11 |                                 | Répétition de problèmes similaires    | L'entreprise est fondée sur des actes répétitifs et des méthodes visant à la standardisation de toutes les méthodes, pour les rendre reproductifs; il n'est donc pas surprenant que les problèmes de conception et de prévisions puissent eux-mêmes se répéter; il faut pour cela les identifier et les changer.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 12 |                                 | Tendance à la rigidité                | La tendance à la rigidité est avant tout un phénomène psychologique issu des difficultés et des peurs suscitées par le changement en lui-même. Tel que la psychologie l'enseigne, il faut que l'individu ait quelque chose à y gagner pour qu'il accepte le changement.   | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|---------------|--------------|
| Newman    | 13 |  | Le coût de la planification                                   | Le coût de la planification est un débat aussi ancien que l'organisation : F. Taylor avait bien mis à profit des moyens exceptionnels pour ces expérimentations. Il faut du temps long pour apprécier l'opportunité de la planification.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 14 |  | Le temps nécessaire   | L'exercice de la planification est un subtil dosage entre la vitesse d'exécution requise et sa pertinence, entre l'adoption aux urgences et l'anticipation des jalons.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 15 |  | L'influence de la planification sur l'initiative individuelle | Pour réussir une planification, il faut que celle-ci soit aussi détaillée que possible, pour être en conformité avec la réalité; il faut aussi qu'elle prenne en compte non seulement la somme de décisions individuelles, mais aussi qu'elle fasse participer chacun dans sa définition, afin que ce dernier puisse se l'approprier et in fine le réaliser.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 16 | La structure de la planification dans une entreprise |   | L'extension du planning à toutes les activités pose un certain nombre de questions sur la gestion de l'entreprise. Il s'agit de mieux définir les politiques générales, les procédures, les méthodes et d'impliquer le plus grand nombre dans l'entreprise. Il s'agit d'un équilibre entre les avantages - contrôle, délégation, économies, erreurs évitées, actions pertinentes- et ses critiques - les dépenses, le temps nécessaire, l'inflexibilité relative, le manque de répétition de l'action, ainsi que les doutes sur la qualité des prévisions.<br>L'exercice d'un bon exercice de planning peut devenir alors un objectif en soi pour l'organisation : à consacrer du temps pour la pratique de la planification, il améliorer ses méthodes et passe le temps nécessaire pour améliorer son organisation. | Planification | Organisation |
| Newman    | 17 | Logistique et la stratégie                           |   | la logistique s'affaire à la bonne conduite des affaires courantes, alors que la stratégie est un regard plus prospectif sur les affaires de l'entreprise.  | Planification | Organisation |
| Newman    | 18 |  | La logistique   | La logistique consiste à disposer des bonnes ressources au bon endroit avec les bonnes actions.<br>La démarche de la logistique consiste à séparer les activistes; définir les relations entre deux ressources; s'assurer que les ressources seront disponibles pour effectuer chaque action prévue; savoir quand les ressources seront disponibles; estimer les temps du processus de chacun; assigner des dates pour chacune.<br>L'outil du PERT permet de déterminer les séquences et de les rendre visibles.  | Planification | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                 | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|---------------|--------------|
| Newman    | 19 |  | Considérations stratégiques dans la planification        | <p>Vis-à-vis de la logistique, la stratégie est une autre activité, consistant à donner les moyens d'ajuster les plans en anticipant les réactions qui vont les affecter. Que ce soit les questions des compétiteurs, mais également des matériaux, ou alors toutes les questions "politiques".</p> <p>Il s'agit de porter l'attention sur les stratégies alternatives; de reconnaître les facteurs clefs pour l'adapter à la situation.</p> <p>Quoiqu'il en soit, la démarche stratégique dans la logistique consiste à : qualifier la nature des objectifs; présenter la situation (les ressources disponibles, le tempérament des dirigeants, les acceptations possibles); les chances de succès (environnement futur, réponses attendues); le coût (la rupture, les points bloquants, les effets cachés).</p> <p>il peut s'agir de stratégie pour initier un changement (cas de Marshall, fabianisme - éviter une dépense; démonstration rapide pour impressionner; celle du 'premier dans la tente'), ou alors des actions jointes (celles des alliés volontaires, celle d'une force critique); ou défensive (retraite, ou contre invasion); celles prudentes (passer sous les barrages); ou celles négociées (cartes sur table); celles fondées sur le temps (battre le fer tant qu'il est chaud; rendre les choses moins pire; un bond en avant).</p> | Planification | Organisation |
| Newman    | 20 | Le processus de la prise de décisions  |  | <p>Il s'agit désormais de voir comment se font le planning et les stratégies par les processus de décision. Traditionnellement (Taylor), l'approche fut celle du suivi du leader, et comme Taylor, de la décomposition des tâches : mission, situation et analyse de l'action; identification des autres actions en cours, comparaison et décision.</p>  | Décisions     | Délégation   |
| Newman    | 21 |  | Les phases fondamentales de l'élaboration de la décision | <p>Les phases basiques de la prise de décisions sont : le diagnostic, conception d'une bonne solution, projet et comparaison des alternatives, évaluer les conséquences des actions sélectionnées (à l'aide d'un regard prospectif sur l'industrie, sa demande, ses fournisseurs, sa compétition, la position de l'entreprise dans la concurrence, ses facteurs de compétitions propres et celle des autres).</p>  | Décision      | Délégation   |
| Newman    | 22 | Comment faciliter la prise de décision |  | <p>Quelques phases peuvent faciliter la prise de décision dans le processus d'administration</p>   | Décision      | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1         | Titre2                                       | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|----------------|--|--|----------------------|--------------|
| Newman    | 23 |                | Comment simplifier la tâche de planification | La planification peut être facilitée en standardisant des phases de planification pour tous les projets et les programmes; la planification ne doit pas hésiter à identifier ses propres limites pour les anticiper et améliorer leur solution; il faut identifier le niveau de satisfaction que l'on veut atteindre quant à leur performance; dans l'exercice de planification, mieux vaut considérer les facteurs principaux et ensuite ceux plus erratiques.  | Décision             | Délégation   |
| Newman    | 24 |                | Organisation en vue de la planification      | La planification doit prendre en compte sa dispersion, c'est-à-dire les zones de délégation et de décentralisation, l'utilisation d'une équipe d'assistants fonctionnels au sein des divisions pour faire adhérer et prendre les décisions, et appréhender les questions locales, dans une démarche commune avec l'état major central; enfin, développer l'esprit commun de l'institution, notamment à l'aide de communication efficiente, afin que chacune se sente concernée.  | Décision             | Délégation   |
| Newman    | 25 |                | Les aides logiques                           | Pour pouvoir décider, il faut avant tout se concentrer sur les différences essentielles des alternatives et voir celles qui font du sens pour prendre une décision; ensuite, mettre en évidence les coûts principaux et les gains massifs potentiels; décompter les éléments d'incertitude prise en compte dans l'action ainsi que leur temps de mise en œuvre; séparer les facteurs qui sont mesurables, ceux qui ne le sont pas, et ceux qui sont des causes intangibles.  | Décision             | Délégation   |
| Newman    | 26 |                | La recherche opérationnelle                  | Dans ce cadre, les mathématiques et la 'recherche opérationnelle' est d'une grande aide, elle peut se développer par l'état major, surtout lorsque les questions sont trop compliquées pour une simple réflexion sans formalisation, si les relations sont claires et formalisables, et nombre de variables sont des statistiques déjà disponibles.<br>Le problème doit être mis en lumière, comme ses alternatives, et simplifié dans une structure formelle pour être mieux acceptée   | Décision             | Délégation   |
| Newman    | 27 |                | Le test d'un choix                           | Un choix peut aussi être testé, il convient alors d'être examiné, et ses évidences questionnées. Il s'agit de se placer dans le cadre de 'l'avocat du diable', si le management donne souvent d'aller en avant, un projet doit avoir un plan détaillé, un retour sur ses hypothèses et ses attentes doivent pouvoir être questionné pour sécuriser les choix qui souffrent souvent de trop de consensus. Avant d'être engagé, un pilote peut être mené, les décisions doivent être séquencées et prévues, de manière à pouvoir les reconsidérer. | Décision             | Délégation   |
| Newman    | 29 | L'organisation | la départementalisation                      | L'organisation consiste à diviser et grouper les travaux qui doivent être faits, ainsi que définir les relations entre ceux-ci.  | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|--|----------------------|--------------|
| Newman    | 30 |   | La division en services   | Il s'agit de regrouper en petites entreprises : selon les buts de l'entreprise, selon les relations entre les individus, selon les unités de travail, selon une organisation globale de l'entreprise.  | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 31 |   | Les moyens habituels de grouper les activités                         | Tel que Gullick l'a affirmé, les regroupements sont fait par produits ou services, par localisation, par temps des opérations, par clients, ou par processus, voire par fonctions.<br>Dans ce découpage, un certain nombre de questions ne sont pas résolues, les organisations sont plus composites, il faut lier (patterns) les opérations entre elles.  | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 32 |   | Les éléments de base à considérer dans le regroupement des activités. | Pour la départementalisation, les principales considérations à prendre en compte sont : de prendre en compte la spécialisation, avec des spécialistes fonctionnels et d'autres types de spécialisations opérationnelles; faciliter les points de contrôle, avec des séparations claires et vérifiables d'activité, de manière à faciliter la supervision; aider la coordination, avec des activités interalliées, des objectifs communs, des solutions les plus utilisées par l'ensemble de l'organisation; sécuriser les points d'attention, pour la supervision d'ensemble et la sécurité globale; respecter les différences locales, tout en l'englobant dans une supervision compatible avec l'ensemble, un personnel disponible, un groupement informel restreint, des temps pleins pour la satisfaction du personnel; réduire les dépenses et être en situation d'optimisation permanente. | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 33 | Les services auxiliaires                  | Les services auxiliaires  | Dans l'art de la départementalisation, il faut noter que la séparation en services permet de tirer les avantage d'une organisation en service, plus adaptable, mais parfois plus détachée des opérations; une unité de service permet à l'organisation d'offrir ce service dans le reste de ses activités opérationnelles, ce qui facilite la coordination, et donne un pouvoir concurrent avec les entités opérationnelles. Il s'agit de combiner les relations de l'action des opérations et divisions fonctionnelles.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 34 | Les processus de délégation de l'autorité | Les processus de délégation de l'autorité                             | L'action administrative créé des relations de dirigeants subordonnés et une grande variété de départements et de divisions. Un besoin de relation claire doit s'instaurer dans les organisations à partir de son processus de délégation   | Décentralisation     | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|----------------------|--------------|
| Newman    | 35 |  | Les différentes significations de l'autorité                      | La délégation est à la fois celle de l'autorité légale et celle de l'autorité technique, reconnaissant un expert, un chargé en droit de décision sur un sujet défini. Cela ne change pas pour autant les questions de l'autorité ultime revenant à la direction de l'entreprise, bien distinguée de celle opérationnelle, pour des décisions courantes.   | Délégation           | Délégation   |
| Newman    | 36 |  | La nature de la délégation de l'autorité                          | La délégation simple revient à planifier une activité, la faire et la superviser.<br>Dans la relation même de travail, vient le processus de délégation : les devoirs du responsable, l'autorité de la permission, et la responsabilité pour une part de l'activité collective.   | Délégation           | Délégation   |
| Newman    | 37 |  | La nécessité de comprendre les limites de l'autorité              | Les limites de l'action reviennent à la concordance avec la politique générale de l'entreprise, ce qui n'empêche pas dans le processus de délégation, que des limites spécifiques doivent être données; ce peut être en terme de budget, en terme d'action, ou de droit, voire de périmètre de décision. Enfin, il y a des limites en terme d'autorité sur les employés, revenant à la direction générale et aux services fonctionnels.   | Délégation           | Délégation   |
| Newman    | 38 |  | Principes reconnus concernant la délégation de l'autorité         | Cependant, si la délégation est courante, la responsabilité ne se délègue pas; de même, il faut éviter les zones de subordination duales, trop souvent dans les directions fonctionnelles, il ne faut pas des courts circuits de l'autorité, mais le rappel à l'autorité. L'autorité, ainsi, doit être égale à la responsabilité (cf C. Barnard)  | Délégation           | Délégation   |
| Newman    | 40 | Le rôle des assistants de direction et des services de direction | Le concept d'assistant de direction                               | La division fonctionnelle est importante pour les grandes entreprises. Le directeur de l'entreprise, qui est trop occupé par de multiples devoirs, doit pouvoir s'appuyer sur des assistants de direction très compétents, chargés la plupart du temps des tâches routinières et des missions spéciales, qui rassemblent toute l'information, en font la synthèse, l'interprètent, discutent des hypothèses, expliquent et fournissent de l'information vers le management intermédiaire. | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 41 |  | Quand l'utilisation de services de direction est-elle désirable ? | il y a les services de direction spéciaux et généraux, indispensables pour la somme de travail à régir, et en même temps, posant la question de la délégation, de savoir si le chef peut déléguer des décisions importantes à des assistants.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 42 |  | Les conditions pour un travail satisfaisant d'un assistant        | Le rôle des assistants de direction est de fournir l'information, le directeur doit les consulter avant de prendre une décision dont il sera le seul garant, reste la question de l'initiative de ces assistants. Le chef doit avoir une acceptation toute relative de leurs propositions, et garder son jugement personnel.  | Départementalisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1              | Titre2   | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------|--|--|----------------------|--------------|
| Newman    | 43 |                     | L'utilisation et des limites de l'autorité fonctionnelle | L'autorité fonctionnelle consiste à préparer tous les éléments pour les décisions, mais pas à décider eux-mêmes; là est la limitation de l'autorité fonctionnelle, qui doit rester la ligne opérationnelle.<br>L'activité fonctionnelle ne doit correspondre qu'à une part mineure de l'activité de l'opérationnel. Cette activité doit simplement l'aider à accomplir une tâche relevant d'une spécialité ou d'un savoir précis et technique.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 44 |                     | Arrangement spéciaux pour le travail d'assistant         | Le travail opérationnel et fonctionnel peut être parfois entrecroisé, il peut aussi être dupliqué si la distance ou le type de travail l'enjoint.  | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 45 | La décentralisation | Introduction   | D'un point de vue administratif, la décentralisation, c'est l'autorité planifiée dans la hiérarchie de l'organisation. Elle décide qu'est-ce qui sera fait.<br>La décentralisation, c'est l'extension du planning détaillé.  | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 46 |                     | Quel est le degré de décentralisation désirable?         | De combien la délégation doit être faite? telle est la question qui est posée pour toutes les grandes organisations. Seules les petites organisations sont vraiment centralisées, celles où la décentralisation est limitée n'ont pas beaucoup de hiérarchie. Déléguer l'autorité signifie avoir des dirigeants responsables à un niveau local.<br>Il n'y a pas de standard, mais des facteurs jouent dans la plus grande ou moins grande décentralisation : le niveau où se prennent les décisions opérationnelles; qui a la capacité de rendre les décisions effectives; la capacité de réagir entre les conditions d'opération et les décideurs; est-ce que les initiatives seront favorisées par une décentralisation. | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 47 |                     | Comment réussir la décentralisation?                     | Faire mieux soi-même est une erreur commune des directeurs, un manque de pouvoir agir également, le manque de confiance envers les subordonnés. Les subordonnés également doivent prendre des responsabilités et tentent également de l'éviter, préférant demander au manager, ayant peur des critiques, et manquant d'information, voire de confiance en soi.   | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 48 |                     | La décentralisation du profit                            | Il s'agit de décentraliser également le profit, pour en faire des unités quasi indépendantes. L'objectif étant d'en faire des entreprises de taille critique pour être dirigées, renforçant le moral des dirigeants.<br>Des limitations à la décentralisation proviennent des capacités de découpage pertinent pour l'activité du groupe, créant des distorsions de mesure de l'activité et des profits, les interdépendances devenant des soucis d'interaction, et des dirigeants détachés du management global.  | Décentralisation     | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1                                       | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|----------------------|--------------|
| Newman    | 49 | L'utilisation des comités                    | Introduction  | Il s'agit d'un groupe spécifiquement désigné pour effectuer des tâches administratives données. Ils existent depuis tout le temps, depuis les Grecs, les outils ont juste évolué.  | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 50 |  | Les avantages des comités   | Les avantages des comités permettent de donner un jugement intégrant les positions de chacun du groupe s'accordant; ils permettent la coordination des fonctions; ils décrivent l'importance de ceux-ci et s'accordent sur des points précis; ils permettent la coopération dans l'exécution des plans; leur fréquence et leur institutionnalisation permet d'obtenir une certaine continuité.   | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 51 |  | Les limitations des comités   | Cependant, les comités ralentissent l'action et ne permettent pas de l'étendre; ils divisent les responsabilités et déchargent certains responsables fonctionnels de leurs responsabilités; les discussions des comités peuvent compromettre une prise de décision en cas de divergences.  | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 52 |  | Quand faut-il utiliser un comité ?  | Les comités sont utiles quand il y a une divergence sur l'information à prendre en compte et sur la conclusion; quand les décisions sont importantes; quand une bonne décision nécessite une revue dans le détail; quand plusieurs divisions sont parties prenantes.<br>Au contraire, les comités sont défavorables quand il faut prendre une décision rapide, quand les gens ne sont pas qualifiés et quand les débats n'aboutissent pas. | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 53 |  | Suggestion pour un fonctionnement efficace des comités                              | Il faut définir les devoirs et les l'autorité nécessaires très clairement, sélectionner les membres de par leurs responsabilités, avoir des membres de divisions fonctionnelles en réunion, avoir des procédures claires de prise de décision, avoir un responsable de la réunion.   | Décentralisation     | Délégation   |
| Newman    | 54 | Quelle peut être l'étendue de la supervision | Introduction  | Il s'agit du dilemme de la supervision : plus il y a de responsables moins il y a d'action contrôlés, plus il y a de subordonnés à contrôler, moins ils le sont (span of control).   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 55 |  | Les facteurs limitant le nombre effectif de subordonnés qu'un cadre peut superviser | La supervision est limitée par les dimensions temporelles et l'énergie mentale qu'il faut y consacrer; cette capacité mentale dépend des capacités de chacun et de l'adaptation personnelle à l'individu; les situations de supervision sont toutes différentes, les conditions de travail déterminent beaucoup cette capacité à superviser.   | Départementalisation | Organisation |



| Référence | #  | Titre1                                 | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|----------------------|--------------|
| Newman    | 56 |  | Les objections soulevées par un accroissement du nombre de cadres et de niveaux hiérarchiques | Plus les étages de hiérarchie augmentent, moins le contrôle effectif est pertinent, moins la communication est efficace; plus les règles de contrôle sont inflexibles, moins elles sont performantes. Et plus il faut les diminuer dans les strates organisationnelles.<br>De plus, l'accroissement des niveaux hiérarchiques coûte cher à l'organisation, a une influence négative sur le moral des superviseurs et leur sentiment d'utilité. | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 57 |  | Comment choisir le nombre optimal de subordonnés pour chaque cadre                            | Le degré de supervision dépend avant tout du type d'activité et de la prise en compte de sa diversité, ainsi que des autres charges dues au superviseur, de la stabilité des opérations, de la capacité des subordonnés et de leurs facultés de délégation, de la rémunération de la supervision, ainsi que du degré général d'étage de supervision dans le groupe.  | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 58 |  | Comment soulager un cadre surchargé   | La supervision doit faire l'objet de discussion et d'adaptation verbale et formelle récurrente, pour adapter sans cesse le bon type de supervision pertinente et efficiente.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 60 | La structure de l'organisation         | La répartition des services principaux  | La structure d'une organisation doit correspondre aux activités et aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit de déterminer les départements en fonction des activités de l'entreprise, prenant le meilleur avantage de la spécialisation, et ayant pour seul fondement le regroupement de savoir et de coopération des salariés efficients.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 61 |  | Les centres de décision   | Un second critère est le niveau où doivent être prises les décisions les plus importantes pour l'activité et les objectifs de l'entreprise.  | Décentralisation     | Organisation |
| Newman    | 62 |  | Unités de service   | Les business units sont le niveau pertinent de l'activité, des décisions et des comités les plus efficients pour les opérations d'une structure.; il s'agira ensuite de penser les divisions fonctionnelles pour leur coordination, lesquelles doivent être consistantes pour chacune, regroupant les savoirs et les compétences appropriées, enfin respectant les unités de localisation opérables.   | Décentralisation     | Organisation |
| Newman    | 63 | La structure de l'organisation (suite) | Introduction  | Le choix du top management est crucial pour une organisation. Le rôle des actionnaires n'est pas très important pour le leadership, le choix des membres du board doit être utile et pertinent, avec des dirigeants de l'entreprise et des membres externes.   | Départementalisation | Organisation |
| Newman    | 64 |  | Organisation de la direction générale   | Le board doit confirmer ou infirmer les choix de la direction de l'entreprise, voire en changer les objectifs; il doit avoir un rôle de conseil; sélectionner les bons dirigeants et les conseiller.<br>Il doit y avoir une distinction entre le chairman du board et le dirigeant executive.  | Commandement         | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité                    |
|-----------|----|---|--|--|------------------------|-------------------------------|
| Newman    | 65 |   | Liaisons structurelles                         | La direction décide du degré de l'étendue de sa supervision, du nombre de hiérarchies et de strates, et de la configuration organisationnelle. La direction décide avec des unités clairement définies et celles en liaison parallèle.   | Commandement           | Organisation                  |
| Newman    | 66 |   | Nécessité d'un équilibre                       | une structure organisationnelle doit comprendre l'intégralité des droits et des devoirs de ses objectifs économiques, elle doit s'adapter en permanence à cela.<br>Le problème des manuels d'organisation est leur mise à jour.  | Commandement           | Organisation                  |
| Newman    | 67 |   | L'utilisation des organigrammes et des manuels | Les outils de représentation de l'entreprise ne sont que des biais de retranscription de la réalité; ils sont limités à la vision que l'on veut en donner, avec les titres, les descriptions de position. Ces outils sont bien davantage l'entreprise telle qu'elle devrait être.  | Commandement           | Organisation                  |
| Newman    | 68 |   | Conclusion de la 2ème partie                   | Les problèmes de structure de l'organisation ne sont pas des problèmes séparés mais un ensemble.   | Commandement           | Organisation                  |
| Newman    | 69 | Le rassemblement des ressources           | Le rassemblement des ressources                | Les problèmes des entreprises sont universels pour obtenir les meilleures ressources, qu'elles soient en capitaux, en matière première ou autres. Ce sont des questions d'interdépendance de l'entreprise elle-même avec son milieu; pour cela, il y a parfois des alternatives par la voie d'alliances soit d'entreprise, soit de moyens, dans quel cas il faudra savoir négocier des relations avantageuses avec l'extérieur, négocier des accords mutuels avec des firmes ou des institutions externes, et maintenir des relations convenables avec tout son environnement. | Environnement          | Standardisation/massification |
| Newman    | 70 | La construction des relations extérieures | La construction des relations extérieures      | Il faudra pour l'entreprise de toutes façons : réduire son incertitude face à l'extérieur, les coûts, la flexibilité, et sa stratégie compétitive.   | Environnement          | Standardisation/massification |
| Newman    | 71 | la sélection des cadres                   | Introduction                                   | La croissance de la demande des cadres et des dirigeants pour les entreprises fait qu'ils ont un rôle crucial; la demande fait qu'il est difficile de sélectionner et d'attirer les meilleurs d'entre eux. Ils sont peu nombreux à l'être, c'est un problème de long terme. Il leur faut de la qualité pour être objectif.   | Sélection du personnel | Mesure                        |
| Newman    | 72 |   | La détermination des besoins des cadres        | Il faut déterminer les devoirs de chaque position à partir d'une étude de l'emploi à pourvoir, et de l'organisation souhaitée, avec une analyse organisationnelle, des spécifications de chaque dimension du poste et des hommes (performance, qualités personnelles, celles spécifiques). Pour cela, des programmes de promotions doivent déterminer les remplacements, les promotions, les nouveaux venus.   | Sélection du personnel | Mesure                        |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|------------------------|--------------|
| Newman    | 73 |  | Sélection et appréciation des cadres                  | L'appréciation est une somme de facteurs à prendre en compte : le jugement du groupe, les évaluations périodiques de la performance des tâches en cours; l'évaluation des qualités pour sa promotion; les essais sur une série d'autres emplois: les tests psychologiques.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Newman    | 74 | La formation et la rémunération des cadres | Introduction  | Le talent des cadres doit être promu et entretenu par toute une série de techniques, concernant l'apprentissage du travail (son enthousiasme est crucial).  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Newman    | 75 |  | La formation des cadres                               | l'encourager ,y compris à partir de coaches, et ouvrir sa boîte noire pour parler de ses difficultés), les rotations sur différentes opérations, l'utilisation des comités, des conférences et des sessions, ou même l'assistance au développement individuel.  | Formation              | Délégation   |
| Newman    | 76 |  | La rémunération des cadres                            | La structure des rémunérations doit être posée sur l'importance relative et les difficultés du poste de dirigeant, selon la concurrence externe; créer des différences entre les différentes fonctions pour créer une émulation à la progression de tous.<br>Les incitations financières telles que les bonus et les actions sont complémentaires.  | Formation              | Délégation   |
| Newman    | 77 |  | L'organisation d'un programme de formation des cadres | Les dirigeants doivent être surveillés sur leur performance de manière intensive. Les divisions fonctionnelles doivent aider à cela. Les comités et lieux de pouvoir sont le lieu d'appréciation de leur performance.   | Formation              | Délégation   |
| Newman    | 78 | La supervision                             | La supervision  | Le principe de la direction: ce sont les manières dont les dirigeants donnent leurs instructions à leurs subordonnés; ce qui doit être fait; c'est une étape essentielle du processus global d'administration.  | Départementalisation   | Organisation |
| Newman    | 79 | La direction                               | La direction  | Les bonnes instructions ce sont les manières raisonnables, complètes, claires. Elles doivent être revues de manière continue pour ne pas être oubliées et portées par la direction.<br>Les pratiques standards sont les mieux appliquées, mais de manière non doctrinale, et soumises à apprentissage, en expliquant pourquoi elles doivent être faites.<br>La direction doit être consultative; donner les directions, poser les questions, expliquer le fonctionnement, et parvenir au développement personnel de chacun. | Départementalisation   | Organisation |
| Newman    | 80 | La motivation                              | La motivation   | Toutes les actions administratives dépendent du fait que ses membres veulent contribuer à son action, le 'degré d'acceptation' est une question quotidienne.  | Motivation             | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1          | Titre2                                       | Résumé   | Topique          | Visibilité |
|-----------|----|-----------------|--|--|------------------|------------|
| Newman    | 81 |                 | Les déterminants du comportement             | Un individu prend en charge une action quand les satisfactions qu'il espère obtenir sont supérieures aux sacrifices et aux désagréments de celle-ci. Il s'agit de prendre en compte l'action d'un point de vue social et psychologique.<br>Les facteurs qui provoquent des réactions individuelles : les besoins individuels, le gain net marginal, la hiérarchie des besoins; mais aussi les croyances, la reconnaissance (Mc Gregor);<br>Les organisations sont des ensembles sociaux et avec les comportements qui vont avec. | Motivation       | Délégation |
| Newman    | 82 |                 | Principales motivations                      | Les incitations sont les suivantes : un revenu financier plus important, un statut social, un certain respect, une sécurité, un travail attractif, des opportunités de développement, une activité intéressante, un pouvoir personnel et de l'influence, un traitement pour chacun des subordonnés et des personnes, sa voie dans les affaires de chacun, une supervision juste et diligente.  | Motivation       | Délégation |
| Newman    | 83 | La coordination |  | La coordination consiste à unifier et faire aller dans la même direction les travaux d'une multitude de personnes; elle est l'acte d'administration par excellence.  | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 84 |                 | Simplifier l'organisation                    | Les entités fonctionnelles et l'organisation en unités de production visent à établir cette coordination et venir en support des unités opérationnelles. Elles permettent d'établir des lignes claires au sein d'une organisation  | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 85 |                 | Des programmes et des politiques harmonisées | L'objectif de la coordination est d'harmoniser les programmes en cohérence entre elles et de leur donner une bonne temporalité d'ensemble.   | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 86 |                 | De bonnes méthodes de communication          | La communication est essentielle pour une bonne coordination. Elle suppose une formalisation de celle-ci avec des rapports écrits, ainsi que l'étude des décisions (Simons)  | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 87 |                 | Faciliter la coordination volontaire         | Chacun doit pouvoir aider à la coordination, notamment par des processus clairs, mais aussi des échanges de type informel, des contacts avec les responsables, une coordination à toutes les étapes, tel un processus continu, avec des agents de liaison et de comités de décisions.  | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 88 |                 | Coordination par direction personnelle       | Les liens personnels ont beaucoup d'influence sur la qualité de la coordination  | Décentralisation | Délégation |
| Newman    | 89 | Le contrôle     |  | Le contrôle appartient à toutes les phases du processus d'administration   | Contrôle         | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                              | Titre2   | Résumé   | Topique  | Visibilité |
|-----------|----|-------------------------------------|--|--|----------|------------|
| Newman    | 91 | Les étapes essentielles du contrôle | Etablissement de normes en des points stratégiques | Le contrôle est nécessaire à chaque étape. Le contrôle doit être relié à une responsabilité personnelle; il doit être élaboré sur les points stratégiques de l'organisation et en devenir une norme qu'il faut suivre; identifier les écarts et les causes des écarts. Ces points stratégiques sont liés au temps, aux impératifs économiques, à la compréhension de l'action, et sont équilibrés.   | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 92 |                                     | Contrôler et rapporter les résultats               | Contrôler signifie regarder et attendre la confirmation des résultats obtenus, comprendre les exceptions et en tirer des conséquences, observer personnellement les points de contrôle et les résultats; ensuite, dessiner les reportings vers l'action : sur l'à propos, sur la méthode de restitution, ou sur la construction de la représentation.  | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 93 |                                     | Action corrective                                  | Le contrôle permet de tirer des conclusions et des actions : en caractérisant les situations de fait, celles perçues, celles physiques et celles externes; pour revoir la direction, la formation, et la sélections des subordonnés; pour améliorer la motivation d'ensemble; ou alors, pour modifier les plans si nécessaires.  | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 94 | Le contrôle budgétaire              |  | Le contrôle budgétaire consiste à dresser un plan pour la période future, consolider les besoins, comparer avec les consommations et ce que l'on veut faire. L'établissement du budget est beaucoup plus important qu'une simple question comptable, il s'agit des moyens et des engagements de l'ensemble de l'organisation.  | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 95 |                                     | Les bénéfices du contrôle budgétaire               | Premièrement, il s'agit d'améliorer le planning d'une organisation : simulant les esprits par avance, aidant la coordination des activités et des communications, permettant de se contrôler et de se comprendre, avec des standards, des reportings sur la performance; Les plannings ne sont pas des prédictions, mais l'action voulue à l'avance; ils permettent de mettre en forme une organisation et des services entre eux, notamment par une participation active à l'exercice budgétaire. | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 96 |                                     | Les conditions d'un contrôle budgétaire efficace   | Le budget suppose un grand travail de médiation, notamment par le support fonctionnel et l'état major; il nécessite une formalisation des reportings et son utilisation intensive; il suppose un budget flexible aux décisions à venir à prendre.  | Contrôle | Mesure     |
| Newman    | 97 | La structure du contrôle permanent  |  | Contrôler de manière permanente et exhaustive peut amener à des biais et à des contrôles fautifs. Il faut au contraire qu'ils soient divers et permettent une synthèse de l'ensemble.  | Contrôle | Mesure     |

| Référence | #   | Titre1   | Titre2                               | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|-----|--|--------------------------------------|---|------------|------------|
| Newman    | 98  |  |                                      | Les points d'attention et d'équilibre du contrôle doivent être revus finement, avec des facteurs mesurables et des facteurs intangibles les plus réduits; savoir contrôler sur le long et le court terme, le type de contrôle pouvant évoluer au fil du temps et du changement organisationnel.   | Contrôle   | Mesure     |
| Newman    | 99  |  |                                      | Le contrôle doit être simplifié, les personnes en charge devant être autant les responsables opérationnels que les fonctionnels; le contrôle doit être systématisé; il doit prendre en compte les effets du contrôle sur la motivation (inciter dans le sens positif et non pas négativement), et être proportionnel aux forces dynamiques de l'organisation, pour fournir les données pertinentes pour le planning de l'organisation.  | Contrôle   | Mesure     |
| Newman    | 100 | Faire fonctionner les principes administratifs |                                      | Pour que les principes administratifs marchent, il faut qu'ils soient basés sur des faits; il faut les ajuster aux personnalités (l'administration n'est qu'un segment de relations); il faut reconnaître les différences individuelles, et considérer les situations entièrement : l'interdépendance des fonctions de planning, d'organisation, d'assemblage des ressources, de supervision, et de contrôle. Il faut forger cette toile d'action, et de décisions liées, qu'est une organisation. Et lier l'analyse à la synthèse. | Contrôle   | Mesure     |
| HughesUS  | 1   | 1. Motivation et direction                     |                                      | L'objectif est la recherche de l'harmonie, c'est-à-dire la recherche de l'évitement des conflits par la maximisation des intérêts individuels. L'entreprise est l'ensemble des finalités individuelles, qui doivent être supérieures aux décisions dictatoriales du chef. L'entreprise est une somme de personnes. Elle est différente des modèles de la sciences et des techniques. Le management est l'application d'un 'style' de managers, qui est adapté à l'entreprise, avec la délégation en responsabilisant les personnes. | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 2   |  | 1 Les conflits sont-ils inévitables? |   | Motivation | Délégation |

| Référence | # | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|---|--------|--|--|------------|------------|
| HughesUS  | 3 |        | 2 Besoins, intentions, et entreprise                 | Tous les collaborateurs concourent aux 'buts' de l'entreprise. L'entreprise a pour objectif de développer 'l'être' (E. Fromm); le travail doit devenir un sentiment positif; le profit n'est pas le 'but', mais peut être un stimulant; il y a un éventail de différents objectifs, il faut trouver une synthèse entre ceux des hommes et ceux de l'entreprise, ce qui fait évoluer la crédibilité des objectifs. Ainsi posé, l'existence des syndicats s'explique par un manque d'objectif pour l'entreprise comme pour les individus, ou alors des objectifs mal définis par rapports aux besoins individuels: il faut donc en trouver une combinaison gagnant-gagnant.  | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 4 |        | 3 Plan de l'entreprise et accomplissement individuel | Il faut donc définir une "direction participative" (cf McGregor; différent des travaux de Hawthorne quant à l'importance de participation individuelle en soi). Le plan doit être descendant, s'assurer des intérêts individuels, mais partir des objectifs de l'entreprise. il faut travailler ainsi en plan accord ensemble, sans jamais descendre trop loin. Il faut enfin expliciter les objectifs, tant ceux individuels que ceux de l'entreprise jusqu'au plus bas de la hiérarchie.   | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 5 |        | 4 Direction et théorie des motivations               | La direction doit donc susciter la motivation. La direction par objectif est différente de celle du contrôle, avec une méthode différente, plus proche. Mc Gregor a pointé le problème de la divergence des objectifs.   | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 6 |        | 5 Comportements orientés vers les objectifs          | Le principal est l'atteinte des objectifs (Mc Clelland). Il s'agit d'orienter à la fois les objectifs et les tâches des individus.<br>Classement des objectifs/ l'influence du stimulant financier est prépondérant mais aussi limité/ un point de repère important : les responsabilités/ entre les individus diffère une certaine propension au risque/ diffère aussi des attitudes différentes quant à l'appréhension des problèmes, tout comme le niveau des aspirations.<br>il s'agit de cibler les comportements intermédiaires en terme de prise de risque et d'appréhension des objectifs.<br>L'entreprise est centrée sur les objectifs et les tâches. Elles se distinguent de par leur maturité à savoir les appréhender, tant ceux collectifs de ceux personnels (contrairement au socialisme).<br>Il s'agit pour l'entreprise de savoir rivaliser avec ses propres normes. | Motivation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|--|--|------------|------------|
| HughesUS  | 7  |  | 6 Comment intensifier l'orientation vers les objectifs | <p>Les individus ont non seulement des besoins d'accomplissement, mais également de développement. Evoluant dans un système hiérarchique, les organisations les plus souples permettent une plus grande autonomie. Appel au sens aux responsabilités : maîtriser les actions / psychologie et panoptique.</p> <p>Récompenses positives. Relations personnelles et accomplissement. Que peut faire un cadre : Assumer ses responsabilités/ proposer des défis et des cibles/ cibler des objectifs mis à niveau avec celui de ses employés/ faire savoir que chacun est jugé (panoptique)/ stimuler le personnel/ S'intéresser au travailleurs et à leur travail/ s'efforcer d'équilibrer les objectifs de long et de court terme.</p>                   | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 9  | 2. Les processus d'accomplissement des objectifs |  | <p>Les conditions de motivations infèrent à la somme individuelle des consciences de soi (achievement). Les conditions préalables consiste à pouvoir disposer d'un système clair et visible des conditions de travail et de d'espérance de progression. Les étapes nécessaires à cette motivation de chacun des employés sont l'exercice de formulation et celui d'énonciation objective des motivations de chacun des employés. De plus, il s'agit d'une démarche continue.</p> <p>Une entreprise consciente de soi est donc celle qui remplit des objectifs au-delà de sa propre activité ainsi que dans la société (cf pré-RSE), elle est différente de l'entreprise 'paternaliste' qui substitue ses motivations sur celles de leurs employés.</p> | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 10 |  | 7 Conditions et motivations                            |  | Motivation | Délégation |



| Référence | #  | Titre1 | Titre2                       | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|------------------------------|---|------------|------------|
| HughesUS  | 11 |        | 8 Circonstances motivantes   | <p>La motivation n'est pas une simple satisfaction des employés, si elle doit décentraliser ses informations et ses prises de décisions, elle ne doit pas le faire trop et doit savoir garder la définition de ses propres objectifs. Il s'agit plutôt d'un style de management et d'une forme d'organisation, la gestion devant recouper avec le centre pour ses décisions et sa gestion.</p> <p>Les objectifs doivent se fondre dans l'innovation et l'excellence de ses salariés. L'innovation résulte d'une organisation du travail, elle est un moyen primordial pour la satisfaction et la motivation des salariés.</p> <p>Enfin, les moyens de communications dans l'entreprise doivent être les plus déployés possible. Chacun doit se sentir libre de pouvoir communiquer. La communication d'une entreprise ne peut pas respecter strictement l'organigramme d'une entreprise, elle doit avoir une hiérarchie et une hiérarchisation, mais être le plus plat possible.</p> <p>Les critères de sélections sont importants et forment le futur et la communication d'une entreprise.</p> <p>l'indépendance de chacun doit être promue. Trop souvent, le développement du syndicalisme a résulté du manque de développement de chacun des salariés, dans une entreprise consciente de soi, il n'y a plus de place ou d'intérêt au syndicalisme. Dans une entreprise respectueuse des lois et de son extérieur, il n'y a plus besoin du contrôle 'excessif' de l'Etat non plus.</p> | Motivation | Délégation |
| HughesUS  | 12 |        | 9 Les facteurs de motivation | <p>Les facteurs de motivations peuvent être la rémunération, sans être suffisant. Les plans d'intéressement ou les différents types de gratifications matérielles sont indispensables. Mais cette question de la rémunération pose la problématique de la valeur dans l'entreprise et la contribution des salariés. Il s'agit de l'intérêt ou de l'égalité, c'est à dire la tendance à horizontaliser les conditions de travail dans l'entreprise.</p> <p>Mais une grande partie du développement humain au sein de l'entreprise a une forte porosité avec l'évolution du travail, ainsi que les fonctions de chacun des salariés. Le style de direction n'est pas étranger à la reconnaissance de chaque salarié. Il s'agit de promouvoir l'engagement et la participation de chacun.</p>  | Motivation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2 | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|--|--------|---|-----------|------------|
| HughesUS  | 14 | 3. Les systèmes de fixations des objectifs |        | <p>La motivation est reliée à l'établissement des objectifs de l'entreprise en parallèle de ceux des individus au sein de l'organisation. Plus le déphasage est grand, moins grand sera le développement de l'individu et l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.</p> <p>L'entreprise doit donc dire sa stratégie, formuler ses objectifs, et affirmer ses lignes hiérarchiques, le continuum de son action, ainsi que sa dynamique pour chacun des échelons. L'optimum sera le lieu de convergence entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés (cf critique de Whyte)</p> <p>La définitions des objectifs, l'établissement du planning, les points de liaison avec les intérêts individuels. A partir de là, se situe la distinction entre le planning et le contrôle; il doit comporter un rôle essentiel de feedbacks sur chacun des objectifs; les objectifs doivent pouvoir se décliner par système ainsi que par sous-système. Ils comprennent aussi, l'organisation du travail, le système de communication interne, celui de rémunération, ainsi que le développement personnel.</p> <p>Déterminer les objectifs signifie donc rendre visible pour chacun : les intentions de l'entreprise; les décomposer et les inscrire dans le temps; le décliner en objectifs individuels; les faire évoluer en fonction des interactions des uns aux autres; les faire évoluer au fur et à mesure du déroulement du plan.</p> | Objectifs | Délégation |
| HughesUS  | 15 |  | 10     | 10  | 10        | 10         |
|           |    |  | 10     | 10  | 10        | 10         |
| HughesUS  | 16 |  | 11     | 11  | 11        | 11         |
|           |    |  | 11     | 11  | 11        | 11         |
| HughesUS  | 17 |  | 12     | 12  | 12        | 12         |
|           |    |  | 12     | 12  | 12        | 12         |

| Référence | #  | Titre1                | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|-----------------------|---|--|---------------|-----------------------------------|
| HughesUS  | 18 |                       | 13 Fixation des objectifs individuels   | Pour l'individu, il faut qu'il fixe ses objectifs spécifiques, l'importance de ces objectifs pour sa motivation (s'il a un input pour le faire), la définition de son plan d'action pour celui-ci, ainsi que les normes de performance et les critères de mesure qu'il se donne pour l'atteindre; il peut cependant formaliser les difficultés pour y arriver, mitigeant les conditions de non réussite, et les éléments qui doivent concourir pour atteindre ses objectifs, tout comme l'interaction de ses objectifs individuels et ceux collectifs. Enfin, il doit apprécier et circonstancier ses propres performances passées. Les objectifs ne sont que ceux dont il sait que ses chefs savent et ce qu'il sait d'eux. | Objectifs     | Délégation                        |
| HughesUS  | 19 |                       | 14 Interaction entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise | Faire de la théorie Y (Mc Gregor) une réalité consiste à éviter les zone d'échec entre les plans particuliers et ceux individuels, à laisser les gens se constituer une équipe et être 'meneur' de l'atteinte de ses objectifs, en l'impliquant jusqu'à choisir son équipe et son emploi du temps  | Objectifs     | Délégation                        |
| HughesUS  | 20 |                       | 15 Compétence et efficacité   | La compétence et l'efficacité du travail seront les résultantes à la fois des 'aptitudes' des individus, initiales ou acquises, de leur 'expérience', ainsi que de leur affectation des moyens de l'organisation (attribution, spécification de poste, intérêt et système de valeurs, compétence et expérience).   | Contrôle      | Mesure                            |
| HughesUS  | 21 |                       | 16 Un système total de motivation   | Les facteurs d'entretien et de développement (Maslow, Herzberg) ne suffisent pas : ce n'est pas en 'choyant' les salariés, en leur accordant des largesses, que l'on maximisera leur productivité, mais c'est en les incitant, en les stimulant et en leur donnant les bonnes conditions pour ce faire.  | Contrôle      | Mesure                            |
| HughesUS  | 23 | 4. Réflexions finales |   | Reste la question de jusqu'où doit aller l'implication de l'individu et de l'entreprise. La vie privé reste une frontière, l'entreprise ne peut pas tout choyer, les motivations individuelles doivent exister sans le travail, en balancement avec celles extraprofessionnelles. Ce difficile équilibre est celui du développement de l'homme, selon Carl Roger.  | Contrôle      | Mesure                            |
| Bower     | 1  | Préface               |   | Ce recueil est surtout une somme de principes reconnus, rien n'est inventé. La volonté de diriger est la principale source de productivité dans une entreprise, elle consiste à vouloir analyser toutes les dimensions d'une entreprise : ses forces, ses faiblesses, ses hommes et son mode d'information. Cette volonté est celle qui caractérise les américains dont le devoir le plus impérieux est la prospérité de tous.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 2  |                       | 1   | Les bases de la gestion sont explicitées par Sloan dans son ouvrage 'My Years with General Motors'   | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2 | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|--------|--------|---|---------------|-------------------------------|
| Bower     | 3  |        |        | il faut faire la distinction entre les fins et les moyens; il faut aussi distinguer l'engagement de 'réussir' (attendre les problèmes et évoluer), et 'diriger' (transformer toutes les paroles en actes.                                   | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 4  |        |        | Il faut allier le double motto : celui de la réussite opérationnelle (souvent pris par le temps), et celui du changement, pour aller vers le plus efficace possible.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 5  |        |        | Diriger signifie prendre les moyens et ne pas faire confiance au système : chacun doit s'impliquer dans l'évolution de tous, car tout le monde fait partie du système et doit faire changer l'ensemble.                                     | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 6  |        |        | Diriger n'est pas uniquement la direction, traiter de l'expédiant, accomplir, traiter les problèmes au jour le jour, travailler sur mesure, faire évoluer sa situation personnelle, ou l'affaire d'un seul homme.                           | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 7  |        |        | Diriger nécessite l'usage de sanctions, de devoir rendre des comptes, agir moins par procédures (bureaucratiques), que par objectifs (plus souples).  | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 8  |        |        | Quatre éléments de l'action de direction : les objectifs (politique); la stratégie (baliser la structure, faire le programme); Buts (trouver les hommes, procédures et les moyens de capitaux; l'esprit maison (contrôle et agir en homme). | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 9  |        |        | Réussite se mesure différemment par les volumes, la part de marché; ou alors les rendements de long terme, tel que la mesure du capital investi; ou alors toutes les mesures affectant la continuité de l'efficacité de la direction.       | Environnement | Standardisation/massification |
| Bower     | 10 |        | 2      | La philosophie de l'entreprise est primordiale à expliciter et définir. Tel que le formule Watson (IBM), l'exercice consiste à expliciter les 'grands principes' de l'entreprise pour que chacun sache où aller dans le même sens.          | Objectifs     | Délégation                    |
| Bower     | 11 |        |        | Mais elle est définie également par ses principes éthiques, à la fois internes et externes; agir bien permet d'attirer les comportements  | Objectifs     | Délégation                    |
| Bower     | 12 |        |        | Les décisions doivent être fondées sur des données objectives : dire le vrai, avec précisions et des faits (Sloan); les décisions sont meilleures et plus simples si elles sont fondées sur les faits.                                      | Objectifs     | Délégation                    |
| Bower     | 13 |        |        | La philosophie de l'entreprise est primordiale à expliciter et définir. Tel que le formule Watson (IBM), l'exercice consiste à expliciter les 'grands principes' de l'entreprise pour que chacun sache où aller dans le même sens.          | Objectifs     | Délégation                    |
| Bower     | 14 |        |        | La philosophie est aussi l'explicitation des forces et des faiblesses de l'entreprise, comme l'évolution économique;  | Objectifs     | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2 | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|--------|--|---------------|-----------------------------------|
| Bower     | 15 |        |        | tel que le dit Dewey, il faut juger les hommes sur les résultats; mais aussi l'esprit de compétition, et également avoir conscience de supprimer les temps inutiles, savoir prendre les décisions, savoir saisir les occasions, savoir affronter les problème en face, les décisions difficiles  | Objectifs     | Délégation                        |
| Bower     | 16 |        |        | Enfin, développer la philosophie de l'entreprise, c'est agir, dans la pratique tel que les principes deviennent des actes et réciproquement.   | Objectifs     | Délégation                        |
| Bower     | 17 |        | 3      | La planification stratégique est élaborée suivant différentes phases. Elle est déclinée suivant une multiplicité des activités, qui bien souvent n'est pas assez planifiée. Elle est composée de la stratégie, des programmes d'action, du plan d'action.  | Planification | Organisation                      |
| Bower     | 18 |        |        | La nature de la planification stratégique, c'est l'art de mettre en œuvre une ressource pour un plan donné; elle n'est pas une force extérieure. L'analogie avec le militaire est pertinente.  | Planification | Organisation                      |
| Bower     | 19 |        |        | Elle répond à une problématique de long terme, ce qui ne veut pas dire tout planifier, mais davantage faire des prévisions et les budgets; ainsi que la répartition des ressources (cf Sloan)  | Planification | Organisation                      |
| Bower     | 20 |        |        | il faut également agir au bon niveau : tous les managers doivent avoir au niveau opérationnel des objectifs, et tous doivent vouloir progresser en améliorant le profit global.  | Planification | Organisation                      |
| Bower     | 21 |        |        | La responsabilisation est une des formes principales du commandement.  | Planification | Organisation                      |
| Bower     | 22 |        |        | la stratégie est différentes suivant les activités, selon leurs positions concurrentielles spécifiques, leur prévision, selon leurs objectifs (selon les conceptions du progrès (cf Dupont de Nemours))  | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 23 |        |        | La stratégie infère également aux utilisateurs. C'est-à-dire le marché : la valeur des produits, le service, l'acceptation de la marque, la stratégie intra sectorielle, (ex : automobile); modifier les objectifs selon les faits, les intérêts divergeant, la réactivité, les concurrences technologiques, ainsi que les conflits des objectifs entre eux, où le dirigeant doit savoir trancher entre eux. | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 24 |        |        | Stratégie du profit résulte de l'analyse des facteurs de profit; le classement de ces facteurs entre eux; leur détection, ainsi que savoir dissocier ceux clefs et ceux sur lesquels il faut faire des choix. La stratégie devant aussi être portée sur les cadres, ce capital humain (comme le fait IBM : ex l'investissement fait pour avoir les meilleurs vendeurs).                                      | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                        | Titre2 | Résumé  | Topique          | Visibilité                        |
|-----------|----|-------------------------------|--------|---|------------------|-----------------------------------|
| Bower     | 25 |                               |        | La stratégie est ainsi avant tout une volonté, avec des initiatives, des évolutions face aux faits que l'on analyse, l'action engendrée ainsi que les décisions prises fussent-elles dures.   | Stratégie        | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 26 | 4. Politique Norme et process |        | La politique d'entreprise consiste à pouvoir agir dans des circonstances et les moyens donnés. Savoir ce qu'il faut faire, elle doit avoir plus de lien avec la stratégie, elle entre en interaction avec elle; en l'absence de politique, les cadres n'ont pas de visibilité nécessaire pour agir et devenir acteurs de l'entreprise. La politique de l'entreprise est fausse si la stratégie est fausse; les actions sont fausses si les prévisions sont fausses; car la politique, comme la stratégie, est fondée sur les faits, ainsi est définie l'action. | Stratégie        | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 27 |                               |        | Les étapes de l'élaboration d'une stratégie sont premièrement d'être simples, pour une bonne compréhension des acteurs; ensuite, elle est basée sur des faits étudiés parallèlement; ensuite, toutes les autres possibilités d'action doivent avoir été étudiées; enfin les conditions d'évolution nécessitent une évolution de la politique d'entreprise.  | Stratégie        | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 28 |                               |        | Les normes donnent à penser de comment agir.  | Stratégie        | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 29 |                               |        | Les procédures spécifient une action à suivre; comme les normes, elles doivent être transcrites par écrit.  | Stratégie        | Standardisation/<br>massification |
| Bower     | 30 |                               | 5      | Le principe d'une organisation est de créer une harmonie entre les hommes pour l'entreprise et ses buts. Tel que le dit Cordiner, une bonne organisation est un des facteurs les plus importants d'une grande entreprise.   | Décentralisation | Délégation                        |
| Bower     | 31 |                               |        | Tel que l'analogie avec Moïse, l'organisation est une forme de planification, avec l'ambition de répartir et déterminer le travail et les tâches de chacun; de regrouper les hommes et les responsabiliser; faire preuve d'autorité; entrer dans un rapport hiérarchique avec chacun; déterminer et valoriser les qualités personnelles de chacun.<br>La structure affecte les résultats de par sa nature, elle vise à délimiter les actions de chacun et les conflits entre les hommes qui en découlent.   | Décentralisation | Délégation                        |
| Bower     | 32 |                               |        | Les lignes directives doivent être spécifiées par l'organisation : avec la définition des postes (opérationnel, analytique, technique, gestionnaire, ...) ; il faut attribuer à chacun l'exercice de la responsabilité et assoir l'autorité et les fonctions de chacun.   | Décentralisation | Délégation                        |
| Bower     | 33 |                               |        | Les fonctions sont importantes, car elles délimitent les compétences de chacun, elles spécifient les ordres, placent les cadres; et limitent les conflits entre les opérations.   | Décentralisation | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|--------|--|------------------------|------------|
| Bower     | 34 |   |        | L'organisation est aussi la définition des postes, leur qualification, la compétence idéale à trouver.   | Décentralisation       | Délégation |
| Bower     | 35 |   |        | L'organisation est aussi le bon choix des administrateurs, bon recrutement, fondé sur leur efficacité; le PDG n'est que l'architecte du système de direction de l'entreprise.  | Décentralisation       | Délégation |
| Bower     | 36 |   |        | Tel que GE et les écrits de Cordiner, il faut pour les grands groupes une forte décentralisation de toutes les divisions opérationnelles ainsi que la recentralisation de l'information de toute l'entreprise (avec les meilleurs moyens de l'informatique et la finance).   | Décentralisation       | Délégation |
| Bower     | 37 |   |        | Ce que l'on nomme 'réorganisation' n'est que l'activité quotidienne de maintenir vivante une organisation, notamment grâce à un 'service organisation' spécifique.   | Décentralisation       | Délégation |
| Bower     | 38 | 6 Administrer les ordres et leurs valeurs |        | Le recrutement des hommes consiste à prévoir et à identifier les bonnes personnes pour les fonctions à responsabilités, tel que nous l'enseigne la Harvard Business Review. Dans le recrutement, il y a également la possibilité de promouvoir les bonnes personnes.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Bower     | 39 |   |        | Ce recrutement dépend de la planification des besoins de la direction, à partir de l'établissement d'un programme de recrutement et d'une évolution de ce programme au fur à et mesure.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Bower     | 40 |   |        | La concurrence est également un élément indispensable, il s'agit du marché du travail externe; pour élever le niveau moyen de l'offre de travail, il faut développer la formation des cadres; tout en pensant que l'ordinateur ne remplacera pas le travail des cadres, que l'université doit également participer à cet effort d'amélioration de l'offre de travail des cadres. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Bower     | 41 |   |        | Le recrutement est une fonction importante, elle doit être faite par des spécialistes et des professionnels de ce métier.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Bower     | 42 |   |        | La première des formation est l'autoformation des cadres eux-mêmes, de manière continue dans le temps, de manière à savoir prendre des responsabilités dans le cadre de leur travail.  | Formation              | Délégation |
| Bower     | 43 |   |        | L'expérience de la délégation est également très formatrice, notamment car elle permet de se responsabiliser, de savoir s'évaluer, de pouvoir jauger son propre rôle et de sa formation acquise ou à acquérir. La promotion est une source de motivation principale.   | Formation              | Délégation |
| Bower     | 44 |   |        | Concernant la rémunération, si elle est une source de motivation évidente, elle ne doit pas être la seule cause. De nombreux cadres refusent des postes très bien rémunérés, car à partir d'un certain échelon, la qualité du travail et les sources de satisfaction sont aussi liées à la hiérarchie et aux perspectives d'accomplissement personnelles.                        | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1         | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|----------------|--------|--|------------|------------|
| Bower     | 45 |                | 7      | Il s'agit des dernières phases de planification, à savoir celles du court terme et du contrôle.  | Contrôle   | Mesure     |
| Bower     | 46 |                |        | L'exercice de planification systématique nécessite une information de gestion de qualité, standardisée pour en faire un examen systématique, connaître les bénéfices de chaque action, définir les contrôles à priori, les voies de délégation possibles, les mesures envisageables.   | Contrôle   | Mesure     |
| Bower     | 47 |                |        | Le programme de direction se décline en plan d'action et en responsabilités. Il est décliné également pour chaque activité, pour chaque direction, et il doit être rédigé.<br>Le programme de direction est la somme de tous les plans d'action en version plus détaillée.   | Contrôle   | Mesure     |
| Bower     | 48 |                |        | Pour faire le programme et la planification, il faut analyser l'essor du secteur, la rentabilité et les évolutions économiques, ainsi que les forces et les faiblesses sur son marché.   | Contrôle   | Mesure     |
| Bower     | 49 |                |        | Les buts de l'entreprise vont au-delà de la simple rentabilité; tel que le formulait Dupont de Nemours, le 'progrès technique' peut être un but en soi.<br>Il faut définir le service du Plan, le formaliser en fiches et en décisions; la fonctions de 'comptroller' doit aller au-delà des questions comptables vers tous les 'plans' de l'organisation; comme l'indexation de toute information pertinente et classée, les décisions, facilitant la direction et organisant les structures. | Contrôle   | Mesure     |
| Bower     | 50 | 8. Incitations |        | L'objectif est de susciter l'action pour qu'elle soit résolue et efficace.   | Motivation | Délégation |
| Bower     | 51 |                |        | L'incitation est le plus souvent causée par l'autonomie donnée aux salariés dans leur action (quelle soit estimée entre pairs), pour être aussi productif et ayant la même productivité que les professions libérales. Tel que le disait Dupont de Nemours, "accordez aux hommes un maximum de libertés et de raisons d'agir".   | Motivation | Délégation |
| Bower     | 52 |                |        | Les cadres sont incités à agir pour élaborer la stratégie ainsi que pour l'amélioration de l'organisation.   | Motivation | Délégation |
| Bower     | 53 |                |        | Trouver un juste milieu entre l'ordre et la discipline excessive et l'absence de cadre et d'action   | Motivation | Délégation |
| Bower     | 54 |                |        | Les procédures de sanction peuvent et doivent aller vers le renvoi; les menaces et les incitations sont les tenants d'une même face, elles sont le cadre de l'action pour l'homme  | Motivation | Délégation |



| Référence | #  | Titre1                  | Titre2 | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|-------------------------|--------|--|--------------|--------------|
| Bower     | 55 |                         |        | Si ils sont bien formulés, la plupart des ordres peuvent se dire sous la forme de conseils ou des suggestions à ses subordonnés, ou alors de la part d'une entité fonctionnelle, ou bien d'un service d'étude.   | Motivation   | Délégation   |
| Bower     | 56 |                         |        | L'attitude constructive dans le travail permet de libérer l'action de chacun, forçant à la responsabilité de tous; prônant l'avancement au mérite; elle renvoie, pour chacun, à la fierté et au sentiment de s'accomplir soi-même, tel que l'a formulé le sociologue McClellan); elle met à sa juste place la rémunération, qui est importante mais la passion égale bien des fois l'argent; elle permet l'engagement personnel, en réclamant un travail qui ait du sens, un sentiment d'appartenance, et le lien du travail personnel à l'œuvre collective.   | Motivation   | Délégation   |
| Bower     | 57 | Influence et leadership |        | Le rôle du chef est d'une prime nécessité; c'est la nature du commandement qui a tendance à évoluer : sans être de nature exceptionnelle, il doit se formuler les procédures, être systématique.   | Commandement | Organisation |
| Bower     | 58 |                         |        | Les facteurs d'une société bien gérée : évoluer dans une société libre; où l'enseignement est à la portée de tous et universel; où le système est par nature concurrentiel, pour faire avancer chacun. Plus le système développera l'autonomie de chacun, moins il y aura besoin de chefs et d'autorité.   | Commandement | Organisation |
| Bower     | 59 |                         |        | L'entreprise moderne exige une gestion systématisée. Partant d'une philosophie (stratégie, programmes de direction), avec des lignes directives et des politiques personnalisées.<br>La volonté de gérer renvoie à la mise en œuvre de la stratégie, le respect du système mis en place, trouver pour chaque problème, une solution; une formalisation des décisions pour chacun.  | Commandement | Organisation |
| Humble    | 1  | I                       |        | le management par objectifs est un système dynamique, visant à revoir le plan stratégique, puis clarifier les résultats sur les objectifs définis, partager la définition du plan (sur des contributions à la fois réalistes et mesurables), ensuite prévoir les conditions pour achever les résultats clefs et améliorer le plan, tout en étant lié au système d'information, enfin faire une revue de performances, et lier les formations et s'assurer du maintien de la motivations de chacun des acteurs.<br>Ce système dynamique est fondé essentiellement sur des pratiques, il doit être lié évidemment au business de l'entreprise. | Objectifs    | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2 | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|-----------------------------|--------|---|-----------|------------|
| Humble    | 2  |                             |        | Les bénéfices attendus sont les suivants :<br>- une meilleure concentration des moyens, une cohésion d'équipe, favoriser l'innovation; équilibrer à la fois les ruptures d'innovation et l'équilibre général du travail; il permet l'identification des problèmes à régler; élever le moral de chacun des salariés ainsi que de donner du sens à leur travail;<br>révéler tout le potentiel de l'homme au travail.  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 3  |                             |        | - un meilleur management, c'est pouvoir abaisser les coûts d'ensemble, c'est avoir des contrats clairs au sein de l'entreprise; obtenir une délégation plus effective pour chacun des salariés  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 4  |                             |        | - enfin, ce système dynamique de l'entreprise vise à favoriser la contribution personnelle de chacun au sein de l'entreprise  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 5  | II                          |        | Il faut répondre à la critique selon laquelle le management par objectif ne marche pas. Il s'agit souvent :<br>- d'un problème d'intégration de ceux-ci dans le plan de profit de l'entreprise (savoir gérer les objectifs de court terme et ceux de long terme; savoir agir dans le temps immédiat et savoir développer les capacités de l'entreprise  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 6  |                             |        | - le management par objectif est souvent appliqué de manière trop mécanique, trop comme une mode.   | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 7  |                             |        | - il demande parfois trop de formation des individus, trop d'implication du top management, et ne livre ses résultats que trop tard dans le futur. Il se révèle ainsi un simple acte de foi.  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 8  | III Point de vue plus large |        | D'un point de vue du dirigeant, le management par objectif a les inconvénients suivants : il prend plus de temps pour la planification; il rend plus complexe le travail de manager; il demande aux managers d'avoir des qualités assez larges et générales; il demande de l'investissement dans le management.<br>D'un autre côté, les avantages sont une méthode de management effective qui est meilleure; il permet la fédération des énergies, il rend les salariés plus motivés et les zones de contrôle plus sécurisées. | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 9  |                             |        | D'un point de vue du manager, le management par objectif permet de d'organiser, de contrôler, de développer une méthode de manière plus assurée.  | Objectifs | Délégation |
| Humble    | 10 |                             |        | D'un point de vue de l'équipe de management : les problèmes individuels apparaissent plus comme celles du groupes; cela permet de développer la communication, comme la confiance de chacun des individus (Mc Gregor); cela permet de mettre en exergue les différences, les capacités, le leadership et d'en faire une sélection plus appropriée du personnel.   | Objectifs | Délégation |

| Référence | #  | Titre1               | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|----------------------|--------|--|------------|------------|
| Humble    | 11 |                      |        | tel que le dit Mc Gregor, il faut donner au collectif et faire ressentir le besoin de collectif dans le travail; cela permet de solutionner les problèmes complexes (P. Hives); importe une méthodologie de travail par projet (J. Wills, Kendrick); et développe la formation (Lathope)   | Objectifs  | Délégation |
| Humble    | 12 | IV Making Start      |        | Pour bien déployer le management par objectif, il s'agit de bien étudier les étapes et les transformations, de bien conseiller le management à toutes les strates, de clarifier les rôles de chacun et les objectifs de l'entreprise, de commencer la sensibilisation de tous, du haut du management jusqu'au bas de l'échelle, de pas développer les méthodes dans la précipitation mais de manière continue.   | Délégation | Délégation |
| Humble    | 13 |                      |        | Le rôle du conseil est celui d'enseigner, de guider, d'administrer au début et se retirer, de bien conseiller le PDG ainsi que le leadership du personnel, du bas jusqu'au haut management.  | Délégation | Délégation |
| Humble    | 14 | V Setting objectives |        | il s'agit de clarifier les objectifs de l'entreprise (avec des indicateurs sur son business, ses clients et ses marchés, à l'aide d'indicateurs financiers divers), ainsi que clarifier ses activités (en relevant le profit et la productivité et les capacités financières de chacun, à l'aide d'indicateur de positionnement sur le marché et les concurrents), enfin clarifier ses axes d'amélioration (en traçant ses forces et ses faiblesses, ses axes d'innovation et du développement de ses produits). | Contrôle   | Mesure     |
| Humble    | 15 |                      |        | Les politiques de l'entreprise ont besoin de plus en plus d'information et de système de contrôle, tant sur le long terme que sur le court terme.  | Contrôle   | Mesure     |
| Humble    | 16 |                      |        | Au fur et à mesure que les indicateurs doivent se développer, le management aura besoin de davantage de staff fonctionnel, davantage de productivité sur les ressources physiques, ainsi qu'une organisation et une réorganisation qui deviendra continue.   | Contrôle   | Mesure     |
| Humble    | 17 |                      |        | Définir les objectifs d'une entreprise, c'est savoir créer ses opportunités et les définir; clarifier les buts et les divisions qui doivent en prendre la responsabilité; enfin, créer du sens dans toute l'entreprise.  | Contrôle   | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                    | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------|--------|--|------------------------|------------|
| Humble    | 18 | VI. Key result analysis   |        | il faut analyser les résultats clefs du travail (les tâches, les performances, avec des données chiffrées), et donner à voir un plan d'amélioration pour chacun des points.<br>Répondre à la question : qu'est-ce qui est attendu des managers ?<br>- Maier et Hoffman : discerner les différences de perceptions sur le travail effectué;<br>- Drucker : identifier les principales tâches qui forgent la performance globale;<br>- dresser une matrice de l'ensemble des tâches/ des devoirs/ des responsabilités/ par une revue à la fois quantitative et qualitative | Contrôle               | Mesure     |
| Humble    | 19 |                           |        | Enfin, décentrer la performance et la lier à la tâche par son responsable opérationnel;<br>ainsi qu'impliquer les managers dans des plans d'amélioration, en se répartissant les responsabilités.  | Contrôle               | Mesure     |
| Humble    | 20 | VII Performance et revue  |        | La performance est liée au résultat de l'action par rapport à un objectif (actions/objectifs), savoir s'il a été bien fait, avoir un jugement si il a été bien fait, juger du potentiel de réalisation par rapport à sa réalisation, engager la discussion entre les différents points de vue à son sujet.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Humble    | 21 |                           |        | La revue dans l'évaluation a pour but de juger de la volonté ainsi que de sa pertinence perçue (cf Mc Gregor)  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Humble    | 22 |                           |        | Faire la revue des succès et des échecs, c'est se focaliser davantage sur la performance que sur la personnalité; davantage sur l'action; encourager la participation et la volonté d'y arriver (Likerts); faire évoluer les salaires selon les performances, et selon perspectives d'amélioration et de formation   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Humble    | 23 | VIII. Management training |        | La formation et sa pertinence doivent faire l'objet avant tout d'une analyse de la situation et du contexte d'évolution. Partir avec tout des réalités du travail à la fois en interne ainsi qu'en externe (Urwick). Tenir compte des besoins de l'individu, ainsi que des cours d'accompagnement.   | Formation              | Délégation |
| Humble    | 24 |                           |        | La méthode préalable revient à se poser la question : que se passe-t-il ? Que faut-il accomplir ? Et quel est le point sur lequel se focaliser ?   | Formation              | Délégation |
| Humble    | 25 |                           |        | Différents modes de formation sont possibles, chacun ayant ses avantages et ses insuffisances : les lectures, les discussions, les travaux, les jeux de rôles, les études de cas, les exercices, les dynamiques de groupes, les projets, et les séquences de business et management.   | Formation              | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|---|--|------------------------|------------|
| Humble    | 26 |   |   | La formation est aussi motivé par son accompagnement ainsi que par son incitation auprès des salariés. En soi, elle ne provoque pas de nouveau stimulus  | Formation              | Délégation |
| Humble    | 27 |   |   | Singer : Les nouvelles idées se trouvent en dehors des lieux du travail, des cours externes à l'entreprise.<br>Dans ce cas, il faut clarifier les besoins, sélectionner les offres, vérifier leurs cours précisément et leurs thèmes, entretenir le management de son opportunité, ses forces, ainsi qu'en évaluer les résultats.  | Formation              | Délégation |
| Humble    | 28 | IX. Salaires  |   | Les rémunérations tangibles permettent de récompenser, de motiver, de rendre sensible, et rendre flexibles les incitations.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Humble    | 29 |   |   | Avant de récompenser, il faut faire l'inventaire des ressources humaines disponibles et mobilisables. Ainsi que faciliter la planification des carrières en fonction.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Humble    | 30 | X. Organisation et contrôle                                   |   | la planification de l'organisation, son contrôle est avant tout un problème humain et d'organisation (cf étude sur compagnie 'Glacier').   | Contrôle               | Mesure     |
| Humble    | 31 |   |   | Ensuite, il faut savoir ses ressources humains en propre, celles disponibles et celles qui ne le sont pas.   | Contrôle               | Mesure     |
| Humble    | 32 |   |   | Enfin, il faut que les responsabilités de chacun soient bien sues, comprises, et intériorisées.  | Contrôle               | Mesure     |
| Froissart | 1  | Préface   | (Jacques de Maisonrouge, Président d'IBM France)      | L'auteur est un conseil en organisation, comme Octave Gélinier, qui explique la direction d'objectif.  | Objectifs              | Délégation |
| Froissart | 2  | Introduction  | Pourquoi et pour qui la délégation de responsabilités | Exemple d'une décision d'entreprise d'un patron vis-vis de ses subordonnés : une réaction précipitée à un problème non prévu, sans grande chance que cela change en profondeur l'entreprise.<br>C'est l'exemple du 'management gap' qu'il y a entre les entreprises américaines et françaises, ces dernières étant bloquées dans l'immobilisme et la bureaucratisation. Leur problème principal est l'attitude du patronat et de ses dirigeants pour réformer leur entreprise.<br>Le besoin est d'apprendre des méthodes américaines, notamment des rapports entre le patron et ses managers, comme à l'ensemble de ses subordonnés; les méthodes de management par objectifs peuvent permettre de changer cet état de fait. | Objectifs              | Délégation |
| Froissart | 3  | Description de la direction par délégation de responsabilités |   | la délégation des objectifs est possible et efficace, cet ouvrage montrera comment, en montrant des réussites (mode de démonstration : montrer l'idéal')   | Délégation             | Délégation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|---|---|---|---|------------|------------|
| Froissart | 4 |   | Ce que le patron délègue à ses cadres, c'est la responsabilité d'obtenir des résultats précis                     | Pour Woot (doctrine de l'entreprise), l'entreprise a deux plans qui sont du ressort de sa créativité :<br>- l'acheminement de la production à la distribution (l'entreprise devant contrôler ainsi ses principales 'fonctions' tout au long de cet acheminement);<br>- la créativité de nouveaux produits, services, ou technologie (notamment par la formation, la R&D, ou la participation des cadres)                      | Délégation | Délégation |
| Froissart | 5 |   | C'est la pleine responsabilité d'obtenir ces résultats qui est confiée par le patron à ses cadres                 | le principe de la délégation, c'est :<br>- de ne pas intervenir mais aider;<br>- responsabiliser sur la personne les attentes, les résultats, les moyens;<br>- instaurer un milieu de confiance : pour que le personnel ressente la satisfaction de son travail, une satisfaction qui doit être égale pour les fournisseurs et également les clients (cf hugommier, former les chef)  | Délégation | Délégation |
| Froissart | 6 |   | Les cadres se sentent personnellement engagés à atteindre les résultats dont la responsabilité leur a été confiée | Ce sont les cadres eux-mêmes, en étant engagés dans les objectifs de l'entreprise, qui peuvent dire au patron comment orienter les moyens, identifier les problèmes et trouver une stratégie à appliquer par la direction de l'entreprise.  | Délégation | Délégation |
| Froissart | 7 |   | La confiance que le patron fait à ses cadres en leur déléguant des responsabilités n'est pas aveugle              | la confiance est une relation éclairée à l'aide de contrôles récurrents, à l'aide de chiffres et de résultats, qui permettra de renouveler, ou pas, la confiance dans les cadres. Une réunion ensuite sur le contrôle de cette confiance et la promotion ou le renvoi du cadre est ainsi nécessaire.  | Contrôle   | Mesure     |
| Froissart | 8 |   | Lorsque le patron délègue des responsabilités, l'entreprise est plus efficace                                     | La délégation permet de programmer et de contrôler les activités de l'entreprise de manière plus fine (que par lui-même); l'entreprise est plus efficace si les cadres eux-mêmes sont plus impliqués, en accord avec les objectifs de l'entreprise, et ambitieux pour bien faire leur travail.<br>Reste ensuite du temps au patron pour contrôler et se projeter dans l'avenir de l'entreprise, avec le plan et la stratégie. | Contrôle   | Mesure     |
| Froissart | 9 | Les patrons et la délégation de responsabilités |   | Si les avantages de la direction d'entreprise sont certains, pourquoi ne l'ont-ils pas été diffusés autant en France ?  | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|-------------|------------|
| Froissart | 10 |   | le style traditionnel de direction des entreprises françaises | Il s'agit de la culture française des entreprises à la fois traditionnelles et bureaucratiques, telle que analysé par Octave Gélénier : centralisation, pas de plan sur le long terme, gestion des relations avec des normes impersonnelles, peurs de vérifier les résultats.<br>Les patrons français ont tendance à ne pas vouloir faire de plan sur le long terme, car ils ne savent pas comment faire; il ne savent pas non plus juger de la performance de leur cadre autrement que sous un biais personnel et non sur leur tâche de travail en l'analysant, comme cela est décrit par la direction par objectif de Drucker.  | Délégation  | Délégation |
| Froissart | 11 |   | Les obstacles à l'évolution du style de direction             | Il y a premièrement les patrons qui ne veulent rien changer;<br>Il y a d'autres patrons qui voudraient changer, mais ne savent pas comment faire autrement, ni savent qu'il y a plusieurs styles de management;<br>Enfin, il y a ceux qui sont au courant de différents styles de management mais ont des réticences :<br>- soit par manque de recul, peur du coût du changement et du changement lui-même;<br>- soit par manque de confiance dans les capacités de leurs cadres à changer leur habitudes et prendre des responsabilités;<br>- enfin, soit par un manque de volonté de changer soi-même, car le style traditionnel est le seul qu'ils estiment savoir réaliser. | Délégation  | Délégation |
| Froissart | 12 | Les cadres et la direction de responsabilités |   | Développer les responsabilités des cadres signifie devoir les comprendre.<br>Le plus souvent issus d'industries traditionnelles, les cadres sont dans une relation ambiguë de salariés devant prendre les responsabilités de direction.   | Intégration | Délégation |
| Froissart | 13 |   | La situation actuelle des cadres                              | Dans les industries traditionnelles, les fonctions et les titres des cadres ne sont que très peu définies. Le plus souvent, il faut avoir une culture de l'entreprise pour comprendre son mode de fonctionnement et les attributions véritables.<br>Le contenu du travail de ces cadres n'est pas non plus mieux défini. Le plus souvent, le dirigeant de l'entreprise manque de temps pour faire des plans sur le long terme ou ne sait pas les faire; il ne contrôle pas souvent les cadres comme il le faudrait, car débordé par le manque de temps, il se surinvestit dans certains contrôles, et par ignorance ou par peur, ne contrôle pas assez certains                 | Intégration | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|--|--|-------------|------------|
| Froissart | 14 |   | les sentiments des cadres  | Le dévouement des cadres pour l'entreprise est total, ils voudraient même participer davantage, mais sont le plus souvent contraints par les choix, l'organisation et le manque de 'téléguidage' de leur action par la direction. Ils ont le plus souvent le sentiment de voir leurs efforts contrariés par un manque d'arbitrage, ou non justifié ou dans l'urgence, qu'ils ne comprennent pas. Ce qui revient à une direction qui n'explique pas ses choix et ne montre pas là où aller.<br>Enfin, les cadres veulent autant de la sécurité, de la reconnaissance dans leur travail, de la participation, que l'entreprise participe à leur développement personnel. | Intégration | Délégation |
| Froissart | 15 |   | Les cadres souhaitent des changements, mais ils n'ont pas de solution à proposer | Les cadres ont un malaise dans leur travail, mais n'ont pas de solution collective.<br>Mai 1968 a montré que les syndicats n'ont pas de solutions pour cette délégation des responsabilités; pris individuellement, ils n'en ont pas plus. C'est pour cela qu'il faut déployer leur délégation de responsabilité sur des bases solides.  | Intégration | Délégation |
| Froissart | 16 |   | Les réactions des cadres devant la délégation des responsabilités                | Les réactions sont très diverses en leur présentant la délégation de leurs responsabilités, de manière contradictoire et chacun l'interprétant à l'aune de leur situation individuelle, les notions d'objectifs, de contrôle et de responsabilité sont mal comprises. C'est pour cela qu'il faut le déployer et avancer petit à petit en marchant.   | Intégration | Délégation |
| Froissart | 17 | Comment déléguer les responsabilités ?<br>Première phase : se forger une conviction |  | Pour déléguer et s'en faire une conviction, il faut que chacun prenne conscience de ses responsabilités et des objectifs de l'entreprise; ensuite qu'ils apprennent les techniques d'organisation et sortent des conceptions traditionnelles du centralisme, de l'Etat et de l'Eglise.   | Délégation  | Délégation |



| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|---|--|------------|------------|
| Froissart | 18 |        | Mesurer l'efficacité de la direction traditionnelle | <p>Il faut pouvoir mesurer l'efficacité et disposer d'outils pour cela. Tel que le dit une étude du CETOP, les entreprises ont des résultats médiocres; J.J. Servan-Schreiber dit que les entreprises américaines sont beaucoup plus efficaces. Tel que le dit Gelinier, il ne faut pas avoir un raisonnement mécanique, mais savoir analyser les résultats.</p> <p>Il faut savoir analyser le temps, et celui de chaque chose dans l'entreprise; Ensuite, il faut savoir l'occupation de chacun dans l'entreprise, et notamment les cadres, quitte à avoir des données chiffrées dessus;</p> <p>Enfin, il faut savoir connaître les cadres eux-mêmes, au-delà de leur travail, savoir qui ils sont et comment ils réagissent .</p> <p>Au-delà, il faut savoir comment l'entreprise est gérée, c'est à dire son organisation et ses cadres sur un organigramme, mais bien au-delà, savoir que toutes préoccupations de l'entreprise a une personne responsable, aucun manquement ne doit exister, que ce soit pas ignorance, ou par une personne ne se sentant pas responsable ou pas assez d'une tâches qu'il a pourtant.</p> | Délégation | Délégation |
| Froissart | 19 |        | S'informer sur la délégation des responsabilités    | <p>Deux lectures sont indispensables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drucker et sa 'pratique de la direction des entreprises', par sa description de la direction par objectifs et son idée que le management n'est pas de faire le travail mais de diriger les directeurs, pour rendre le travail du patron le plus efficace possible, comme un style de direction à adopter.</li> <li>- le livre des 'structures compétitives' de Gelinier classifie de manière sociologique les types de structures d'entreprise et décrit les techniques de la direction participative par objectifs.</li> <li>- il y a aussi beaucoup de séminaires et de conseils en management, qu' il faut choisir avec parcimonie et attention.</li> </ul>   | Délégation | Délégation |
| Froissart | 20 |        | Se donner des motifs de confiance                   | <p>Pour acquérir davantage confiance, il faut que chacun individuellement puisse croire dans ses possibilités, ainsi qu'apprendre et savoir discerner ses problèmes pour pouvoir y remédier.</p> <p>Il faut savoir modifier ses habitudes et juger en fonction des résultats obtenus.</p>  | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|------------|------------|
| Froissart | 21 |  |   | <p>Développer la délégation ne signifie pas l'anarchie : chacun doit savoir ses propres responsabilités, connaître les buts particuliers de ceux-ci vis-à-vis de ceux plus généraux; à partir de cette connaissance, le contrôle est accepté et les règles peuvent être fixées.</p> <p>Les habitudes qui doivent être modifiées appartiennent à une culture plus profonde de la société, celle du centralisme et celle de l'Eglise; elles doivent être changées car le fonctionnement du marché et de la concurrence ne le permet plus.</p>   | Délégation | Délégation |
| Froissart | 22 |  | Conclusion  | Le style traditionnel doit céder sa place à un style de management par objectif; faire changer les attitude est signe de progrès et exige la formation de chacun.   | Délégation | Délégation |
| Froissart | 23 | Comment déléguer les responsabilités ?<br>Deuxième phase :<br>mettre en pratique |   | Acquérir la confiance et développer la délégation, cela se modifiera peu à peu; avec des étapes qu'il faut passer et continuer l'effort; les pratiques devront évoluer et les étapes les feront évoluer; ce qui prendra nécessairement du temps et de l'effort de chacun.   | Contrôle   | Mesure     |
| Froissart | 24 |  | Définir les fonctions actuelles des cadres                  | <p>La délégation par objectifs signifie un effort de formalisation de ceux-ci. Chacune des fonctions devant être décrite, les responsabilités pour chaque type de décision signifiées pour chacun : c'est-à-dire les limites de la pratique de la délégation; les décisions pour lesquelles la consultation de la hiérarchie est indispensable; la somme des informations à transmettre, et à qui.</p> <p>Le tout devant avoir un organigramme précis et les adresses des responsabilités précisées.</p> <p>Au final, les objectifs sont définis par le seul Patron, en étant publiés, et avec un processus de fonctionnement clarifié.</p> | Contrôle   | Mesure     |
| Froissart | 25 |  | Organiser le contrôle et le pratiquer de façon systématique | <p>Le contrôle budgétaire incite à la définition des objectifs de chacun, leurs missions et leurs moyens sont formalisés;</p> <p>A cela, un examen régulier des résultats doit être planifié, de manière à <u>développer la responsabilité de chacun.</u></p>   | Contrôle   | Mesure     |
| Froissart | 26 |  | Commencer à travailler sur objectifs                        | Les objectifs sont définis par le patron, ils concernent les subordonnés, énumérant leurs objectifs particuliers, leur moyens à disposition, les points de contrôle formels; ces derniers font de même avec leurs propres subordonnés, et le patron n'a pas à s'y préoccuper pour ne pas court-circuiter cette hiérarchie.  | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|------------------------|------------|
| Froissart | 27 |   | Elargir et multiplier les objectifs                             | Le management par objectif s'instaure peu à peu, par extension progressive, tel un long progrès; avec des objectifs précisés de plus en plus, il faut qu'ils soient mesurables, avec un délai de réalisation précisé, et les moyens nécessaires également, tout en étant définis en commun.<br>Ces objectifs sont examinés précisément tout au long de l'extension du management; il faut qu'ils soient cohérents avec les possibilités de l'entreprise et sa nécessaire adaptation.<br>l'apprentissage se fait dans toute l'entreprise, elle fonctionne avec la délégation toujours plus grande. | Délégation             | Délégation |
| Froissart | 28 |   | Elaborer et publier les règles de conduite                      | La délégation stipule une liberté toujours plus grande de l'utilisation des moyens libres de l'entreprise.<br>Pour cela, il faut que les règles de conduite et le cadre de l'action libre soient posés, concernant cette utilisation des moyens, il faut aussi un <b>contrôle nécessaire à posteriori</b> .   | Délégation             | Délégation |
| Froissart | 29 |   | Conclusion  | Le management par objectif instaure une clarification de toute l'entreprise. Il se développe par essais successifs, ainsi qu'une politique de l'entreprise claire du dirigeant de l'entreprise.   | Délégation             | Délégation |
| Froissart | 30 | Remarques diverses au sujet de la délégation de responsabilités |   | L'appréciation des cadres se fait par des fiches d'appréciation, notant les qualités et les différentes dimensions, mais bien souvent, elles manquent de vraisemblance quant à l'action réelle en entreprise.<br>Les notations psychologiques sont des jugements dont on peut douter de leur valeur prise individuellement.<br>Mieux vaut à ces inconvénients développer le management par objectif, en qualifiant les attentes mutuellement, en partageant le constat fondé sur une réalité. les bénéfices d'une telle démarche, c'est la confiance, qui est la base de la délégation.           | Délégation             | Délégation |
| Froissart | 31 |   | L'appréciation des cadres                                       |   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Froissart | 32 |   | La sécurité   | Dans les grandes entreprises, on ne licencie plus vraiment. Reste à mesurer l'investissement que l'on fait dans l'emploi d'une personne.<br>Le management par objectif permet de payer pour un besoin, d'attendre le résultat et de confirmer la prolongation, ou pas, du service; ou alors, en cas d'échec, de songer à son remplacement.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Froissart | 33 |   | La délégation de responsabilités dans la recherche industrielle | Des fonctions particulières, dans les métiers de la recherche et de la R&D peuvent rendre difficile l'appréciation des résultats fondés sur les objectifs particuliers. Seulement, il suffit de définir ces objectifs sur des phases de développement (étapes et budgets de recherche) non plus sur le résultat en lui-même.  | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1             | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité                        |
|-----------|----|--------------------|---|---|------------------------|-----------------------------------|
| Froissart | 34 |                    | Les états-majors                                | Le rôle des états-majors est le commandement de l'entreprise et de ses unités.<br>Le dirigeant doit savoir juger de leur efficacité sur les objectifs, étant en <b>aide avant tout à la direction.</b>  | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Froissart | 35 |                    | Les fonctions globales                          | O. Giscard d'Estaing prône une décentralisation aboutie et l'harmonie des filiales;<br>P. Drucker parle, lui, de décentralisation en unités indépendantes. Ce qui n'enlève rien au rôle de dirigeant et aux fonctions globales.                             | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Froissart | 36 |                    | Travailler avec un conseiller extérieur ?       | Les conseillers extérieurs doivent donner un jugement qui n'existe pas ailleurs, un enseignement. Il faut qu'ils soient choisis avec rigueur et compétences; il faut qu'ils collaborent avec discrétion, dans le temps et à propos.                         | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Froissart | 37 |                    | Faire pression ou faire adhérer                 | Exiger toujours plus de travail permet d'obtenir un plus grand volume de travail, mais fait perdre la nécessaire adhésion; il n'y a pas de délégation sans tensions nécessaires.<br>La peur et l'intérêt sont aussi des motivations (critique de Mc Gregor) | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Froissart | 38 | il est grand temps |   |   | Management             | Standardisation/<br>massification |
| Froissart | 39 |                    | La durée  | Sans moyens mis en œuvre, il n'y aura pas de résultats  | Management             | Standardisation/<br>massification |
| Froissart | 40 |                    | La concurrence n'attendra pas                   | le marché international, la concurrence et le Marché Commun obligent à <b>changer</b>   | Management             | Standardisation/<br>massification |
| Froissart | 41 |                    | Les cadres, surtout les jeunes, n'attendent pas | L'état d'esprit des jeunes cadres va de plus en plus vers des méthodes par objectifs, dans un marché du travail tendu, les cadres iront vers les meilleures méthodes de management, ceux instruits iront dans les business schools.                         | Management             | Standardisation/<br>massification |
| Froissart | 42 |                    | Mais les résultats ne se feront pas attendre    | Le changement se fait aussi par convictions, tel que le dit JJSS...   | Management             | Standardisation/<br>massification |

| Référence    | # | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|--------------|---|--|---|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN | 1 | Introduction                                   | L'entreprise et les tâches spécifiques de direction - tableau des tâches de direction | <p>Le rôle de l'entreprise est de "créer de la richesse en assurant la satisfaction des besoins des hommes". Sans richesse, elle ne remplit pas son rôle essentiel. Diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi, la direction et l'exécution. Car la direction, depuis toujours, comprend toute l'activité humaine. Cependant, les techniques de direction n'ont été reconnues que de manière très récente.</p> <p>Le tableau des tâches de la direction, c'est la fonction spécifique s'appuyant sur des techniques et des qualifications spécifiques : la connaissance des faits, le choix des buts, l'organisation des moyens, la définition de la structure et des responsabilités d'exécution, la conduite des hommes, leur contrôle, ainsi que leurs décisions, négociation, et l'apport créatif de celles-ci.</p> <p>L'art de diriger, c'est l'art de remplir les diverses tâches de direction suivant un équilibre efficace avec pour conséquence d'obtenir un résultat prévu.</p> | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 2 | Recherche des faits<br>Prévision et diagnostic |   | La recherche des faits est le premier acte de la direction, ce sont les faits qui sont indépendants des personnes qui les ont établis, qui peuvent l'être par n'importe quelle personne; ceux-ci doivent être structurés et, ensuite, mis dans un cadre de référence pour pouvoir agir.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 3 | Recherche des faits                            |   | si l'expansion et la stabilité sont les faits de ces dernières années, il se sont effectués dans un cadre très différent de nos jours et de celui qui sera dans les prochaines années.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 4 |  | croissance sélective  | si la croissance est de 5% par an, cette croissance est très sélective, avec des inégalités de croissance comme autant de points faibles.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 5 |  | Naissance de nouveaux produits  | L'essentiel de la croissance est effectuée avec les nouveaux produits.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 6 |  | Phases de vie des produits  | Ces nouveaux produits ont le cycle de vie suivant : naissance, expérimentation de découverte; développement et industrialisation; maturité et déclin. Le cycle dépend du progrès technique et du degré de concurrence. Nous sommes dans un cycle de fort progrès technique.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 7 |  | Différents niveaux d'application  | Ces phases peuvent se comprendre soit pour une industrie, soit pour un type de produit nouveau, soit pour des techniques de fabrication, soit pour celles de distribution, soit pour des modes de consommation.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 8 |  | La prévision à long terme est nécessaire  | Il ne faut pas s'interdire de réfléchir sur le long terme, car tous les produits naissent et meurent, en terme de continuité ou de rupture d'innovation.   | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence    | #  | Titre1                                  | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|--------------|----|---|--|---|---------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN | 9  |   | La prévision à long terme est possible                                       | L'évolution des tendances probables sont une technique importante de la direction d'entreprise : en évaluant la population et sa répartition, le progrès technique, ou les changements de consommation.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 10 |   | Quelques approches pour discerner l'évolution des produits et des structures | Il s'agit de bien maîtriser les variables et les objets à étudier, afin d'optimiser les décisions à prendre. En regardant les tendances et les évolutions passées (historique); en comparant les évolutions et les modalités de marché à l'étranger; en faisant des liens et des analogies avec d'autres productions; en recourant à des indices, apparition prochaine de nouveaux produits, ou de progrès techniques; en comparant les alternatives socio économiques; en analysant les freins (humains, techniques, etc..) qui s'opposent au changement; en déterminant les facteurs de localisation de structure; en analysant les évolutions de consommation. | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 11 |   | Développement ultérieurs   | Des techniques plus élaborées encore requièrent une prévision quantifiée et une 'recherche opérationnelle'; l'utilisation des statistiques nationales et professionnelles ; de plus, l'entreprise elle-même génère ses propres données dont elle doit faire ses statistiques (interne, marché), et les <u>comparer aux données du plan.</u>   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 12 |   | Rôle nouveau de la recherche   | Outre les prévisions, il y a l'activité plus générale de recherche, celle-ci 'paie' et permet à l'entreprise d'être en avance sur ses concurrents.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 13 | Prévisions à court terme (ou tactiques) |  | Quotidiennement, une entreprise doit mesurer ses ventes, celles de ses concurrents, ses professions, ses techniques, ses consommations, l'avis de ses consommateur, ainsi que la publicité.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 14 |   | Niveaux de besoin  |   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 15 |   | Technique de prévision   | La statistique, mais également les enquêtes qualitatives, ainsi que des développements mathématiques sont les outils de l'entreprise : 'le seul moyen d'y voir clair'.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 16 | Prospective                             |  | Pour élaborer une prévision à long terme, il faut recenser les facteurs scientifiques et techniques, ceux démographiques, ceux économiques, ceux politiques, et ceux culturels, tout comme ceux urbanistiques et biologiques. Des facteurs pour rechercher les interférences entre deux ou plusieurs trajectoires.  | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence    | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|--------------|----|--------|--|---|---------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN | 17 |        | Aspects du milieu économique de la France en 1980    | Faire de la prospective, c'est imaginer le cadre général de la vie économique dans les années à venir (1980), son niveau de vie, sa durée de travail, ses habitats et voies de communication, sa structure de consommation en terme d'alimentation, de biens de consommation ou alors de loisirs; son agriculture; les moyens de distribution des produits; les structures de productions et les types de métiers, avec les types de tâches et de qualification, ainsi que les métiers nouveaux à venir; l'avenir des professions libérales; celui de l'enseignement (université de masse, durant toute la vie professionnelle, le nombre d'enseignant et les besoins de formation ainsi que son contenu, ceux qui sont enseignés et ceux qui devraient l'être davantage ; le niveau de la recherche, ainsi que les méthodes à venir de gestion de l'économie | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 18 |        | Logique du développement des échanges internationaux | Il s'agit de concevoir comment se font les échanges et comment il se font dans le futur. En élargissant les perspectives ainsi qu'en schématisant, afin de dresser des conjectures larges et innovantes. Ainsi que les évolutions des cinq grands secteurs de production, leurs lois d'échange à l'international, ainsi que leurs conditions de 'décollage', ou pas, dans certains pays; les voies de décollages à l'international ou sur le plan national (perte de vitesse ou entretien des dynamiques d'essor).<br>L'entreprise doit ainsi se positionner dans sa compétitivité internationale, l'aire géographique de ses pays; les producteurs de biens d'une génération industrielle, soit le transfert dans un pays (ou pour une deuxième ou troisième génération industrielle), afin de discerner les 'facteurs clefs' et les 'facteurs nouveaux'     | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence    | #  | Titre1                       | Titre2                                 | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|--------------|----|------------------------------|--|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN | 19 |                              | Logique de l'évolution des professions | <p>La politique générale des entreprise doit être éclairée par une vision aussi claire que possible de l'évolution des marchés, produits et des techniques". L'entreprise doit ainsi identifier les types de structures des professions et leur évolution (routine, satellisées, transition, concertation dynamique et statique, recyclage); elle doit ainsi caractériser les caractéristique de la structure de la profession (concentration, chiffre d'affaire moyen, nombre d'établissements moyens, multi firmes, grandes industries, masse critique, degré d'intégration, vitesse d'évolution, taux d'innovation, âge des produits et différenciation, procédés, taux de croissance de la profession, frontières avec d'autres, position commerciale, maîtrise de la distribution, type de concurrence, types d'effort de pression contre la concurrence, exploitation de financement (prix de revient, salaires de la profession), part des achats et de la main d'œuvre dans le prix de revient, par des matières premières et des coûts discrétionnaires, taux de cadres formés, rentabilité de la profession et position financière.</p> <p>Pour chaque type de secteurs industriels, tracer le schéma d'évolution (des structures actuels à ses évolutions probables), et donner des exemples, avec la part des évolutions techniques, ainsi que ton type d'évolution par rapport au développement national : la stratégie de l'entreprise (offensive ou défensive) devant se faire en fonction : par évaluation de l'entreprise, de sa stratégie, son positionnement en terme de stratégie, sa position en France, ses prévisions d'évolution (la stratégie n'étant qu'une hypothèse d'évolution), avec un plan de développement à long et à moyen terme.</p> | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 20 | Bilan et position financière |  | Appréhender les faits sous l'aspect financier, en terme de solvabilité et de viabilité économique  | Contrôle      | Mesure                        |
| Gelinier-FTN | 21 |                              | Description statique du bilan          | Le bilan est un état chiffrant la situation active et passive d'une entreprise à un moment donné, avec les valeurs immobilisées, les stocks et les valeurs réalisables; le passif avec les ressources propres et les dettes à long terme.  | Contrôle      | Mesure                        |
| Gelinier-FTN | 22 |                              | Bilan corrigé                          | Les chiffres comptables de l'actif du bilan ne correspondent pas toujours à la réalité économique, il faut faire des corrections sur les immobilisations et les stocks.  | Contrôle      | Mesure                        |



| Référence    | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|--------------|----|---|---|--|---------------|-----------------------------------|
| Gelinier-FTN | 23 |   | Les sources de financement  | La création ou le développement d'une entreprise exige de mettre en œuvre des actifs de diverses formes, soit des ressources financières capables de les équilibrer : l'autofinancement, le financement extérieur par augmentation de capital ou emprunt et crédit, ou financement par l'exploitation.   | Contrôle      | Mesure                            |
| Gelinier-FTN | 24 |   | Règles et indices d'équilibre du bilan                                | Le total du passif du bilan doit fournir les ressources nécessaires pour alimenter le total des emplois figurant à l'actif (les capitaux permanents doivent être supérieurs aux valeurs immobilisées, le fond de roulement doit être positif. L'endettement net est rapporté au chiffre d'affaires, et la rentabilité du capital investi est mesurée. D'autres indices existent, tel le pourcentage d'amortissement des immobilisations, ou la rotation des immobilisations.   | Contrôle      | Mesure                            |
| Gelinier-FTN | 25 |   | Etude dynamique du bilan : les bilans successifs; analyse graphique   | Il est toujours difficile de porter un jugement valable sur un bilan isolé. Il y a trop de conditions particulières qui empêchent de les l'utiliser, pour ce jugement, comme des indices absolus. Par contre, il faut comparer les bilans successifs; analyser graphiquement les bilans pour donner plus de relief à cette comparaison.  | Contrôle      | Mesure                            |
| Gelinier-FTN | 26 | Investissements et Rentabilité du capital investi |   | C'est par l'investissement que se décide et se crée l'avenir de l'entreprise. Distinguant les fonctions de travail et de capital, l'investissement est le différentiel du capital par rapport au temps.<br>Un certain flou quand à la notion de capital, on distinguera l'investissement financier de l'investissement industriel; de même l'actif "incorporel" et matériel. Ainsi que le degré de capital par rapport à la productivité, au travailleur ou alors au PIB.<br>L'investissement est l'expansion, accroître l'outil pour lui permettre une production accrue. D'où la mesure du coefficient de capital de Leontief. | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 27 |   | Fonction économique de l'investissement - investissement et expansion |  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 28 |   | Classement des investissements  | On peut classer les investissements par nature : les investissements de capacité, ceux de productivité, ceux obligatoires, les sociaux, enfin ceux stratégiques.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 29 |   | Le critère de rentabilité du capital investi                          | La notion de rentabilité peut être 'simple', mais reste la question de sa justification : perspective de court ou long terme ? Ses limites d'applications, son but, son aspect matériel, incorporel, les variations des prix. La rentabilité dépend donc d'une définition stable et des prix non faussés.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence    | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|--------------|----|---|---|---|---------------|-----------------------------------|
| Gelinier-FTN | 30 |   | Calcul du taux de rentabilité du capital investi : la méthode des valeurs actuelles | Deux méthodes pour le calcul de rentabilité qui se fait sur le passé : méthode par les ratios, qui présente une suite stable et continue, pour l'analyse des différents facteurs contribuant à cette série; puis, la méthode des valeurs actuelles, pour analyser les phénomènes discontinus et les analyses des différents flux.<br>Le taux d'actualisation permet de comparer des années et de lisser les encaissements et décaissements.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 31 |   | Choix des investissements : la demande de l'offre de capital                        | La demande de l'offre de capital permet de visualiser le financement des projets de l'entreprise dans le temps, la courbe représente à un moment donné l'utilité que représente pour l'entreprise les différentes tranches d'investissement possibles, donc l'intensité de la demande.<br>L'offre de capital revêt un même principe : recenser les différentes sources de financement, classé par ordre de coût croissant.<br>Les points de recoupement des deux courbes permet de voir les possibilités de financement. Reste à savoir si tout peut être formalisé : l'argent, mais peu "les idées". | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 32 |   | Principe de l'économie du capital   | L'économie de capital est une manière de ne pas trop investir, ni allier prix de revient et optimum, ou perfection technique et rentabilité. Chercher à produire davantage à moyens constants, ne posséder que les facteurs de production essentiels, prolonger la vie des investissements, n'investir qu'après étude complète.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 33 |   | Les faits juridiques et fiscaux   | Etudier les formes juridiques, les voies de moindre résistance fiscale, optimiser les investissements en fonction de la fiscalité et de l'amortissement.<br>Le marché commun va devenir une source de complexité supplémentaire.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 34 | Evualuation de l'entreprise. Points forts et points faibles |   | Il faut disposer d'une synthèse structurée et d'une vision d'ensemble de l'entreprise.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 35 |   | Evaluation d'ensemble   | Rassembler les différentes dimensions d'analyse dans un même graphique, en formalisant ses résultats, points faibles et forts, source d'amélioration possible, les mesures à prendre, son coût et ses points annexes.<br>On considérera : le bénéfice de l'exercice, ses ressources propres, et son taux de rentabilité moyen; ses critères d'expansion; sa positions financière (fond de roulement, son endettement net avec son interprétation); sa compétitivité internationale; son accord avec l'intérêt général   | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence    | #  | Titre1   | Titre2                   | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|--------------|----|--|--------------------------|---|---------------|-----------------------------------|
| Gelinier-FTN | 36 |  | Valeur des produits      | Avant tout jugement, il faut classer les produit par âge et type de concurrence; sa rentabilité de chiffre d'affaire; son renouvellement des produits et leur nombre, leur homogénéité, leur masse critique, leur <b>conception commerciale et l'autonomie de leur conception.</b>      | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 37 |  | Efficacité commerciale   | La dimension commerciale dépend de ses produits, de ses canaux, de son taux de couverture, de sa différenciation commerciale, de l'équilibre d'implantation, de ses clients, du contrôle du réseau de représentants   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 38 |  | Procédés de fabrication  | l'étude de la fabrication est perçue par la notion de productivité utilisant les concepts d'input par la quantité d'output; il faut également étudier les goulots d'étranglement pour apprécier la fluidité de la production; l'âge des machines et des procédés, les déchets et rebus; | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 39 |  | Technique d'exploitation | L'exploitation est le lieu de production, il faut analyser le taux d'emploi de la main d'œuvre directe, celui des équipements de production, les délais de production, comme le volume des stocks de produits finis et d'encours, <b>comme les achats.</b>                              | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 40 |  | Investissements passés   | Pour s'assurer de la bonne gestion, il faut revoir les investissements faits par le passé, dans un classement par nature, par fonction ou type de <b>politique d'entreprise; ou par produit.</b>  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 41 |  | Personnel                | Il faut analyser le personnel, selon l'âge, le budget de formation, la rotation du personnel, le taux d'absentéisme, la fréquence des réclamations.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 42 |  | Structure                | Les infrastructures doivent être analysées avec des objectifs mesurables, leur masse critique, le nombre d'étages, les aptitudes à évoluer et leur disposition.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 43 |  | Plan de perfectionnement | Pour tous ces critères, il faut discerner les points forts et faibles, les perfectionnements à terme, avec les mesures possibles et celles à prendre <b>tout de suite.</b>  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 44 | La séquence :<br>politiques,<br>objectifs,<br>programmes,<br>budgets |                          | Après la connaissance des faits, il faut discerner les lignes de force, et partir pour cette analyse des buts de l'entreprise avec leurs moyens : arriver à des politiques, des objectifs, des programmes et des budgets.   | Planification | Organisation                      |
| Gelinier-FTN | 45 |  | Politiques               | la politique est la définition des buts généraux et quantitatifs, ayant <b>plusieurs niveaux de généralité.</b>   | Planification | Organisation                      |
| Gelinier-FTN | 46 |  | Politique générale       | Leur rédaction est consécutive de l'analyse des faits; ceux sont les points d'importance majeure, et ceux de long terme. Les politiques se déclinent sur les produits, le commercial, le financement, la politique du personnel.  | Planification | Organisation                      |

| Référence    | #  | Titre1   | Titre2                                     | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|--------------|----|--|--|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN | 47 |  | Buts généraux de l'entreprise              | L'entreprise doit créer de la richesse en assurant la satisfaction des besoins. Elle a pour impératif de subsister, de générer sa rentabilité, son expansion; elle est au service vis-à-vis du personnel, des professions, des communautés locales, de l'enseignement, de la nation ou l'opinion publique.   | Planification | Organisation                  |
| Gelinier-FTN | 48 | Eléments de logique pour l'élaboration de la politique générale d'une entreprise |  | La maximisation du profit ne dit rien de la période considéré;, une vision et un profit de long terme sont les meilleurs juges, ils visent une nécessité économique, stratégique et humaine, dans une perspective d'expansion.   | Stratégie     | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 49 |  | Goulots limitatifs de l'expansion rentable | Marché : une entreprise est limitée par la taille de son marché, pour y remédier il faut soit une diversification, soit un développement externe. Une entreprise doit savoir saisir toutes les opportunités.<br>Finance : ce peut être soit le refus d'une augmentation de capital pour ne pas se développer et garder le pouvoir; soit trop en accéder et diluer la propriété du groupe.<br>Direction des cadres : les directeurs ont une capacité de travail limitée, l'augmentation d'une entreprise doit être liée à l'augmentation de la taille de la direction générale. Il faut déceler et programmer les déséquilibres pour y remédier.  | Stratégie     | Standardisation/massification |
| Gelinier-FTN | 50 |  | Stratégies de type développement           | Identifier les phases des différents âges des produits et en tirer des conséquences sur son prix et son positionnement sur le marché; Les produits sont également dans des types de concurrence différentes (parfaite, monopolistique, monopole temporaire ou permanent);<br>Ensuite, l'intensité du capital et de la recherche joue un rôle dans le 'droit d'entrée' sur le marché et l'accès à la profession; la dimension (relative et absolue) et la masse critique des facteurs de production ou de marché permettent de se positionner sur le marché ou pas, et de définir la politique de son produit en conséquence; enfin, le degré de saturation de gammes et d'intégration peut jouer contre les stratégies d'entreprises. La rentabilité actuelle et les réserves de financement doivent être identifiées et suivies pour ne pas voir stopper son développement; de même, les déséquilibres dans les ressources financières, humaines, commerciales, ou de direction sont des freins au développement. Il en est de même pour une chute de la croissance et du dynamisme d'un pays ou les déséquilibres de taux de croissance en général | Stratégie     | Standardisation/massification |

| Référence    | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique   | Visibilité                        |
|--------------|----|--------|---|---|-----------|-----------------------------------|
| Gelinier-FTN | 51 |        | Schéma d'une position stratégique forte - conclusion  | Comme le dit E. Penrose, le développement des firmes semble suivre des stratégies, mais celles-ci ne sont pas propres à l'entreprise, ni à sa 'base technique'; ce qui ne lui permet pas de s'adapter et de se développer dans un environnement changeant.<br>La stratégie consiste à s'appuyer sur des faits, les interpréter et définir des lignes d'action en utilisant le raisonnement logique                  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| Gelinier-FTN | 52 |        | Objectifs   | Une politique générale n'a de valeur que si elle est prolongée par la formulation d'objectifs concrets et immédiats, dans le cadre d'une politique énoncée.   | Objectifs | Délégation                        |
| Gelinier-FTN | 53 |        | Conditions que doivent remplir les objectifs          | Cf SULLIVAN : objectifs coordonnés et compatibles; continuité et permanence dans le temps; porte sur les aspects majeurs de l'entreprise; représenter une solution optimale mais atteignable; élaborée avec la participation de ceux qui sont chargés de l'atteindre; être spécifique à chaque situation; peu nombreux pour une personne; des termes précis et chiffrés; assortis de mesures de réalisation.        | Objectifs | Délégation                        |
| Gelinier-FTN | 54 |        | Hierarchie et intégration des buts                    | Les objectifs sont fixés par les différents organes d'une entreprise. Certains très généraux, d'autres très particuliers (délai d'exécution), d'autres d'un point de vue intermédiaire. Tout but peut être un moyen; la pyramide des objectifs est superposable à la pyramide de l'entreprise. Ils sont intégrés, la non intégration résulte d'un déviationnisme des spécialistes, ou alors de facteurs personnels. | Objectifs | Délégation                        |
| Gelinier-FTN | 55 |        | Utilisation : principe de direction par les objectifs | La délégation consiste essentiellement à donner en charge un objectif à atteindre, en laissant une certaine autonomie d'exécution. La supervision est d'autant plus aisée que les objectifs ont été bien précisés; la formation et le perfectionnement commencent par la définition d'objectifs. Elle est structurant de la motivation du personnel. La direction moderne est la direction par objectifs            | Objectifs | Délégation                        |
| Gelinier-FTN | 56 |        | Programmes  | Les objectifs sans définir les moyens nécessaires, le résultat ne sera pas atteint : l'organisation des moyens est inséparable de la fixation des buts.   | Objectifs | Délégation                        |
| Gelinier-FTN | 57 |        | Définition  | Un programme est un plan de réalisation concrète permettant d'atteindre un objectif : un équilibre dans les moyens nécessaires entre ceux demandés et ceux offerts. C'est la définition du temps, des moyens (équipements, techniques, méthodes, hommes, argent, ...) et des jalons qui conduiront à ces objectifs.   | Objectifs | Délégation                        |

| Référence    | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique   | Visibilité |
|--------------|----|--------|--|--|-----------|------------|
| Gelinier-FTN | 58 |        | Etablissement des programmes.  | Un programme suppose la décomposition des phases; analyser chacune des phases en opérations élémentaires en terme d'outils et de moyens.<br>Il convient de hiérarchiser les programmes, et ceux clefs, contre le goulot d'étranglement en terme de planification. Ce qui implique de fixer le même degré de détail dans l'exposition des programmes (détails des opérations types, des gammes d'opérations spécifiques, les tableaux des charges, leur succession, les délais d'exécution, enfin leur mode de contrôle.<br>(Premier exemple : programmation du service d'étude assurant la conception de nouveaux modèles dans une entreprise - tableau : opération/exécutant/ contact avec/ document/ Temps prévu). | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 59 |        | Deuxième exemple de la programmation des ventes.                     | Recensement, construction, positionnement dans le temps des diverses actions.  | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 60 |        | Programmes d'activités continues et programme d'opérations spéciales | Ce sont des programmes qui ne sont dans le continuum de l'entreprise, exceptionnels dans le temps, pour l'amélioration, à la fois actions et études, adapter ou créer des procédures, avec des responsabilités particulières, leur contrôle est plus systématique et plus détaillé.<br>exemple de lancement d'un produit - Cas des équipes opérationnelles   | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 61 |        | Qui doit programmer ?  | La direction a pour fonction la direction de l'entreprise, mais même avec les meilleurs outils, elle ne peut pas programmer l'ensemble de l'entreprise à tous les niveaux. A chaque étage hiérarchique, une personne chargée de la programmation dans son équipe. Le développement des outils pour chacun, avec les méthodes SEPT et PERT.   | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 62 |        | Limites et danger des programmes                                     | Le développement des programme peut entrainer des pertes de temps, le développement d'une certaine rigidité dans l'entreprise; une perte d'initiative.   | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 63 |        | Avantages de l'établissement des programmes                          | L'établissement de programme permet l'efficacité générale : en valorisant les objectifs, en sélectionnant les programmes, en prévoyant les crises; les cadres doivent apprendre à classer les urgences, à formaliser, à créer un esprit-délai; le patron peut mieux coordonner, déléguer, commander, contrôler, former, et forger la stabilité de l'organisation.  | Objectifs | Délégation |
| Gelinier-FTN | 64 |        | Les budgets  |  | Contrôle  | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 65 |        | importance du chiffrage en monnaie                                   | Les budgets sont une méthode d'organisation prévisionnelle des moyens, sous la forme de résultats synthétiques, et donnant la valeur économique de chaque organisation.  | Contrôle  | Mesure     |

| Référence    | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique  | Visibilité |
|--------------|----|--------|---|---|----------|------------|
| Gelinier-FTN | 66 |        | Notion de contrôle,   | Le budget permet le chiffrage des objectifs et des programmes, mesure les réalisations et les écarts de réalisation, il permet d'apporter les mesures correctives nécessaires.  | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 67 |        | Les budgets d'ensemble : exploitation, investissement, financement                          | Le compte d'exploitation prévisionnel permet de vérifier la validité des orientations prises. La disponibilité des résultats est une autre représentation du compte d'exploitation prévisionnel, exprimant clairement les objectifs de l'entreprise. Ce sont : les budgets d'investissements (études; classement; chiffrages, calculs de rentabilité; choix; budget; le contrôle avec des dates de rentabilité); le plan de financement à long terme, qui dépend du bilan ; il lui faut donc ce bilan prévisionnel pour équilibrer les comptes de l'entreprise. | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 68 |        | Responsabilités   | Les budgets sont répartis suivant la structure des responsabilités; il est la tâche essentielle de la direction, fondé sur un programme simplifié, une participation à l'élaboration, et des hypothèses d'activité, selon un plan de cohérence et de précision, de chacune des responsabilités et compte tenu des précisions de résultats et de dépenses. Ils dépendent de la ponctualité, de la trésorerie planifiée, de la qualité des services, et de l'économie de fonctionnement.  | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 69 |        | Les budgets décentralisés par service : construction des budgets et le contrôle des budgets | Les budgets décentralisés reposent sur un contrôle de responsabilité, un contrôle synthétique d'ensemble, une analyse détaillée et exhaustive sous forme d'étude spéciale, n'oubliant pas le droit à l'erreur et à correction, la prééminence de l'amélioration continue sur la conformité.   | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 70 |        | Elaboration Pratique des politiques, objectifs, programmes et budgets                       | Faire le lien entre les hypothèses de politique et les objectifs, entre les budgets et les programmes.  | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 71 |        | Qui ?   | Il s'agit du patron, de son état major, mais avec une participation collective, les directeurs sont consultés, ils apportent leurs information et participent aux décisions; mais seul l'Etat major, puis le patron décide.   | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 72 |        | Pour combien de temps ?   | Le travail est trop long et trop complexe pour des périodes courtes, il ne doit pas être trop long, car sinon les capacités de prévision sont faibles (plan tous les cinq ans, révisable).  | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 73 |        | Quand ?   | Révision du plan en fin d'exercice suivant.   | Contrôle | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 74 |        | Où ?  | Dans un séminaire de quelques jours, au calme, dans une solennité, avec des contacts personnels approfondis, la qualité des décisions prises est importante.  | Contrôle | Mesure     |

| Référence    | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|--------------|----|--|--|---|---------------|--------------|
| Gelinier-FTN | 75 |  | Comment ?  | Il faut recourir aux faits prioritairement. Initier les cadres à cet exercice. Rechercher les lignes de forces et les alternatives, les évaluer, choisir, rédiger et transmettre.   | Contrôle      | Mesure       |
| Gelinier-FTN | 76 | La structure                                     |  | L'entreprise fonctionne comme un organe, avec une division du travail, des localisations géographiques. Le Taylorisme et le Fayolisme (les classiques) ont pensé avec des organigrammes; les sociologues ont mis en évidence les groupes de travail; une synthèse doit être faite.  | Organisation  | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 77 | L'organigramme, la différenciation des fonctions | Les étages de la structure   | L'important est le nombre d'étages hiérarchiques de l'entreprise par rapport à sa dimension   | Planification | Organisation |
| Gelinier-FTN | 78 |  | L'éventail de subordination  | Un chef doit avoir un nombre de subordonnés directs assez limité pour qu'il puisse effectivement les coordonner et les contrôler tous (contre les court-circuits). La structure doit être légère, et le nombre de subordinations doit être réduit.  | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 79 |  | Différenciation des fonctions  | Toute fonction d'importance capitale pour la réalisation des politiques et objectifs de l'entreprise doit faire l'objet d'un organe différent (qualité, prospection, conception des produits, étude de marché). Les liaisons doivent être établies selon leur importance, leur fréquence et leur indépendance. Le chef doit comprendre assez la technique pour orienter son équipe. | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 80 | Etats-majors et services fonctionnels            | Quatre catégories d'organes  | Les services opérationnels, l'état major, le fonctionnel et les services fournisseurs   | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 81 |  | Quatre types de liaisons   | Les liaisons hiérarchiques, de conseils, fonctionnelles, fournisseurs. Un même organe joue plusieurs rôles et plusieurs fonctions.  | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 82 |  | Les conditions d'efficacité des états major et des services fonctionnels | Les services de l'état major et les services fonctionnels ne sont efficaces que si ils sont très compétents, ils s'occupent du long terme; si ils n'existent pas, les meilleurs doivent être dans la ligne hiérarchique.  | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 83 | Eléments nouveaux dans la logique des structures | Règle d'économie des communications                                      | Les communications doivent être standardisables et codifiables, indépendantes de la structure (niveau de saturation de l'information : du cerveau jusqu'à l'opérationnel). La structure efficace limite le nombre de communications standardisables pour régler ces échanges inter groupes; des groupes de travail ad hoc entre unités séparées permettent mieux d'échanger.        | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 84 |  | Antinomie efficacité - stabilité   | La structure a besoin de stabilité, mais pour améliorer son fonctionnement, elle doit évoluer   | Organisation  | Organisation |



| Référence    | #  | Titre1            | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|--------------|----|-------------------|--|--|---------------|--------------|
| Gelinier-FTN | 85 |                   | Structure par tâches et structures par buts  | Une structure doit regrouper les tâches homogènes; pour certaines actions l'organisation par buts permet de mieux communiquer entre les métiers différents et de mettre les meilleures compétences et responsabilités.   | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 86 |                   | Les seuils de dimensions   | Pour certaines fonctions, une taille suffisante est nécessaire pour être efficace et rentable.   | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 87 |                   | La structure et objectifs  | Comme le dit Louis Armand, nous sommes dans l'ère des "structures mouvantes", avec des organes pourvus d'objectifs mesurables, de résultats par objectifs, de systèmes de sanctions et d'appréciation subjectives des comportements, avec des chefs synthétiques et spécialistes   | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 88 |                   | Structure et simplicité  | Le nombre d'étages se réduit, avec les économies de communication, les circuits courts, et les objectifs mesurables. La simplicité ne se revendique pas, elle se mérite (pour que les entreprises de grandes dimensions restent 'dynamiques')  | Organisation  | Organisation |
| Gelinier-FTN | 89 | Groupe de travail |  | Le fonctionnement par groupes de travail constitue le principal apport des sociologues industriels rompant avec les approches traditionnelles de l'entreprise.   | Participation | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 90 |                   | Le travail de groupe, condition d'efficacité   | Les études en Angleterre ont montré une très faible corrélation entre le respect des règles formelles et l'organisation.<br>Le groupe de travail se définit par le sentiment des membre d'un groupe que celui-ci existe, et la conscience de ses devoirs à l'égard du groupe. Il a une importance pour la motivation des individus et l'intégration des objectifs généraux de l'entreprise dans les objectifs particuliers et individuels de chacun. Les interactions permettant les ajustements de chacun                           | Participation | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 91 |                   | Critique de la conception classique d'une structure fondée sur les relations individuelles | Le chef qui a l'autorité prend les décisions seul; il organise un cloisonnement de services et prend des décisions particulières avec chacun des individus. Ces défauts sont liés à la nature humaine qu'il faut corriger.   | Participation | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 92 |                   | Avantages d'un travail en équipe bien établi   | Instaurer le travail en équipe et le climat d'un objectif en commun, pour que les décisions soient meilleures, pour que les cadres soient mieux informés et plus fortement motivés, et solidaires dans les responsabilités et les décisions. Les objections d'un tel dispositif sont une perte de temps, une dilution des responsabilités, un alibi du chef pour ne pas prendre une décision. Mais les sociologues ont démontré la solidarité des différentes fonctions, le gâchis des mauvaises décisions et la légitimité du chef. | Participation | Délégation   |

| Référence    | #  | Titre1                     | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|--------------|----|----------------------------|--|---|---------------|------------|
| Gelinier-FTN | 93 |                            | La fonction de charnière entre groupes         | Tout homme fait partie de plusieurs groupes, il dévie entre plusieurs types de décisions; un cadre doit être aussi actif et efficace en tant que chef de subordonné   | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 94 |                            | Efficacité pratique de la structure par groupe | la structure par groupe est plus complexe à mettre en œuvre, mais permet une coordination plus efficace, il n'est pas toujours opportun d'y avoir recours, seulement dans les cas appropriés  | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 95 | La direction participative |  | On observe que ces 15 dernières années, la quasi-totalité des entreprises ont évolué vers une direction plus participative  | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 96 |                            | L'esprit d'équipe s'organise                   | l'organisation de l'esprit d'équipe se fait au niveau de la constitution des équipes restreintes. Avec ses buts communs, sa polyvalence, son interdépendance; tout comme ses choix d'hommes homogènes; ses procédures de travail, qui doivent être respectés, avec des choix partagés, une information diffusée et surtout des débats.<br>L'esprit d'équipe est une forme de thérapie de groupe, mais fonctionnant mal. Et ce, malgré l'effort de communication et de maintien de l'esprit commun, l'évaluation en fin de séance, l'autoévaluation, le tour de table des points forts et des points faibles. Il faut de plus une présidence rotative, la préparation des réunions d'un point de vue technique et psychologique. Les dossiers des décisions doivent être préparés. | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 97 |                            | La coordination                                | La coordination préventive vise à l'avance à définir les positions d'harmonie et de consensus; celle correctrice l'établit durant le processus d'exécution. Le chef hiérarchique doit, même en situation de coordination, faire des choix, cette tâche est non délégable. Enfin, la coordination est la prise en considération d'un nombre élargi de responsables intéressés; elle s'établit sur les actions à long terme, les activités continues à court terme, sur les opérations spéciales de court terme. La réunion revoit tous les problèmes, les classes et identifie les solutions possibles, notées dans des rapports d'activité et de décisions ad hoc et diffusées au plus grand nombre.  | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 98 |                            | Organisation du travail en réunion             | Les réunions de groupe doivent être en restreintes, coordonnées, les problèmes identifiés, avec des choix de solution, des processus de décision et d'exécution formalisés.<br>Dans les années 1940-55, les psychosociologues démontrent l'importance des groupes de travail; on s'aperçoit que les multiples réunions sont aussi nuisibles; depuis les années 1955, il s'agit de normaliser ces groupes dans des formes stables et formalisées; les cybernéticiens ont tort de concevoir que tout le monde peut se réunir avec tout le monde, tout le temps, même si les commissions ad hoc sont parfois indispensables.   | Participation | Délégation |

| Référence    | #   | Titre1        | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|--------------|-----|---------------|--|--|---------------|------------|
| Gelinier-FTN | 99  |               | Programmes et réunions                                 | A chacun des niveaux de hiérarchie - directeur, sous directeurs, cadres - les réunions sont formalisées et hiérarchisées.  | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 100 |               | Conception nouvelle du rôle de chef                    | Il ne faut plus seulement décider tout seul et donner des ordres, comme dans le modèle traditionnel; il faut désormais inventer sans cesse de nouvelles solutions, la création suppose des hommes de valeur, avec un apport personnel; conscients de leur motivation et leur pouvoir de décision; utiliser le plus souvent la persuasion beaucoup plus que la discipline - l'adhésion sera de plus en plus importante à l'avenir, ce qui n'empêche pas que le chef doit trancher in fine | Participation | Délégation |
| Gelinier-FTN | 101 | La délégation | Qu'est-ce que déléguer ?                               | Diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi. C'est donc déléguer. Donner les objectifs, les directives et laisser à son subordonné l'initiative pour mener à bien cela.  | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 102 |               | Attitude psychologique de l'acte de délégation         | Un acte de foi, accepter l'erreur, le chef ne délèguera qu'au prix d'un effort sur lui-même  | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 103 |               | Attitude psychologique du délégataire                  | le délégataire a une grande sensibilité à la moindre intervention non prévue, eut égard à l'autonomie et la responsabilité, qui peut être brisée à tout moment par le chef; de la frustration aussi si les critères de jugement changent sur son action; le processus exige beaucoup de maîtrise de soi et <b>haut degré de jugement.</b>  | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 104 |               | Condition d'une délégation efficace                    | La délégation peut être permanente, ou pour une opération spéciale; elle requiert de définir les objectifs, de faire des compte rendus, de porter des actions correctives et de s'entendre sur les critères de jugement de l'action. La compétence du délégué et du délégataire est nécessaire.  | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 105 |               | Délégation de responsabilités et délégation de pouvoir | Dans les traités d'organisations classiques (américains), délégation et droit de signature vont de pair; ce qui est évident pour les actes quotidiens ne l'est pas pour les décisions importantes, notamment les missions fonctionnelles. Ce qui est délégué ou non doit être formalisé.   | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 106 |               | Délégation et décentralisation de la structure         | Le pouvoir est pyramidal, de la décision jusqu'à l'exécution, reste à préciser certains cas  | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 107 |               | les problèmes de routines à court terme                | les problèmes de routines à court terme, la décentralisation doit être au plus près des hommes qui exécutent (sélection, compétence, charge de travail);   | Délégation    | Délégation |
| Gelinier-FTN | 108 |               | les problèmes de gestion générale                      | les problèmes de gestion générale doivent in fine être décidés par les chefs synthétiques pourvus d'objectifs, même si le travail est fait par les exécutants : décentraliser n'est pas autre chose qu'adopter une structure de buts   | Délégation    | Délégation |

| Référence    | #   | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|--------------|-----|--|--|--|------------------------|------------|
| Gelinier-FTN | 109 |  | Les problèmes de politique et les missions spéciales       | Il faut régler les problèmes de politique, et les missions ne sont pas déléguables; concernant les missions spéciales, il est normal de déléguer dans l'exécution mais pas la décision   | Délégation             | Délégation |
| Gelinier-FTN | 110 |  | Comment organiser la délégation formatrice                 | par un entretien de préparation psychologique, l'étude des termes de la délégation; un entretien pour présenter les termes de la délégation et un projet de programme; une entreprise pour la mise au point du programme et la fixation des points de contrôle, le contrôle d'avancement, l'avancement final   | Délégation             | Délégation |
| Gelinier-FTN | 111 |  | Les tâches non déléguables                                 | Il est impossible de déléguer les missions de leadership, de coordination à long terme, le contrôle de l'ensemble, les décisions disciplinaires, les décisions économiques majeures.   | Délégation             | Délégation |
| Gelinier-FTN | 112 | La définition des responsabilités                        |  | L'organigramme ne suffit pas pour définir les responsabilités, il faut mieux définir les responsabilités des cadres  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 113 |  | Approche par les tâches                                    | Description des jobs, avec les tâches concrètes à remplir par les différents cadres.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 114 |  | Les responsabilités définies par les objectifs             | les objectifs que le cadre a mission d'atteindre sont décrits (ceux généraux dans son poste, ceux plus précis selon une période donnée); ceux-ci sont à la limite du juridique de sa mission et son embauche.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 115 |  | Exemples de spécification de poste                         | description de la fonction générale, son importance, ses objectifs généraux et responsabilités; ses relations de dépendances, la limite de ses compétences   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 116 |  | utilisation pratique des définitions et de responsabilités | Malgré le besoin de définitions, un exercice de description porte des limites inhérentes au caractère non chiffré et statique ; elles ne doivent pas être formulées trop tôt, car cela pose ensuite des problèmes d'interprétation des responsabilités (cf psychotechnique).   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 117 |  | Limites du principe d'unité du chef                        | Toute personne, pour des raisons techniques et psychologiques, doit dépendre hiérarchiquement d'un chef. Compte tenu cependant des applications abusives : la déviation bureaucratique, celle féodale; les interactions fonctionnelles; les organes de l'état major; ou l'usine répartie en plusieurs lieux de vente; même si tout court circuit est à proscrire | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 118 | Evaluation et conception de la structure de l'entreprise |  | Les règles d'efficacité sont liées à la structure  | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence    | #   | Titre1                                      | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|--------------|-----|---|---|---|--------------|--------------|
| Gelinier-FTN | 119 |   | Les aspects non couverts par les règles de structure énoncées | Un chef doit avoir un nombre limité de subordonnés; les structures doivent être légères; toute fonction importante est un organe de l'entreprise; l'importance, la fréquence de liaison, l'indépendance et la compétence du chef forment les organes de l'entreprise; les responsables opérationnels doivent être compétents; les organes fonctionnels doivent être légers; les communications doivent être optimisées; les décisions importantes peuvent avoir un circuit long; un objectif est mesurable au résultat et à la norme, repérable à des signes; apprécié subjectivement; la délégation pour la routine, non pour les questions plus générales ni politiques, ni spéciales | Organisation | Organisation |
| Gelinier-FTN | 120 |   | Les règles*   | Elles sont formelles, évolutives, relatives à la structure (Woodward), et dépendantes de la nature des hommes   | Organisation | Organisation |
| Gelinier-FTN | 121 |   | Les défauts de structures les plus fréquemment observées      | Les défauts d'ensemble (trop d'étages), dans les organes (objectifs non mesurables, non efficaces, sans subordination ou hétérogènes)   | Organisation | Organisation |
| Gelinier-FTN | 122 |   | Exemple d'évaluation  | choix des données, des organigrammes et des mesures; les critères d'évaluation (organes, critères mesurables; rattachement, masse critique, homogène, ...), évaluation comparée des coûts de plusieurs solutions de structure   | Organisation | Organisation |
| Gelinier-FTN | 123 | Direction du personnel et problèmes humains |   | Après les politiques, les objectifs, les programmes et les budgets, ainsi que la définition de la structure, il faut traiter le problème des hommes au travail, sans lesquels rien ne se fera   | Motivation   | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 124 |   | Inventaire des éléments d'une politique du personnel          | proposer des méthodes pour recenser systématiquement les problèmes de personnel, quant au besoin de l'entreprise et du point de vue des hommes  | Motivation   | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 125 |   | Gestion du personnel : point de vue des entreprises           | Classer les objectifs et moyens (politiques, objectifs, études, actions sur les placements internes ou externes, ainsi que la mesure des réalisations); les unités de mesures sont les quantités, les délais, la qualité des réalisations, leur coût et la rémunération, ainsi que les questions de moral et d'intégration des hommes au travail  | Motivation   | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 126 |   | Gestion du personnel : point de vue des hommes                | La motivation du personnel est liée à des besoins fondamentaux (conservation, solidarité, considération, utilité, croissance, niveaux de vie, initiative, expression, justice, et enfin confort).   | Motivation   | Délégation   |
| Gelinier-FTN | 127 |   | L'action de l'entreprise et les besoins des hommes            | Chacune des dimensions des besoins fondamentaux a une dimension positive ou négative (ex : considération : information et égards/ chacun est un numéro, caractéristiques personnelles ignorées) qu'il faut améliorer.   | Motivation   | Délégation   |

| Référence    | #   | Titre1                           | Titre2                      | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|--------------|-----|----------------------------------|-----------------------------|--|------------------------|------------|
| Gelinier-FTN | 128 |                                  | Synthèse et décisions       | Il faut étudier utilement le problème de personnel : comme un moyen pour la gestion, mais également comme un but de la motivation de chacun. C'est une conciliation équilibrée entre l'évaluation des demandes satisfaites par le collaborateur et celle offerte par l'entreprise : dans un tableau, les besoins fondamentaux sont évalués, un bilan est effectué, une étude des modifications et choix possibles, pour parvenir à une décision sur les actions à prendre et celles supplémentaires à envisager  | Motivation             | Délégation |
| Gelinier-FTN | 129 |                                  | Remarques finales           | Ces actions de gestion de personnel sont des "remarques de bon sens", il faudra toujours 'percer la cuirasse de l'âme humaine et la personne pour susciter chez lui la motivation.   | Motivation             | Délégation |
| Gelinier-FTN | 130 | Aspects de la gestion des cadres |                             | Examen de la gestion des cadres  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 131 |                                  | Prévision des besoins       | L'entreprise a besoin de savoir et de prévoir les aptitudes et les capacités dont elle aura besoin sur le long terme. Les cadres ne cessent d'augmenter dans les grandes entreprises; plus le pays est évolué, plus il y a des cadres, qui sont issus de formations universitaires ou supérieures. Leurs déplacements et leur mobilité seront plus fréquents à l'avenir.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 132 |                                  | Evaluation des performances | Les entreprises doivent donc évaluer méthodiquement leurs cadres et obtenir des critères d'objectifs d'avancement, avec une grille spécifique à chaque poste, mesurer les réalisations, décider des actions correctrices, évaluer le système global de notation, déterminer les points critiques, prendre en compte la diversité des formes de l'évaluation des cadres.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 133 |                                  | Evaluation des potentiels   | Evaluer, en petit comité, les faits et les réalisations, mais également le niveau d'intelligence, l'activité, le dynamisme, les buts de l'individu, sa philosophie, sa motivation par une grille d'intensité; son aisance dans les relations à autrui, l'initiative et le sens de l'accomplissement, l'aptitude à créer des idées nouvelles, les qualifications techniques et les caractéristiques personnelles. Tout ce qui ressort d'une sorte d'actif incorporel.<br>Certains parlent aussi de maturité émotionnelle (l'aptitude d'un homme à se comporter efficacement avec autrui lorsque s'exerce sur lui des grandes pressions. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Gelinier-FTN | 134 |                                  | recrutement des cadres      | Il faut définir les potentiels souhaitables, un profil de ses caractéristiques, la prospection, leur sélection, l'embauche (en fonction de son chef), l'intégration des nouveaux salariés au sein du collectif.  | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence    | #   | Titre1                                       | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité   |
|--------------|-----|--|--|--|------------------------|--------------|
| Gelinier-FTN | 135 |  | Plan de perfectionnement des cadres  | le perfectionnement des cadres doit faire l'objet d'un plan quant au perfectionnement individuel à court terme, un curriculum formateur, et un plan de perfectionnement collectif, en déterminant les groupes de cadres cibles.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Gelinier-FTN | 136 |  | La rémunération  | la rémunération des cadres doit être vue dans sa dimension dynamique : pour Elliot Jaques, la rémunération est lié au délai de contrôle. Avec un biais par la liaison âge-délai de contrôle, et celle âge-délai de contrôle; de toutes les façons, elle est lié à la fois à la capacité de l'individu et au niveau du poste, avec une inégalité de croissance des différentes rémunérations, avec des fourchettes, et des calculs de révision des salaires, sans compter les gratifications. | Sélection du personnel | Mesure       |
| Gelinier-FTN | 137 |  | Le cas des cadres inefficaces  | Il existe plusieurs cas typiques : celui qui a commis des irrégularités, celui soumis à la sanction; celui du vieux serviteur, dont il faut trouver une autre position; celui d'un jeune cadre sous performant, dont il faut objectiver la situation, juger uniquement la performance, et exercer une pression psychologique sur lui, pour lui signifier son départ.   | Sélection du personnel | Mesure       |
| Gelinier-FTN | 138 |  | Effets de croissance et de dimension   | Toutes ces caractéristiques sont surtout vrai pour les grands groupes en croissance  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Gelinier-FTN | 139 | Responsabilités de gestion de personnel      | Schéma de répartition de gestion du personnel                                      | Mieux vaut un service de personnel avec une autorité fonctionnelle et une responsabilité de gestion.   | Départementalisation   | Organisation |
| Gelinier-FTN | 140 |  | Centralisation et décentralisation verticale des décisions de gestion du personnel | toute entreprise doit avoir un service du personnel, de taille proportionnelle à sa dimension  | Départementalisation   | Organisation |
| Gelinier-FTN | 141 |  | Rôle du chef hiérarchique dans la gestion des cadres                               | le chef hiérarchique est toujours la première autorité, il faut les motiver et les perfectionner dans cette tâche de responsabilités   | Départementalisation   | Organisation |
| Gelinier-FTN | 142 | Le travail personnel et éthique du dirigeant | Le travail personnel du dirigeant et son problème                                  | Le dirigeant a une somme de problèmes particuliers qui ne doivent pas le faire dévier de son problème général de la direction d'entreprise.  | Départementalisation   | Organisation |
| Gelinier-FTN | 143 |  | Symptomes et méthodes d'analyse  | S'ils sont généralement surmenés, sentiments d'être mal secondés, etc... les subordonnés se plaignent aussi de leur manque d'initiative et des directives mal définies. Le travail du dirigeant doit être analysé par un pointage par tâche, fonctions, et de son temps personnel, ainsi qu'une analyse des communications et prises de décision.  | Départementalisation   | Organisation |

| Référence       | #   | Titre1                                | Titre2  | Résumé  | Topique              | Visibilité                    |
|-----------------|-----|---------------------------------------|---|---|----------------------|-------------------------------|
| Gelinier-FTN    | 144 |                                       | Le danger du surmenage  | Le physiologiste Sheldon a analysé une quantité de travail optimum, en plus de respecter ses signes, un contrôle médical doit être fait sur les cadres, ainsi que des temps de récupération adaptés.  | Départementalisation | Organisation                  |
| Gelinier-FTN    | 145 |                                       | Comment déléguer  | Diriger c'est déléguer, que ce soit par les objectifs, par la formation, par les entités fonctionnelles, prendre le temps de fixer et contrôler les objectifs de chacun et distribuer les tâches.   | Départementalisation | Organisation                  |
| Gelinier-FTN    | 146 |                                       | Le danger de la dispersion  |   | Départementalisation | Organisation                  |
| Gelinier_Morale | 1   | Logique de l'économie concurrentielle | La bonne gestion  | Rien n'est plus admirable qu'une entreprise bien gérée et plus triste qu'une mal gérée. Il faut donc déterminer les facteurs qui conditionnent sa bonne gestion.  | Management           | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 2   |                                       | La concurrence  | Une entreprise doit satisfaire, et le monopole de ne le permet pas. La liberté de production, de consommation, de contracter; l'élimination de la violence, des fraudes, des monopoles; l'aide pour les difficultés de transition, contre les groupes de pression, la liberté des tribunaux et la concurrence généralisée permet la prospérité. Si on prend le cas de la France, la concurrence n'est pas assez présente et des domaines doivent être libérés, tandis que d'autres ne peuvent pas l'être. | Management           | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 3   |                                       | Rôle de l'entreprise : création de richesse et profit concurrentiel | La concurrence permet la prospérité, l'état stationnaire ou les difficultés de production de l'URSS sont là pour le prouver. La création du profit se fait par la concurrence, celui-ci est employé en investissement et le développement rentable dépend des décisions du directeur de l'entreprise, à l'aide des critères de bonne gestion le plus souvent quantitatifs.  | Management           | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 4   |                                       | Ressorts et finalité de l'économie de marché                        | Le Marché repose sur la valeur de la concurrence : produit de la valeur, participe à l'utilité sociale, créé du lien, et de l'échange. Le mécanisme des prix permet des décisions les plus décentralisées possibles, les jugements les plus impersonnels, le mode de calcul le plus régulateur.   | Management           | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 5   |                                       | Propriété et pouvoir  | Il y a deux champs de force dans la détermination des prix, qui a pour vocation une décision décentralisée, un mouvement spontané/ différent de la centralité de l'Etat :<br>- Economie peu concurrentielle / Economie concurrentielle / Economie centralisée<br>- Régulation : centralisée, interne/ Décentralisée (marché; 'cybernétique')  | Management           | Standardisation/massification |



| Référence       | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------------|----|--|---|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Morale | 6  | Origines et fondements de la morale industrielle   | Les origines  | Il faut rechercher dans les origines une certaine morale de l'entreprise.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 7  |  | Le christianisme  | En premier lieu, il y a l'ordre venant des rois de France et du christianisme, qui s'est développé en dehors de la notion de valeur.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 8  |  | Renaissance, réforme et contre-réforme  | Ensuite, la renaissance, la réforme et l'esprit puritain a développé la vocation du métier, et celle de la hiérarchie fondée sur l'action et la règle, avec l'ascèse et la bonne gestion.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 9  |  | Développement de la société post-industrielle                                       | Le développement industriel aux États-Unis, est né avec des pratiques puritaines particulières, celle des églises et les sectes, ces entreprises individuelles d'où sont nées les firmes et les sciences du management.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 10 |  | Deux systèmes de morale sociale qui se partagent l'occident                         | Les mondes européens et américains s'opposent quant à leur morale de l'Eglise et celle de l'action, avec le profit et la charité, deux notions qui ne prennent pas la même signification.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 11 |  | Profit et charité : trois niveaux de morale   | On peut penser que la société industrielle et la morale industrielle auront tendance à s'unifier autour du schéma américain, lui-même considéré, non comme un système figé, mais comme un principe d'évolution pouvant comporter de nombreuses variantes et adaptations.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Morale | 12 | Problèmes et limites de l'économie concurrentielle | Objections habituelles  | Les objections sont les suivantes : Les mauvais souvenirs du libéralisme issus du XIX siècle; il existe des besoins non solvables; il faut agir pour l'équilibre des revenus; il existe des crises naturelles avec du chômage; il y a certes des point de réussites socialistes; bien sûr il y a des défauts de l'Amérique; des très grandes entreprises posent des problèmes de régulation. | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale | 13 |  | Relations internationales et économie concurrentielle; cas des pays sous-développés | L'économie concurrentielle trouve sa limite d'application la plus nette, la plus inexorable, dans les échanges internationaux: à ces échanges la concurrence totale peut difficilement s'appliquer. Ce qui est le cas des pays sous-développés.  | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale | 14 |  | Hiérarchie et participation dans l'entreprise                                       | Le principe hiérarchique de l'entreprise nécessite une direction participative, des délégations, une décentralisation de sa structure, et la disposition d'une concurrence entre les hiérarchies.  | Participation | Délégation                    |

| Référence           | #  | Titre1                     | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|---------------------|----|----------------------------|---|---|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Morale     | 15 |                            | Les douleurs du management                                      | Aucun progrès ne se fait sans changement; aucun changement ne se fait pas sans douleur: telle est la loi d'airain du progrès dans le domaine de l'économie comme dans beaucoup d'autres. La concurrence contraint aux changements rentables: d'où son efficacité. Mais l'entreprise doit savoir assurer les problèmes liés aux changements : la formation, la l'information, le salaire assuré, les nouveaux emplois et le logement.                                | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 16 |                            | Propriété des sols urbains                                      | Le problème du logement est la rente de position des urbains et de leur proximité avec l'entreprise. Il faut plus d'offre et une politique du logement renforcé.  | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 17 |                            | Planification centralisé et économie concertée                  | Chaque unité de gestion doit avoir son plan, doit modérer le degré de rigidité et de centralisation, penser la cybernétique plus que la centralisation, voire une planification indicative et une économie concertée.   | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 18 |                            | Problème en marge   | Il y a aussi d'autres problèmes : ceux de la corruption, tout comme le développement de l'art et de la culture.   | Participation | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 19 | Perspective française      | Rétrospective française   | Chaque homme est libre de choisir la morale personnelle qui lui paraît bonne. Mais ce choix détermine pour lui des conséquences qui, dans l'ensemble, sont prévisibles. Chaque peuple est libre de choisir sa morale sociale. Ce choix détermine des conséquences qui, par le jeu des grands nombres, sont prévisibles de façon assez rigoureuse.   | Stratégie     | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 20 |                            | Permanence des principes d'organisation de la société française | La France a connu le vaste et le déclin dans le XXème siècle. Elle a une plus faible économie et une plus faible population.  | Stratégie     | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 21 |                            | Prospective française   | La France doit choisir entre ces trois alternatives : soit le repli dans la tradition, soit la dissolution dans le monde atlantique; enfin, soit le redressement par la bonne gestion.  | Stratégie     | Délégation                    |
| Gelinier_Morale     | 22 |                            | Le redressement par la bonne gestion                            | La bonne gestion est une notion simple: c'est l'art de créer des richesses, de produire plus de valeurs qu'on n'en consomme, de mener une vie constructive, d'engendrer le progrès. C'est une notion relativement nouvelle dans l'histoire de l'humanité. On sait depuis peu qu'elle implique une doctrine, des disciplines, une ascèse; et naturellement du courage. Avec une concurrence généralisée, une décentralisation des décisions, et une réforme fiscale. | Stratégie     | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 1  | Management ou bureaucratie |   | Il faut s'interroger sur le fait de savoir si le management est une bureaucratie.   | Management    | Standardisation/massification |

| Référence           | #  | Titre1                                   | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité                    |
|---------------------|----|--|--|---|--------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 2  | Axiomatique du management moderne        |  | Le management est l'ensemble de règles et de doctrines qui se sont accumulées depuis 50 ans.  | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 3  |  | Recherche des faits, analyse, mesure et préparation méthodique     | Le management définit la préparation de l'action, et sa définition.   | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 4  |  | La concurrence   | La concurrence est en soi une technique d'organisation.   | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 5  |  | La rentabilité   | Il faut que l'output soit supérieur à input comme condition du progrès. Avec les éléments suivants : la comptabilité, la rentabilité du capital investi, l'analyse des valeurs, les choix d'investissement. Le management est moderne car il juge à partir de mesures, au contraire de l'économie traditionnelle. Le management doit garder une confiance dans l'homme.                                   | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 6  |  | Confiance dans l'homme. Responsabilité, droit à l'erreur, sanction | avoir confiance dans l'homme équivaut à la liberté, la responsabilité. Tout comme la délégation, la direction par objectifs, et la décentralisation.  | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 7  |  | Jugement par les résultats; attitude existentielle                 | L'attitude existentielle consiste, dans la vie professionnelle, à concevoir le salarié comme capable de choix et de responsabilité de ses actes. Il doit être jugé sur ses actes et ses réussites, d'où l'intéressement aux résultats, la formation individuelle; et accepter une certaine insécurité.  | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 8  |  | Logique de l'évolution   | L'évolution et le progrès supposent d'atteindre à adhérer aux principes suivants : prévision à court ou à moyen terme; flexibilité, mobilité; moyens pour la recherche et la perfection.  | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 9  |  |  | Le développement de la complexité implique le développement des logiques industrielles. Il faut faire distinction des discours sur l'analyse de la valeur et sa volonté d'un plan à long terme, et la 'vision dialectique', n'est jamais celle de certitudes.<br>Un bon discours de management est un 'ordre social' (Management, Manus, conduite etc.)   | Management   | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 10 | La bureaucratie à la française en action |  | Colbert, but non économique mais politique, strict encadrement hiérarchique. Jugement des gens par concours, élimination de l'arbitraire, mais surtout du jugement, et favorise les castes mandarinales. La hiérarchie est infaillible, pas critiquable par l'extérieur. La logique cartésienne. Séparation entre la machine et l'appareil (au sens socio-politique, appareil d'Etat, appareil politique) | Organisation | Organisation                  |
| Gelinier_Structures | 11 |  | Axiomatique de la bureaucratie française                           | Système bureaucratique et pouvoir absolu, monopole, honte de la propriété et du profit, complexe d'infériorité, chefs parachutés (Gouldner), organigramme fonctionnel, etc.   | Organisation | Organisation                  |

| Référence           | #  | Titre1                    | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|---------------------|----|---------------------------|---|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 12 |                           | Avantage du système bureaucratique                | Satisfactions liées au statut, personnels désintéressés et liés à leurs tâches, registre impersonnel du comportement   | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 13 |                           | Défauts du système bureaucratique                 | C'est ce qui existe des exemples tous les jours dans les journaux. C'est ne pas déployer les énergies, la frugalité et gaspillages, les problèmes des hautes 'castes'. LA tradition aristocratique du pouvoir vs celui démocratique du management (ENA et hauts corps).  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 14 |                           | Bureaucratisme des grandes entreprises privées    | Il est un péril, celui du recrutement des hauts cadres dans les hautes castes administratives, le 'milieu', les 'défroqués' de l'administration  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 15 |                           | Cas de l'enseignement et de la recherche          | Selon Jacques Monod : la France subit des 'retards importants' du fait du manque de concurrence  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 16 |                           | Bureaucratie et syndicalisme                      | Aussi, le manque de sanctions sur le manque d'efficacité, et de l'égalitarisme forcé.  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 17 |                           | Cas des postes et télécommunications              | Exemple de mauvaise gestion à l'état pur. Etude Alain Murcier : caste, manque d'adaptation au marché, inefficacité.  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 18 |                           | Le plan et l'économie concertée                   | Il y a un manque d'efficacité des méthodes de planification. Il ne faut pas se substituer au rôle du marché. Un plan "efficace" est le suivant : rôle de coordination, état major économique en mode 'staff and line', pas rigide et présentant chaque année des prévisions et des révisions de manière décentralisée (cf Daniel Villey 'la planification en France) Economie concertée. | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 19 |                           | L'évolution actuelle de la bureaucratie française | Adoption de certains principes de management, mais bloqués par un besoin de centralisation et de maintien du pouvoir des 'hautes castes bureaucratiques'. Pas de libéralisme naïf, l'Etat doit réguler les principes de concurrence et liberté, favoriser les transitions, etc...  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 20 |                           |   | Il oppose Colbert (le vieux) versus Mac Namara (le symbole du management, et du chef d'entreprise moderne).  | Management    | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 21 | Bureaucratie et politique |   | Il oppose Cartésianisme hiérarchique versus la dialectique entre la Loi et la concurrence  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 22 |                           | Deux conceptions de l'ordre économique            | Il s'agit de l'encadrement hiérarchique, du corporatisme, doctrines officielles, sclérose / structures dialectiques, organes séparées, spécialisation, liberté d'information, affrontement qui aboutissent à une décision.<br>La clef est le 'processus de décision' Modèle ordolibéral, école de Fribourg.  | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence           | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|---------------------|----|--------|---|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 23 |        | Structures unitaires et structures dialectiques                   | Systèmes hiérarchiques vs les structures hiérarchiques qui sont des organes séparés pour capter et exprimer les différentes forces appelées à s'opposer. Le point de divergence fondamental réside dans le processus de décisions. L'un est l'application de décisions scientifiques et hiérarchiques, l'autre réside dans la confrontation des subjectivités, avec une procédure de décision. | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 24 |        | Le choix des marxistes  | Le cartésianisme hiérarchique constitue le point faible du marxisme. La seule alternative est aujourd'hui d'être pour ou contre le modèle suédois.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 25 |        | Problèmes actuels   | Les critères de gestions sont économiques, mais ces critères sont dynamiques (/statiques), système mécaniques (/pas seulement des techniques), raisonnement marginal dans diverses situations, le calcul (/l'arbitraire)   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 26 |        | Concurrence égale gapillage                                       | Concurrence seulement dans la cadre adapté.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 27 |        | Plein emploi à 100%   | Il n'est pas possible, en permanence un petit % de la population est en situation de transition. Il faut mobiliser et réorienter rapidement les ressources pour faire évoluer le système productif.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 28 |        | Fonction de production à caractère mécaniste                      | La fonction de production est dépendante des contraintes économiques et doit s'adapter.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 29 |        | Prétendue fonction d'utilité collective                           | Manque de moyens de mesures et de concurrence pour juger de son action par rapport à ses buts  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 30 |        | Abus du calcul marginal   | Le calcul marginal n'égal l'intérêt général que dans certaines situations mais ne prend pas en compte les effets de rentes   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 31 |        | Le raisonnement globaliste : justification de l'arbitraire        | il ne faut pas écarter le critère de rentabilité ni celui de l'intérêt pour la Nation.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 32 |        | Le rejet de l'économie concurrentielle                            | Il y a beaucoup de désaccords avec ce genre de discours sur l'économie concurrentielle.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 33 |        | Plans à long terme  | Les critiques de l'économie de marché et de sa myopie n'ont pas lu Drucker : le plan n'est pas une prévision, il nous est impossible de prévoir, les conséquences sont lointaines sur les décisions, et n'éliminent pas le risque. Les plans sont trop rigides; et l'économie, elle, s'adapte.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 34 |        | La participation des salariés à l'autofinancement des entreprises | Permet de motiver mais pas de disposer rationnellement des ressources de l'entreprise (i.e. créé un 'droit au profit' des salariés)  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 35 |        |   | Marcel Loïchot : proposition de loi. Fausse les décisions, empêche les entreprises de croître. Les mesures à envisager sont davantage d' aider la participation concurrentielle à tous types de financement (ex. Take over bid, etc..)   | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence           | #  | Titre1                           | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|---------------------|----|----------------------------------|--|--|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 36 |                                  | Les positions économiques de l'Eglise                  | Valeurs de justice sociale, égal dignité des hommes et respect. Le progrès social passe par la bonne gestion économique, y compris les fermetures d'usine, avec des aides à la mobilité, les capacités de prévision existent mais ne peuvent pas tout, la "concurrence aveugle" oblige chaque homme à se dépasser pour mieux agir, une conscience qui éclaire. Devoir d'épargner, d'investir, et l'ascèse d'une bonne gestion.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 37 |                                  | celle de l'Etat  |  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 38 | Limites du management moderne    |  | le principal choc est celui de la mobilité à l'échelle de l'individu. Il s'agit d'agencer la division du travail avec la loi de la concurrence dans une perspective d'évolution et non pas fixe.   | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 39 |                                  | Limites du management moderne                          | Jacques MaisonRouge (IBM) : USA sont mobiles et dynamiques, les européens le sont moins.   | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 40 |                                  | Obstacles culturels et institutionnels                 | Les conséquences culturelles se retrouvent sur : sur les critères de décisions, notions de profits et de concurrence; au niveau de l'Etat et de la liberté d'action; au niveau de l'individu (les français sont d'une nature universaliste et égocentrique); la tendance à l'appropriation, le goût de la mobilité et de la spécialisation.  | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 41 |                                  | Pour une stratégie de changement                       |  | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 42 |                                  |  | Pression de la concurrence, prise de conscience des dirigeants, rendre populaire la cause juste et utile du changement, changer les attitudes et les comportements des hommes. Changement du système de sanctions et du comportement économique.   | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 43 |                                  | Les structures compétitives au niveau de la profession |  | Délégation    | Délégation                    |
| Gelinier_Structures | 44 | L'organisation de la concurrence |  | La concurrence est un ordre volontariste, ce n'est pas le 'laissez-faire', mais l'instauration du respect des libertés et de lutte contre les vols et les ententes; c'est un ordre dynamique et donc imparfait, les types (atomicités, homogénéités, fluidité, liberté d'entrée et de sortie, transparence) sont des entités fixes qu'il faut rendre évolutives; c'est une concurrence efficace en maximisant le progrès avec plusieurs concurrents et en respectant les masses critiques, facilitant l'évolution des produits, permettant l'évolution des structures, engendrant une pression généralisée, engageant un système de sanction et de sélection; la concurrence est modulée suivant les vitesses et coûts du progrès. | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 45 |                                  | Les techniques de concurrence efficaces                |  | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence           | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|---------------------|----|--------|--|---|---------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 46 |        | Techniques nouvelles de concurrence efficaces      | les marchés répétitifs avec les 'learning curves' (ex. prix décroissant, etc...); les contrats de recherche ou prototypes (création d'entreprise, lien R&D université); la régulation des marchés (pression sur les prix, pertes grande amplitude, entente si prix en dessous du marché...)   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 47 |        | Les tares à extirper                               | Violence, fraude, monopole, interdiction d'entrée, privilèges, ententes, bureaucratie, fixation administrative des prix, structures rigides   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 48 |        | Les occasions d'abus à surveiller                  | Les marchés captifs, les symbioses politico-économiques, les préférences de castes, les ventes à perte  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 49 |        | Le rôle de l'Etat                                  | Une doctrine des juridictions anti trust américaines et les constructions théoriques de l'école 'ordolibérale' allemande. Une législation anti trust. Un ministère public avec des pouvoirs d'enquête et d'investigation. Un tribunal préférant le droit au droit divin. Une volonté d'action.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 50 |        | Le rôle des professions                            | contre les abus de surveiller, il faut appliquer deux règles : celle de la coexistence compétitive entre gros et petits, celle de la sortie de la profession  | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 51 |        | Adaptation des structures des professions          |   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 52 |        | Réflexions préalables                              |   | Environnement | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 53 |        | La dimension : taille optimale ou masse critique ? | <p>Les spécialisations de l'économétrie : prix de revient et coût d'un équipement unitaire; mais peu de normes sérieuses concernant l'entreprise diversifiée.</p> <p>La masse critique par produit : par les ressources ou les équipements, mais l'évolution des techniques rend caduques ces principes.</p> <p>La taille critique par usine : les moyens de connexions qu'un changement de technique peut modifier;</p> <p>Structures rigides imposées - ententes pour certaines professions.</p> <p>La panacée des services communs : les objectifs des chef qui souvent flous ce qui fausse leur efficience globale;</p> <p>La voie vers une structure compétitive de la profession : pas de voie statique, normative; éliminer les professions non rentables, les refus de remembrement, les privilèges, les monopoles, les entraves à la mobilité.</p> <p>Les refus sont sociologiques (culture) et idéologique (manque de prévision).</p> <p>Taille optimale de l'entreprise : individus imbus de cartésianisme peuvent</p> | Stratégie     | Standardisation/massification |

| Référence           | #  | Titre1 | Titre2                                       | Résumé   | Topique   | Visibilité                    |
|---------------------|----|--------|--|--|-----------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 54 |        | Les informations et études de l'organisation | Rôle de faciliter et éclairer les décisions des entreprises et les transitions. Fusionner, se spécialiser, abandonner; aller chercher un nouveau métier par une étude de marché (dimensions, spécialisation, intégration verticale, organisation commerciale, prix de vente, évolution des techniques, recherche, rentabilités, évolutions récentes, analyse des entreprises...  | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 55 |        | Les actions d'adaptation des entreprises     | Les études effectuées par les organisations professionnelles sont facteurs de décisions qui sont lourdes de conséquences, et de décisions qu'il faut prendre (ex rentabilité par produit, expansion globale, masse critique recherchée et celle de production, nombre de clients, homogénéité de la gamme de produits, mutation technique, capacité de financement, analyse stratégique par points forts et faibles  | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 56 |        | Solidarité au sein de la profession          | Pas contradictoire avec l'économie concurrentielle : la bonne gestion est un ensemble de décisions éclairées, les erreurs des uns nuisent aux autres, solidaires dans leurs rentabilités et leur qualité, leur délais, ainsi que le progrès technique : progrès global   | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 57 |        | Stratégie de l'entreprise compétitive        |  | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 58 |        | Systèmes de décision                         | 1° des critères synthétiques de décisions, applicables à une grande variété de cas particuliers, permet de décentraliser, avec les taux, les prévisions et la rentabilité, avec la concurrence et le développement des hommes.<br>2° Structure de décision : système d'autorité, de décentralisation, d'organes d'étude des décisions, organes générateurs de progrès, procédure de prise de décision, participation aux décisions (cf H.J. Leavitt 'direction participative, HBR, 1962), ce qui dépend de la 'nature du travail' et de la 'nature des qualifications' - cf la théorie des 3 cercles de décisions. | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 59 |        | Système d'évaluation                         | Système d'évaluation économique : comptabilité et débat entre le coût marginal et le coût complet. Le développement du contrôle de gestion : résultat net par activité, budget par responsabilité, calcul de responsabilité du capital investi, calculs marginaux.<br>Evaluation technique : productivité, qualité, délais.<br>Evaluation des hommes : performance, résultat obtenus, appréciation des comportements et des potentiels.  | Stratégie | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 60 |        | Système de sanction                          | Octave Gelinier décrit les sanctions par l'Etat, par le marché, par le conseil d'administration, ou par les chefs de service   | Stratégie | Standardisation/massification |



| Référence           | #  | Titre1                    | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|---------------------|----|---------------------------|--|--|------------|-------------------------------|
| Gelinier_Structures | 61 |                           | Tensions   | Octave Gélilier décrit les tensions inutiles d'un management et des objectifs peu clairs, tension positive pour la motivation des salariés grâce des objectifs utiles, des moyens et des libertés donnés.  | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 62 |                           | Mobilités  | Octave Gélilier décrit les moyens pour le changement, traitement particulier selon les types d'emplois   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 63 |                           | libertés d'entreprendre                                | Octave Gélilier se réfère à Sloan 'mes années à la Général Motors' pour caractériser le meilleur du discours du management.  | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 64 |                           | Les méthodes de diagnostics                            | Octave Gélilier décrit les méthodes de diagnostiques, avec les principales étapes.   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 65 |                           | Les diagnostics d'ensembles                            | Octave Gélilier décrit les seuils de rentabilité, bilan financiers, bilan d'expansion, ...   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 66 |                           | Les résultats par fonction                             | Octave Gélilier décrit les valeur des produits, la partie commerciale, la concurrence, ...   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 67 |                           | la physiologie par structure                           | Octave Gélilier décrit les formes des coûts et de productivité des structures/ les causes structurelles d'alourdissement de ces coûts.   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Gelinier_Structures | 68 |                           | Les critères d'orientation de la réussite industrielle | Octave Gélilier décrit les les critères d'orientation et de réussites industrielles, suivant ces méthodes précitées.   | Stratégie  | Standardisation/massification |
| Vatier              | 1  | Introduction              |  | Bachelor, Master of Sciences aux Etats-Unis, Louis Le Prince Pinguet de l'Académie Française sur l'excellence d'un apprentissage continu. Reste la question de quoi apprendre et comment, de l'homme complet, un moyen d'adaptation mais aussi de réalisation de chacun et de construction d'un nouveau type de culture  | Management | Standardisation/massification |
| Vatier              | 2  | Une fonction et un emploi |  | Managers' ou 'supervisor', le problème de leur identification est complexe, la solution la plus simple et de les déterminer par leur formation, il y a près de 200 000 cadres avec des diplômes d'ingénieurs en France, mais il y a aussi la question des conventions collectives.<br>Mais il y a surtout la dimension de l'encadrement, or beaucoup d'encadrants n'ont pas de diplôme d'ingénieur. Définition : 'un salarié qui assume, sous l'autorité des dirigeants de l'entreprise, une délégation de pouvoirs impliquant des responsabilités sur la marche de l'entreprise' etc...<br>Il doit remettre en cause les énoncés et modifier sa manière de voir, il exploite les difficultés pour l'action. | Management | Standardisation/massification |
| Vatier              | 3  |                           | Eléments statistiques                                  | Enquêtes et séries statistiques de l'UIMM : 4% d'un ensemble de production. Mais les données changent si l'on mesure la répartition d'après la formation, ou alors la répartition par les fonctions, avec une grande disparité par professions et types de branches professionnelles   | Management | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|----|---|---|---|------------|-------------------------------|
| Vatier    | 4  | La notion de perfectionnement                               |   | Le perfectionnement selon le Littre c'est former, c'est donner l'être et de la forme, c'est centrer sur la personne, par rapport à la fonction de cadre. Confère à l'ouvrage 'l'homme en friche' de Pierre Dreyfus, qui suit les transformations de l'emploi et le processus d'évolution des carrières, ce qui forge les 'mobilités' des individus.   | Management | Standardisation/massification |
| Vatier    | 5  |   | Un univers en mutation                                      | Evolution des techniques d'emploi de plus en plus rapide, développement exponentiel des techniques et des technologie (exemples - 'double tous les 10 ans, effort budgétaire de R&D, obsolescence). Evolution de l'emploi, développement des retraites, de l'ASSEDIC. UNESCO : "un des problèmes de l'emploi est celui de l'éducation permanente des ingénieurs   | Management | Standardisation/massification |
| Vatier    | 6  |   | L'homme et sa compétence                                    | compétence, satisfaire le niveau d'exigences et de qualification d'un emploi : des connaissances, de l'extérieur, des aptitudes et des attitudes. 'Celui qui sait quoi faire, sait comment le faire, et qui peut agir et qui le veut'.  | Management | Standardisation/massification |
| Vatier    | 7  |   | Une triple évolution  | L'évolution du milieu (adaptation, scientifique), évolution personnelle (expériences et connaissances), l'évolution des fonctions (nouvelles responsabilités). L'action de perfectionnement peut modifier et modifie les conditions de l'emploi. Fonds national de l'emploi : à classification égale, les hommes qui ont reçu une formation complémentaire restent moins longtemps au chômage. Le perfectionnement est un phénomène irréversible, ce n'est plus une utopie mais un mouvement dans de nombreux pays. | Management | Standardisation/massification |
| Vatier    | 8  | Les conditions du perfectionnement et l'attitude des cadres | Les objections  | Il faut identifier les conditions de perfectionnement et l'attitude des cadres. Cette analyse permet de savoir où investir dans la formation et de le faire au bon endroit. Il a toujours des objections de temps, d'argent, et de moyens. Il faut procéder à l'analyse pour les écarter.   | Formation  | Délégation                    |
| Vatier    | 9  |   | Les obstacles   | Les obstacles au perfectionnement sont le plus souvent le coût, le temps de formation et le moment où se passe la formation.  | Formation  | Délégation                    |
| Vatier    | 10 | le problème de fond   |   | Le problème de fond, c'est l'adaptation des travailleurs en terme de compétence et face à une industrie qui ne cesse de se transformer.   | Formation  | Délégation                    |
| Vatier    | 11 |   | l'adaptation, condition de l'expansion et besoin des hommes | Le perfectionnement est d'autant plus important qu'il permet à aux travailleurs son adaptation aux besoins nouveaux des entreprises; il permet d'établir les conditions de l'expansion de l'outil productif, tout en assurant un besoin des hommes de progresser toujours et encore.  | Formation  | Délégation                    |
| Vatier    | 12 |   | L'attitude des cadres                                       | L'attitude des cadres est très souvent positif par rapport au perfectionnement, pour autant, parfois ils le vivent comme un couperet qui pourrait les exclure de leur statut.   | Formation  | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|--|--|---|-----------|------------|
| Vatier    | 13 | Les modes de perfectionnement  | L'acquisition d'une spécialisation                                       | Le perfectionnement est parfois vu aussi comme une spécialisation, ce qui pourrait faire rapprocher les compétences des cadres et des agents de maîtrise, et donc être mal vécu par les cadres.   | Formation | Délégation |
| Vatier    | 14 |  | Le perfectionnement professionnel  | Le perfectionnement professionnel vise à améliorer les compétences du salarié en fonction de son outil de travail actuel ou futur.  | Formation | Délégation |
| Vatier    | 15 |  | La nécessité d'une formation générale continue                           | La nécessité d'une formation générale continue est une autre voie du perfectionnement, cela vise des objectifs moins de court terme, mais pour améliorer les capacités d'évolution du salarié.  | Formation | Délégation |
| Vatier    | 16 |  | La préparation à des responsabilités nouvelles                           | La préparation à des responsabilités nouvelles est un mode de formation pour un objectif de court ou moyen terme, il vise à certifier la tenue d'un poste, mais ne s'adresse pas au développement du salarié en tant que tel.   | Formation | Délégation |
| Vatier    | 17 |  | La reconversion professionnelle  | La reconversion professionnelle est le plus souvent subie, elle vise à donner une possibilité aux salariés dans le cas de mutations industrielles.  | Formation | Délégation |
| Vatier    | 18 | Quelques exemples de réalisation   | Les réalisations d'entreprises   | Manque d'efficacité des méthodes de planification. Ne pas se substituer au rôle du marché. Un plan "efficace" : rôle de coordination, état major économique en mode 'staff and line', pas rigide et présentant chaque année des prévisions et des révisions de manière décentralisée (cf Daniel Villey 'la planification en France) Economie concertée. | Formation | Délégation |
| Vatier    | 19 |  | Le perfectionnement des ingénieurs de haute qualification                | Les ingénieurs de haute qualification ont besoin de savoirs très précis et très spécialisés, ce n'est qu'une des facettes du perfectionnement.  | Formation | Délégation |
| Vatier    | 20 |  | Les 'universités du soir'  | Les universités du soir ne sont pas encore assez utilisées par les entreprises, il s'agit de démarches individuelles de formation pour progresser dans sa carrière professionnelle.   | Formation | Délégation |
| Vatier    | 21 | Une réalisation professionnelle de la sidérurgie française : le centre d'études supérieures de la sidérurgie |  | Le cas de la sidérurgie est exemplaire pour caractériser les mutations structurelles d'une industrie et le besoin de formation et de reconversion des salariés.   | Formation | Délégation |
| Vatier    | 22 |  | Une formule de coopération : le centre d'étude supérieures industrielles | Les industries doivent financer des lieux de formations pour pouvoir se développer et se transformer.   | Formation | Délégation |
| Vatier    | 23 |  | La formation des cadres dirigeants                                       | Les cadres dirigeants ont besoin de formation de très haute qualité, et ce sont les savoirs de gestion, économiques et financiers qui sont souvent privilégiés.   | Formation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2  | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|----------------------------|---|--|------------------------|------------|
| Vatier    | 24 |                            | Groupement d'ingénieurs, sociétés savantes et syndicats | Les entreprises doivent savoir se fédérer pour établir leurs propres lieux de formations, au-delà de leur concurrence.   | Formation              | Délégation |
| Jeannet   | 1  | Introduction               |   | Les nouveaux acquis méthodologiques permettent de repenser la psychologie industrielle.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 2  | Le problème                |   | il s'agit de repenser les travaux et la problématique posée par Taylor et le taylorisme. Depuis, les travaux se sont accumulés et les techniques de psychologie industrielles se sont développées.<br>Mais, cette discipline n'est toujours pas assez claire et les résultats pas assez probants, ils sont "insuffisants".   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 3  |                            | Le choix des cadres, le problème spécifique             | Le premier critère est celui de l'efficacité, dérivé de la problématique de choix de l'employeur et des techniques psychologiques vis-à-vis de ces résultats :<br>- un risque couru par l'entreprise / autant qu'un risque pour les candidats;<br>- influe sur la nature de la production / il s'agit de choix conçus comme irréversibles;<br>- influence le choix sur les cadres eux-mêmes, occupe une prérogative et un pouvoir certain sur les cadres.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 4  |                            | l'examen psychologique                                  | il s'agit d'en formuler les exigences en terme de méthode, le degré de validité en terme de capacité de prédicteur de ces techniques, ainsi que de relier les différents types d'information pour former un jugement   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 5  |                            | Résultat des recherches actuelles                       | Beaucoup de travaux existent e psychologie industrielle, mais cette série de tests manque de repères et de méthodes communes pour forger une assise scientifique et conclusive solide.<br>Biesshuvel a fait une compilation d'études et émet des doutes sur la validité et la comparabilité des données acquises; Dunette met en évidence la diversité - qui est un problème - des critères utilisés pour ces enquêtes et ces travaux scientifiques sont 'flous' et doivent évoluer pour être consistants.<br>Spitzer et Mc Namara développent une méthodologie intéressante avec une étude chez IBM, mais très coûteuse et peu généralisable. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 6  |                            | La complexité du problème                               | Les enquêtes sont complexes du fait de la multiplicité des variables ; des besoins de connaissances du candidats; des besoins de connaissances sur la fonction; les variables et critères concernant l'évaluation de succès des entretiens; il y a aussi les différences de contexte de psychologies liées à la situation de l'entretien   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 7  | Quelques types de solution |   |  | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                   | Titre2                      | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--------------------------|-----------------------------|---|------------------------|------------|
| Jeannet   | 8  |                          | L'évaluation intuitive      | l'évaluation intuitive est avant tout une aptitude à juger autrui. Sans savoir véritablement s'il s'agit d'un art, ou alors d'une mesure ou d'une technique scientifique. Elle diffère selon l'âge, l'intelligence, et l'évaluation est une manière de se juger aussi. Ou alors, elle diffère selon la sociabilité. L'évaluation est également lié à la perception d'autrui : la neutralité n'existe pas, mais elle se fait par rapport à autrui; elle est affaire de simplification soumise à l'évaluateur; les moments négatifs sont plus forts que les moments positifs; elle est également sujette à la relation que nous entretenons à autrui. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 9  |                          | L'entretien d'embauche      | Le test de satisfaction est relié au critère de fidélité, mais également aux obligations de comparabilité. La validité est souvent faible par rapport à la réalité, l'affection l'emporte sur la compétence. Pour être fiable il a besoin de structuration – couteuse et non valide d'un point de vue psychologique   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 10 | L'examen psychotechnique |                             | [A remplir]   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 11 |                          | Le modèle psychotechnique   | Définition de la psychotechnique comme mesure de l'observation du travail et du poste de travail  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 12 |                          | Les tests                   | Définition des tests comme constat éprouvé' et recherche des 'évidences' Importance de la notion de 'fidélité' des tests, sans erreur de méthode; et celle de 'validité', permettre la généralisation des constats (i.e. >0.5)  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 13 |                          | La mesure de l'intelligence | Il n'y a pas de définition optimale, pas de consensus sur l'objet à mesurer.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 14 |                          | L'examen de la personnalité | La notion de personnalité, telle que décrite par Filloux est complexe à mesurer.<br>Le choix des méthodes (descriptives(somme de constats)/analytiques (statistiques)) est donc posé.<br>La validité des tests de personnalité : les tests projectifs (très délicats, jamais démontrés); les tests analytiques (absence de validité). Le problème général est l'impossibilité de tenir compte de la situation concrète de l'individu.<br>Les composantes psychosociales de la personnalité : la conduite psychosociale : conduite dans un groupe complémentaire avec sa conduite psychologique. (kramer).   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|---|------------------------|-----------------------------------|
| Jeannet   | 15 |   | De la connaissance du poste du travail à celle du critère de la réussite | En matière de sélection du personnel, la connaissances des postes de travail est théoriquement aussi importante que la connaissance des candidats.<br>Problème de manque de connaissance des conditions de travail dans la psychologie française.<br>Les déterminants du succès : étudier les causes d'échecs vise à améliorer l'efficacité de la sélection et leur validité statistique  | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Jeannet   | 16 | Critique générale du modèle psychotechnique                 |  | Katz et Kahn : mesurer les différences d'aptitude et de formation des candidats selon les spécifications du travail.<br>Pas seulement l'adaptation du travail, mais aussi intégration dans un groupe de travail.<br>Définition de la 'réussite au travail'.<br>Selon Lewin, la mesure n'est pas seulement celle de l'intelligence, mais aussi de la faculté à s'intégrer dans un groupe (i.e. relation à son environnement) : condition n'existant pas au moment de la sélection, somme d'expériences subjectives | Intégration            | Standardisation/<br>massification |
| Jeannet   | 17 |   | De l'adaptation à l'intégration  |   | Intégration            | Standardisation/<br>massification |
| Jeannet   | 18 |   | Les limites du modèle psychotechnique                                    | Les limites de la rationalité du modèle sont celles de la description du poste, de l'individu, de la situation de travail, non conséquences de l'intervention du praticien.   | Intégration            | Standardisation/<br>massification |
| Jeannet   | 19 |   | Le modèle psychotechnique : sous programme                               | "Les tests assurent que certaines conditions indispensables au succès sont réunies; ils ne peuvent pas contre affirmer qu'elles sont satisfaisantes. Ils prémunissent contre les erreurs de prédiction les plus grossières".  | Intégration            | Standardisation/<br>massification |
| Jeannet   | 20 |   | Conclusions  | Les mesures de validité font violence au modèle psychotechnique, les déterminants sont en grande partie psychosociologiques et dynamiques.  | Intégration            | Standardisation/<br>massification |
| Jeannet   | 21 | Le contexte psychosociologique de la procédure de sélection |  | Issu d'un cadre rationaliste, les cadres de validité sont sujets à contestation sur la validité, l'évaluation et la tâche, le pronostique : mais cela ne se situe pas dans un 'vide social'.<br>La sélection est un échange de communication.   | Sélection du personnel | Mesure                            |
| Jeannet   | 22 |   | Introduction   |   | Sélection du personnel | Mesure                            |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2         | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--------|----------------|---|------------------------|------------|
| Jeannet   | 23 |        | Le psychologue | <p>Le psychologue est le filtre de la communication, sa manière d'agir est lié à son statut, il est intégré au dispositif de l'organisation, il n'est donc pas libre, il a une déontologie. Il est soumis au cadre d'action de sa hiérarchie, attitudes et motivations.</p> <p>Il peut aussi être intégré à un organisme psychotechnique indépendant. Ou être lui-même indépendant, à ceci près que son indépendance réelle dépendra de lui-même et de sa capacité à jouer des règles de ses clients.</p> <p>Il y a une formation, bien souvent, liée à la déontologie médicale; mais aussi un conflit de rôle lors de son intervention : répondre à la question 'au service de qui la psychologie industrielle travaille-t-elle ? cf Barritz qui accuse les sciences sociales de s'être vendues aux entreprises, ou alors Meignez, un instrument de l'entreprise, où le candidat et l'employeur chercheront à se dissimuler derrière le psychologue. Son travail provoque aussi de l'anxiété, liée au caractère déshumanisant de ses techniques. Le psychologue doit assumer, traiter le candidat comme une chose. Cette anxiété est due au caractère probabiliste des techniques utilisées, si la prise de décision est liée au test, il s'agit de l'effacement de son incertitude et des doutes concernant sa validité. Le psychologue lui-même a d'ailleurs des doutes et la peur de se tromper, s'il connaît les carences de ses propres techniques. Il a des doutes sur ses jugements à venir mais aussi sur ceux du passé, il sait qu'il peut, en cas de conflit, devenir le bouc émissaire simple pour toutes situations inconfortables. Le comportement d'évaluation suscite des doutes, qui provoquent une attitude chez le candidat et l'employeur beaucoup plus défensive de prime abord. La tentation de la toute-puissance du psychologue et de ses techniques doit être tempérée par une attitude humble et mesurée de ses capacités, même si cette posture est conflictuelle avec le besoin de reconnaissance dont ce dernier a besoin pour affirmer son identité professionnelle. Le conflit interviendra sur la dérive thérapeutique de son engagement ainsi que sur la peur de l'avis défavorable.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2      | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--------|-------------|--|------------------------|------------|
| Jeannet   | 24 |        | Le candidat | <p>Le travail du psychologue sera perturbé par les variables sociales et les jugements induits du candidat, et envers le candidat. Son rôle a une importance primordiale dans sa sélection et la signification de la promotion, de lui-même et envers ses collègues de travail, de manière à constituer la hiérarchie de l'entreprises dans les différentes échelles de hiérarchie. La situation d'évaluation est perturbée par le comportement induit et les attentes différentes du psychologue, les attentes perçues et la valeur attendue, et celle jugée par le psychologue. La condition de l'examen peut porter une situation d'infantilisation de l'examiné. La situation de testage est perçue comme inhabituelle, les réponses ne pourront pas être 'sincères', mais faire partie du jeu de l'évaluation. Le candidat est en attente de ses propres résultats et peut en contester la réalité comme attitude de déni des règles du test, elle pose un problème de méthode du test lui-même. Le test constitue aussi pour l'employeur un danger de prendre l'avis du psychologue comme le sein. Le candidat jugera l'avis du psychologue comme celle de son orientation professionnelle, il y aura un impact sur ses futures décisions.</p>   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 25 |        | L'employeur | <p>Peut-on tester l'employeur autant que l'on veut détecter et mesurer le candidat ? Reste à savoir si l'employeur est une personne ou un groupe, dans les grandes organisations, il s'agit d'un ensemble de décideurs; il s'agit in fine des conceptions du chef d'entreprise, le paradigme du choix rationnel s'efface aussi devant les rôles et le jeu de pouvoir des prérogatives. La signification de l'embauche est celui d'une demande, de sa formulation et des attentes de celle-ci. Les notions de compétences égales pour un poste existant, le caractère flou pour une création de poste nouveau, avec toutes les craintes de changement. Les démarcations des notions de responsabilité sont floues, l'appel au psychologue peut s'agir d'une demande réaliste ou bien d'une croyance sans limite, voir d'une fuite de responsabilité de la part de l'employeur. Le choix même du test avec l'employeur résulte d'arrangement avec ses propres croyances. Les demandes de l'employeur sont aussi un moyen de voir ou de faire dire une autre réalité, ou alors ce que l'employeur n'arrive pas à voir, autant que de la manière de trancher dans le cas d'un désaccord entre les conclusions du psychologue et l'avis de l'employeur.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--|--|--|------------------------|------------|
| Jeannet   | 26 |  | Le compte rendu d'examen                               | Les conditions du rapport sont souvent décrites et peu les conséquences même du compte rendu. Pour le candidat, il s'agit d'une interprétation, pour l'employeur il s'agit de voir ce qu'il achète, mais il peut rapidement y avoir un risque d'indiscrétion, une arme possible contre le candidat, ou un rapport parmi tant d'autres; son utilité est momentanée, et risque de provoquer des simplifications arbitraires. L'objectif est avant tout de faire un pronostic et un support d'information. Un outil de sélection qui déborde de la situation de sélection agissant sur la perception globale et prégnante. (Palpaloisos - cf homme et technique Mc Gregor). Il peut s'agir aussi d'avancer jusqu'à la suppression du rapport pour sortir du cadre rigide. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 27 |  | Conclusions  | Au final, le cadre de la sélection est un cadre rigide, rationalisant, qui tente d'oublier que la procédure est avant tout une relation sociale, qui ne peut être réduite à un ensemble de techniques et de chiffres. Amener à penser l'invalidité des techniques psychotechniques.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 28 | L'intégration du candidat à l'entreprise envisagée comme un processus de changement psychosocial |  |  | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 29 |  | L'embauche déclenche une série de phénomènes de groupe | il faut voir le contexte de l'embauche non pas dans son sens statique lié à la psychotechnique, mais plutôt dans sa vision de dynamique de la psychosociologie. En effet, l'intégration est avant tout un processus social. Il convient de le voir avec les attentes qu'elle suggère et les obstacles qu'elle retient.   | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 30 |  | L'entreprise fonctionne comme un groupe social         | La définition du groupe social et les sciences industrielles ont débuté avec les expérimentations d'Elton Mayo a la General Electric; elles sont centrées sur le cadre des interactions au sein de l'entreprise.   | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 31 |  | Le cadre théorique de la dynamique des groupes         | La dynamique de groupe est liée aux écrits de Lewin. Il s'agit de rejeter une vision se limitant à l'enchaînement des causes; c'est une somme de forces dans un champ social aux multiples interactions sous jacentes. Le comportement individuel étant indissociable de celui du collectif interférant.   | Intégration            | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|------------------------|------------|
| Jeannet   | 32 |  | Le fonctionnement d'un groupe social : variables dynamiques et structures | Les variables dynamiques sont les éléments de la structure qui sont clairs, explicités, ceux qui sont pertinents et acceptés.<br>Les structures forgent davantage les facteurs explicatifs, les facteurs socio-opératoires  | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 33 |  | Les mécanismes de changement  | L'interdépendance explique la viedes structures : leur naissance, issue des perceptions individuelles; leur rôle, inscrit dans les institutions, et sorte de réflexes individuels; les structures sont aussi plus ou moins conscientes (Bion : 'dépendance', 'attaque fuite', 'couplage') : les structures sont plus ou moins explicitées.<br>Théorisation plus récentes sur les structures : E. Jacque, M. Crozier, E. Merton.<br>Les structures sont ainsi : rationnelles, affectives, et plus ou moins explicitées.<br>Le changement est lié :<br>- à une intervention extérieure, créé des tensions au sein du groupe, qui active ses fonctionnements internes de défense et de mobilité; permets de changer/diminuer les forces selon les cas.<br>- Tensions et mécanismes de régulation : il s'agit de susciter la discussion;de provoquer le réajustement interne; de se mouvoir en réajustement interne.<br>(Grossmann, Lippman, Neustrom, Meind) | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 34 |  | L'intégration au groupe   | L'intégration s'effectue par des mécanismes ouverts et fermés. C'est l'ouverture qui permet davantage l'intégration et le changement : le problème est que cela modifie, en interne, les interdépendances des membres du groupe et les prérogatives de chacun; ensuite, cela peut générer des résistances de certains membres du groupe en question.  | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 35 |  | Conclusions   |   | Intégration            | Délégation |
| Jeannet   | 36 | L'orientation non directive et l'intervention du psychologue |   | Fondées sur les travaux principaux de Max Pages et Carl Rogers, les pratiques non directives correspondent à l'orientation et la sélection des personnes dans leur milieu professionnel   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 37 |  | L'introduction  |   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--------|---|--|------------------------|------------|
| Jeannet   | 38 |        | L'action par le diagnostic et le conseil            | <p>Il s'agit avant tout d'un diagnostic qui doit être pris en considération par tous les acteurs; les employeurs et les candidats doivent avoir la conscience nécessaire de cette intervention, l'accepter et lui donner toute sa place; le psychologue est positionné en tant qu'expert, il vise à obtenir une participation partagée.</p> <p>Les critiques formulées sont souvent de ne pas percevoir un manque d'une perception objective, et il faut moins le voir comme une manière de se rassurer sur ses propres choix. Le principe de l'action est le diagnostic, le constat émis participe au changement; le comprendre de manière plus psychologique tout en n'oubliant que le psychologue a, lui aussi, sa part de subjectivité.</p>  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 39 |        | Les principes non directifs                         | <p>Il cite les théories allant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Lewin à Roger : intervention extérieure;</li> <li>- de Rogers à Pagès : le changement est inné à la nature de l'individu, chercher à s'auto réaliser, et pourvoir aux conditions de son propre changement.</li> </ul>   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 40 |        | L'intervention du psychologue dans une organisation | <p>Permettre de prendre en charge par eux même et de façon autonome la régulation des problème; il est fait à tous niveaux; le facilitateur fait partie du groupe, aucune autorité, et ne prend la place de personne; aide le client, libre de décider par lui-même ou pas.</p> <p>L'intervention est collective et individuelle. Il facilite les communications et l'auto-organisation. C'est la peur de l'erreur qui est elle-même un problème principal dans un groupe, celui-ci doit fixer de manière claire et visible les exigences et les fonctions à pourvoir, problème de distorsion de communication également.</p> <p>Le rôle du psychologue est de réduire les risques de distorsion de la communication au sein d'un groupe, tant au niveau du candidat, de l'entraîneur que de la négociation.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 41 |        | Conclusions   | <p>Les attitudes des praticiens sont plus importantes que ses techniques sur le groupe et ses résultats.</p>   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|------------------------|------------|
| Jeannet   | 42 | La mise en pratique des principes non directifs en situation de sélection |  | Faire une information préalable des responsables de l'embauche pour signifier ce à quoi serait l'objet de son intervention. Lors d'une prise d'appel, faire une analyse de celle-ci, ce qui est désiré par le client et attendu de l'intervention (que l'intervention n'entraîne aucune dépendance ni de responsabilité du chef d'entreprise). La participation au groupe nécessite d'en préciser le cadre, ne pas changer ni prendre la responsabilité des structures et valeurs du groupe. Enfin, l'analyse de la demande de changement ou de création de postes pour savoir si l'injonction est prédéterminée avec des contradictions ou non. Le rôle de l'intervenant doit se positionner sans incarner un rôle dans le groupe.<br>L'acceptation du groupe est recherchée par les moyens mis en œuvre, que ce soit les réunions, les enquêtes, le questionnaire, le sociogramme.<br>L'élaboration du critère de réussite est déterminante pour le succès futur. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 43 |   | Le rôle du psychologue auprès du candidat                            |   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 44 |   | Le rôle du psychologue dans la négociation                           | Le but de la négociation et du psychologue est de donner le plus d'informations possible à chacun, et que les choix se fassent sur des bases communes. Le but de la communication est l'influence, le message transmis n'est pas forcément verbal. Un des obstacles peut être le jeu de rôle, les projections que chacun se fait sur le rôle de chacun. Une des missions est de réduire les divergences d'objectifs et les préciser, réduire leur dissonance, et fixer des jalons pour les attitudes réciproques des interlocuteurs. Enfin, le choix du candidat est un moment crucial, le psychologue doit lutter contre la dissémination des erreurs, l'influence des jugements pris en considération, et ne pas cliver les divisions du travail de chacun.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Jeannet   | 45 | Conclusions   |  |   | Contrôle               | Mesure     |
| Jeannet   | 46 |   | Le dépassement de la psychotechnique                                 | La sélection du personnel, notamment des cadres, n'est pas un processus intuitif, il nécessite du temps, de la méthode et des moyens. La psychotechnique est une progression nécessaire des techniques, mais avec de nombreux défauts que l'approche psychosociale tente de dépasser.   | Contrôle               | Mesure     |
| Jeannet   | 47 |   | Les objections d'ordre pratique faites à l'orientation non directive | Les objections les plus courantes sont le coût, l'impact sur l'organisation et la hiérarchie; elle concerne le vécu d'un groupe de travail, elle nécessite une formation supérieure au psychotechnicien et certains candidats peuvent se dire traumatisés par les techniques employées. Mais elle est nécessaire pour un rendu de qualité.  | Contrôle               | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|-------------|------------|
| Jeannet   | 48 |   | Les objections d'ordre théorique faites à l'orientation non directive | De plus, il faut assumer le fait que les techniques psychosociales reposent sur un fondement subjectif, et une conception, avant tout, optimiste des relations humaines et de leur nature.  | Contrôle    | Mesure     |
| CadresQEV | 1  | Les cadres et le changement                             |   | La catégorie des cadres est l'objet d'une telle mutation, que ce soit pour l'entreprise, pour la société, comme pour l'Etat; il doit être la focale d'une investigation attentive dans toutes ses dimensions. La distinction blue/white collar est renversée. Les cadres également les premiers maillons de l'adaptation et la promotion de la volonté de changement.   | Délégation  | Délégation |
| CadresQEV | 2  |   | L'évolution du travail  | Ces évolutions sont en premier lieu une évolution du travail lui-même, puisque, ceux qui étaient des cadres proches des dirigeants, ne cessent désormais, dans les plus grandes entreprises industrielles, à ce spécialiser de plus en plus, tout autant qu'à se démultiplier; étant toujours plus loin du centre de décision d'une entreprise.   | Délégation  | Délégation |
| CadresQEV | 3  |   | L'évolution de l'organisation   | La catégorie des cadres est elle-même la phase d'expansion de l'organisation du travail, devenant cet 'homme organisation' (Whyte). A sa spécialisation se rajoute la 'révolution organisationnelle" et ses techniques (la 'révolution administrative" chez Crozier). Au fur et à mesure où l'organisation ne cessait de croître, la recherche de moyens pour débureaucratiser l'entreprise (Katz Eisenstadt; Burns & Stalker), transformant un monde du travail où le 'système technique' laisse la place à un "système organisationnel" (Touraine).   | Délégation  | Délégation |
| CadresQEV | 4  |   | L'évolution de l'entreprise et du cadre de référence                  | Le travail de cadre n'importe pas que pour l'entreprise, il a une incidence sur la société toute entière. Se distinguent alors, non plus les employés cadres, mais les individus faisant partie d'une société, ceux qui seraient 'volontaires' et ceux 'en retrait' du grand mouvement de modernisation (Evan). Alain Touraine a bien pu décrire ce 'strade post administratif' comme l'évolution du travail des cadres dans l'interstice entre la direction et les autres catégories de la société. Ainsi, le malaise, le mal-être, la sensation de ne pas avoir les marges de manœuvre pour agir, ceux sont les | Délégation  | Délégation |
| CadresQEV | 5  |   | L'évolution du syndicalisme   | différentiations des cadres entre eux.  | Délégation  | Délégation |
| CadresQEV | 6  | Problématique de recherche et présentation de l'enquête |   | Une science de distinction des compétences et de sélection des cadres se développe pour répondre à ces exigences auxquelles doivent adhérer les cadres, qui ne sont pas des compétences techniques mais bien morales (Tronson)  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 7  | Débats à propos des cadres et approches sociologiques   |   |   | Intégration | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                      | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|-----------------------------|--|-------------|------------|
| CadresQEV | 8  |   | Littérature sociale         | La littérature sur les mouvements sociaux révèle que les nouvelles luttes ne sont plus simplement celles des industries d'ouvriers, mais cette "nouvelle classe ouvrière" (Belleville & Mallet) est aussi le fait de grandes entreprises, avec parmi eux, de nombreux 'cadres' portant faits et causes avec les revendications. De plus, une étude des contenus des slogans syndicaux démontre la mutation de la CFTD au travers de la CFTC et la CGC. Ainsi, le cadre devient un agent de revendication avec une réelle représentativité et effectivité; mais les slogans de l'UGIC (CGT) se déportent au fur et à mesure, vers des thématiques propres aux préoccupations des cadres, au-delà de standards de la revendication ouvrière. | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 9  |   | Littérature sociologique    | La sociologie américaine est de plein pied dans l'analyse de la bureaucratie et de l'espace de décision de ses membres, semblant décrire le devenir et les préoccupations de ces white collars qui se transforment, et avec eux, leurs attitudes au sein de la grande entreprise. La deuxième thématique forte est celle du lien entre le professionnalisme et le syndicalisme, les deux étant légèrement différents, l'un visant une expertise et une indépendance, l'autre voulant créer des zones d'adhérence et des mobilisations communes.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 10 | Analyse conceptuelle et hypothèses de recherche |                             | L'objectif est de rechercher l'état des lieux de la situation professionnelle des cadres, mais également les attitudes, les conduites, leurs mobiles dans leurs orientations. Rechercher tous les éléments de société et les conditions du travail en entreprise.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 11 |   | Présentation des typologies | L'enquête se polarise vers l'organisation et la profession. Deux concepts pour rechercher les valeurs privilégiées (service, loyauté); les valeurs secondaires (communauté professionnelle/entreprise; diplôme/expérience; science, progrès/ascension hiérarchique).<br>Mais également les voies de contributions et de redistribution à l'organisation et la profession.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 12 |   | Formulation des hypothèses  | Les moyens d'actions, les moyens d'adhésion et les idéologies vont être structurants pour les trajectoires professionnelles des cadres. Avec, ceci dit, des déterminants structuraux que sont le niveau de diplôme, la position dans l'entreprise, le secteur d'activité de celle-ci. Ou même, la position relative dans le marché de l'emploi.  | Intégration | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                  | Titre2                                  | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|-------------|------------|
| CadresQEV | 13 |   | Présentation des variables              | Les valeurs professionnelles seront analysées tout comme les dimensions de l'action des cadres à partir de leurs moyens mis à leur disposition. Il s'agit principalement de la séparation et les contradictions entre les choix orientés soit vers la profession (science), soit vers l'organisation (hiérarchie). Ensuite, ces facteurs ont avant tout une forte dimension individuelle, mais également catégorielle et collective de l'action des cadres. | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 14 | Présentation de l'enquête               |   |   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 15 |   | Choix de l'industrie aéronautique       | il s'agit d'une industrie nouvelle, de pointe, où la densité de cadres est très forte comparativement aux autres entreprises, où l'obsolescence des techniques et la technicité des savoirs est très grande. L'implantation syndicale est très élevés, les salariés étant très fortement impliqués dans le devenir de leur outil de travail. Les syndicats ayant su évoluer rapidement et adapter leurs revendications par rapport à leurs publics.         | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 16 |   | Présentation des entreprises            | Il s'agit de six entreprises d'un même secteur.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 17 |   | La population                           | sur les 600 personnes interrogées, il y a 400 cadres et 200 employés de haut niveau de qualification.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 18 | Présentation des résultats de l'enquête |   | La formation c'est les diplômes acquis par les salariés; ceux-ci sont sensés représenter le degré de formation, d'un point de vue formel qu'est la qualification au poste de travail et la valeur ajoutée de celle-ci.  | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 19 |   | La formation : contenu et signification |   | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 20 |   | Les différents types de formation       | Ce que l'on remarque premièrement, c'est la grande diversité des formations et de biais d'entrée dans l'industrie aéronautique. Deuxièmement, les formations généralistes sont de moins en moins représentées au détriment des formations spécialisées.   | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 21 |   | Représentation de la formation          | Ceci dit, les différences sectorielles sont très importantes pour les types et les niveaux des diplômes (un des biais de cette étude est d'assimiler le niveau (en général) au type de la formation initiale).  | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 22 |   | Le recyclage                            | Au cœur de la formation, celle complémentaire joue un rôle de seconde chance mais aussi de professionnalisation de la vie des cadres. Ceci dit, les inégalités et les disparités structurelles se reproduisent et ne s'améliorent guère.  | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 23 |   | Les attitudes à l'égard du recyclage    | Les formations complémentaires sont relativement bien accueillies par les cadres, qui espèrent combler des formations non réalisées au préalable. Tout dépend si celle-ci sont insérées et prises en compte dans les politiques des entreprises.  | Formation   | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                  | Titre2                                    | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|-------------|------------|
| CadresQEV | 24 |   | Résultat sur la formation professionnelle |   | Formation   | Délégation |
| CadresQEV | 25 | Analyse de la situation professionnelle |   | Un des éléments structurants de l'assise des cadres dans leur statut professionnel revient à cette maîtrise de leur propre parcours professionnel. Celle-ci est le fruit d'une pluralité de facteurs qu'il convient de mettre en évidence.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 26 |   | Définition du cadre professionnel         | Le positionnement préalable du cadre va influencer grandement sur sa perception à pouvoir maîtriser, ou non, son avenir professionnel. Plus il est haut dans l'organisation ou sa professionnalisation, plus il aura tendance à témoigner de sa confiance et de sa perception de maîtrise; la branche d'activité est une variable à prendre en compte, étant donné les types de travail et de progression de carrière, ainsi que la professionnalisation des ingénieurs; le statut de l'entreprise, pour ce qui est du choix entre le public et le privé, ce dernier attirant davantage ceux qui espèrent gravir plus rapidement en hiérarchie et en statut social; le choix de l'entreprise dépend de sa localisation ainsi que de son activité, les conditions de formation internes étant peu connues. | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 27 |   | La mobilité professionnelle               | La mobilité de type verticale est la plus recherchée, car elle est synonyme de progression professionnelle, ceux qui ont les diplômes les plus importants y sont les plus attachés. Tandis que la mobilité horizontale, si elle est une grande source d'enrichissement, ou perçue comme cela, elle est assez peu pratiquée, excepté dans certaines professions ou certains métiers, de type bureau d'étude, ou spécialistes.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 28 |   | Les problèmes de l'emploi                 | La thématique de l'emploi est très importante dans le ressenti et les valeurs des cadres. Leurs conditions d'emploi sont assises sur un socle de méritocratie et de compétence; alors, la perte de celle-ci fait émerger les craintes de perte de l'emploi. Les chances de reclassement sont plus importantes chez ceux ayant les meilleurs diplômes, il en est de même pour les craintes du chômage, qui préoccupent, tout de même, plus de 40% des personnes interrogées.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 29 |   | La satisfaction                           | La satisfaction au travail est une mesure très liée aux exigences propres du répondant vis-à-vis de son travail. La variable hiérarchique effective est ici très importante : plus haut dans l'organisation, plus la satisfaction est grande. De même, cette satisfaction porte les cadres à rester dans leurs entreprises, et est sans doute une variable de départ.   | Intégration | Délégation |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|--|---|--|-------------|------------|
| CadresQEV | 30 |  | Les valeurs professionnelles  | Les valeurs professionnelles sont à la fois celles des individus, du groupe et de l'entreprise, voire du corps. Elle sont dépendantes dans leur intensité à l'axe hiérarchique.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 31 |  | Etude comparative de la situation professionnelle des cadres et des techniciens | Les cadres témoignent également d'une crainte et une inquiétude quand au chômage, leur degré de formation initiale et la peur de perdre leur qualification joue beaucoup dans ce sentiment   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 32 | Les normes et les modèles de l'action des cadres |   | Les cadres ont une certaine autonomie dans leur travail et un certain contrôle qu'il s'agit d'étudier.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 33 |  | Les préoccupations et les thèmes de l'action des cadres                         | Les cadres sont préoccupés à la fois par la leur carrière et leur travail en terme d'accomplissement, choisissant le type d'entreprise et le type de postes  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 34 |  | L'intérêt porté au travail et à la carrière                                     | Le type de l'entreprise et la sécurité de l'emploi sont aussi des thèmes importants.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 35 |  | Les thèmes majeurs de l'action des cadres                                       | Les cadres souhaitent contrôler leur carrière; mais aussi : leur salaire, leur classement, la durée et les conditions du travail, le statut et la participation aux décisions.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 36 |  | Les dimensions de l'action des cadres   | Pour analyser la direction de l'action des cadres. Premièrement, dans une dimension individuelle, les cadres sont très portés sur leur situation personnelle, il le sont d'autant plus qu'ils ont des postes élevés, et cette corrélation est la même quant aux valeurs de compétition interne dans leur travail; deuxièmement, quant à leur dimension catégorielle, ils se sentent 'cadres' plus ils sont au bas de la hiérarchie et qu'ils sont jeunes; ceux-là se sentent plus proches du reste de l'entreprise, que ceux aux positions les plus élevés, qui se sentent plus proches des aspirations de la direction; de même, dans le cas de conflit social, leurs intérêts, leur jugement et leurs actions, quant à la dimension collective, se rapproche de cette sociologie : les postes les moins élevés sont les plus proches des conflits sociaux. | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 37 |  | Les formes de négociation   | Cette même sociologie rejaillit sur les questionnements concernant les types de problèmes individuels, les types de problèmes catégoriels, tel que le recyclage, où l'angoisse de perte de son savoir faire; il est plus grand chez les cadres dont les positions sont à la frontière de ceux des employés; il en va de même pour les types de problème collectif : la sécurité de l'emploi, où cette forme de protection est une demande plus importante chez cette catégorie-là de cadre.  | Intégration | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|---|--|-------------|------------|
| CadresQEV | 38 |   | Les centre de décision                            | Le clivage est encore plus élevé entre les statistiques des cadres vs techniciens : ces premiers revendiquent nettement plus d'avoir un rôle de décision concernant : la hiérarchie salariale; la décision sur le recyclage; la décision sur la sécurité de l'emploi; les principaux centre de décisions. Les préoccupations telles que la participation, les statuts sont favorisés alors que les techniciens revendiquent davantage les décisions sur les hausses de salaires. | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 39 | Les modèles de représentation du syndicalisme |   | malgré leur individualisme, les cadres semblent avoir, au contraire, une action plus homogène, qui n'est cependant pas si simple qu'une conscience de l'ingénieur.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 40 |   | L'aspect collectif des modes de représentation    | la représentation des "cadres" est majoritaire, moins que celle de l'ensemble des salariés, ou un comité de cadre pour chacune des entreprise. Ceci dit, une relation assez forte entre le degré de hiérarchie et les aspirations sont importantes.  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 41 |   | Le syndicalisme des cadres                        | Le choix syndical et leur adhésion renvoie à leur conception de la représentation, majoritairement pour un statut pour la CGC, ou pour une conception du salariat pour la CFDT et la CGT. Ce qui va faire varier leur type de fonction du syndicalisme, leur représentation, leur objectifs, ainsi que les moyens et l'idéologie de leur action.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 42 |   | Les attitudes à l'égard du syndicalisme           | Au fur et à mesure de la hiérarchie, le syndicalisme n'est plus, pour les cadres, 'incompatible', ensuite ni 'nécessaire à la discussion individuelle', ni une 'organisation extra syndicale', ni 'un syndicat de cadre', ni un 'syndicat confédéré', ni une 'difficulté'.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 43 |   | signification de la participation chez les cadres | Les cadres oscillent entre un désir de participation et de revendication de leur statut. Mais l'appartenance à un syndicat les fait adhérer davantage aux négociations d'entreprise.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 44 |   | Comparaison entre les techniciens et les cadres   | Le clivage est fort avec les techniciens, qui oscillent entre la peur d'être mis en équivalence, et des conceptions changeantes sur la participation aux décisions de l'entreprise et la posture de revendication.   | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 45 | Les modèles culturels des cadres              |   |  | Intégration | Délégation |
| CadresQEV | 46 |   | L'entrée dans la profession                       | l'entrée dans la formation et le statut de cadre est, du fait de sa massification, majoritairement vécue comme une mobilité sociale ascendante ou équivalente.   | Intégration | Délégation |

| Référence | #  | Titre1       | Titre2                      | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|--------------|-----------------------------|--|---------------|-----------------------------------|
| CadresQEV | 47 |              | Le statut social des cadres | Par contre, le statut social, entre celui hérité et celui acquis est beaucoup plus différencié selon les cas. Le cadre était la catégorie du directeur ou petit cadre technicien, il est vécu comme une ascension pour les fils de techniciens et d'ouvriers, et de descente pour les fils de professions libérales ou petit patronat.   | Intégration   | Délégation                        |
| CadresQEV | 48 |              | Société et rôle des cadres  | Du fait de leur statut et de la massification, les cadres aspirent davantage à un esprit d'égalitarisation des moyens dans la société et à une société devenant de moins en moins inégalitaire. Ce qui est ressenti plus ou moins favorablement selon les socialisations politiques d'origine.   | Intégration   | Délégation                        |
| CadresQEV | 49 | Conclusions  |                             |  | Intégration   | Délégation                        |
| FraRuBelg | 1  | Introduction | Tour d'horizon              | L'objet de la recherche sur les cadres est, qu'il y a 35 ans, il n'y aurait pas été possible d'écrire ce genre de livre. Les cadres sont les contremaîtres des nouvelles armées ; ils oeuvrent au développement des grandes entreprises. Les adjoints sont les aidants à la lecture de l'ancien temps. Ceux qui aident la direction dans les entreprises ne cessent de se développer. Cette étude porte sur trois pays ayant connu des industrialisations différentes : une grande tradition de l'industrie dans l'île qu'est le Royaume Uni, le développement de la technostructure des corps administratifs de l'Etat français, enfin un pays moins urbanisé et plus modeste qu'est la Belgique. | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1                | Titre2                                 | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|---|-----------------------|--|--|---------------|-------------------------------|
| FraRuBelg | 2 |                       | Les apports des recherches antérieures | <p>Les recherches les plus développés sont bien évidemment dans le pays le plus développé au niveau de l'industrie au Royaume Uni. Mais ces études sont d'origine disparates : les recherches de psychologies industrielles avec de grandes monographies tout d'abord; les recherches ensuite plus ciblées sur le fonctionnement, tel que le recrutement, la sélection du personnel, la formation et la promotion des cadres; enfin, les études plus politiques et de planification sur l'emploi des universitaires dans l'industrie et le syndicalisme. Enfin, toutes les études concernant les rémunérations, le comportement des cadres, leurs besoins, et leur mobilité sociale. Les travaux de Burns et Woodward sont les plus célèbres sur le type de travail et le monde de production et de fabrication (son environnement).</p> <p>Les recherches en France ont été promue par les structures nationales telle que l'INSEE ou professionnelles (CNOF), parmi celles-ci, pour comprendre le travail des contremaîtres (Chapuis, Alluson, Crozier, Humblet) dans le contexte de la grande entreprise privé ou d'Etat. Un manque de recherche est assez notable cependant. En Belgique, bien que l'apparition des cadres est plus récentes, de nombreux travaux ont été mené, notamment à la Faculté de Liège ou de l'institut Emile Bernheim.</p> <p>Si d'autres pays ne sont pas absents, il est certain que</p> | Environnement | Standardisation/massification |
| FraRuBelg | 3 | Comment devenir cadre |  | La définition du cadre est liée au statut et aux évènements en France dans les années 1936, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays   | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence | # | Titre1 | Titre2                                  | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|---|--------|---|---|---------------|-----------------------------------|
| FraRuBelg | 4 |        | Définition économiques et sociologiques | Il peut s'agir de la délégation de commandement, dans le monde anglo saxon, se référant à la notion de compétence, tel que le disent les américains 'first line of supervision', ou alors dans l'ordre des salaires, ou des fonctions de commandement. Sinon, dans le monde allemand, ou plus généralement juridique, de délégation de signature. Celle-ci revient alors à un degré de responsabilité, qui admet celui du pouvoir et de la décision. Pour cela, les frontières s'établissent, notamment en France, à partir d'une formalisation des connaissances et d'un diplôme équivalent et le justifiant. La qualification permettant de stabiliser ces notions et de les lier à des métiers. Dans sa construction historique, le cadre en France vient de l'ingénieur, celui maîtrisant l'art de la mise en œuvre de la technique. Ce sont les critiques que feront plus tard les Veblen, Scott et Burnham, quand le statut bloque les mêmes compétences et la manière de réfléchir. Enfin, ce positionnement au sein de l'entreprise permet des référents en terme de rémunération, de catégorie sociale dans la société et l'élaboration d'une classification médiane toujours ambivalente. C'est pour cela que le contrat de travail le précise : pour distinguer et démarquer cette classification. | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| FraRuBelg | 5 |        | Critique de ces définitions             | Ne serait-ce qu'au niveau sémantique, la notion de cadre ne suffit pas à trouver son équivalent entre les différents 'supervisors' et les 'executifs' qu'ils soient de 'staff', de 'line' ou alors de 'team'.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| FraRuBelg | 6 |        | Synthèse des définitions                | Néanmoins, les différents concepts adoptent bien une même réalité par rapport à l'entreprise et à la caractérisation de cette somme de salariés qui effectuent des tâches communes de managers et de supervisors, qui ont des responsabilités et de l'autonomie dans le travail, ainsi qu'un niveau moyen élevé de formation à la fois initiale et continue.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| FraRuBelg | 7 |        | Classification statistiques des cadres  | Les différentes agences de catégorisation ne sont pas homogènes entre elles, si l'on cherche la définition des cadre par le BIT, l'INSEE en France, et l'institut des statistiques en Belgique.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                    | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|---------------------------|---|---|---------------|-----------------------------------|
| FraRuBelg | 8  |                           | Notion de cadre en droit du travail   | Les notions de droits du travail renseignent davantage sur les différences et les aspects communs. Premièrement, tous les 'cadres' sont des salariés, avec un contrat de louage et subordination, et des droits liés à ce contrat. Comme tout le salariat, ils sont sous la responsabilité du directeur de l'entreprise, ceci dit des statuts spéciaux leur confère un lien de collaborateur vis à vis du chef de l'entreprise et une distinction juridique leur permettant des droits et devoirs différents et particuliers, ce qui n'existe pas dans le monde anglo saxon, dont le droit est codifié de manière coutumière, et l'exercice du commandement différent selon les entreprises, les juridictions et milieux industriels. | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| FraRuBelg | 9  | L'enseignement des cadres |   |   | Formation     | Délégation                        |
| FraRuBelg | 10 |                           | Le Royaume Uni  | le système britannique est avant tout marqué par la séparation entre les Public Schools et le reste de l'enseignement du pays. Les élites de tous bords se rencontrent et s'y forment; les aides d'Etat élitistes sont très importantes aussi, ce qui vaut à la prime éducation toute son importance.   | Formation     | Délégation                        |
| FraRuBelg | 11 |                           | La France   | Le système français est à la fois très égalitariste avec un enseignement professionnel permettant des ascensions sociales modestes, mais un plafond de verre subsiste avec les Grandes Ecoles se partageant tous les postes à responsabilités.  | Formation     | Délégation                        |
| FraRuBelg | 12 |                           | La Belgique   | Le système Belge est à la fois plus ouvert et plus structuré par l'Etat, avec des filières d'enseignement général haut de gamme et accessible, même si une ségrégation est fait pour les postes à plus hautes responsabilités.  | Formation     | Délégation                        |
| FraRuBelg | 13 |                           | Conclusion  | Les systèmes institutionnels jouent beaucoup sur la définition des 'cadres', leur mode d'accension et la structuration hiérarchique - par la définition des postes et de leurs conditions d'accès - des entreprises.  | Formation     | Délégation                        |
| FraRuBelg | 14 | Enquête sociologique      | Introduction des travaux préliminaires dans l'industrie sidérurgique et son analyse morphologique | Le secteur de l'industrie tient la sidérurgie pour son modèle d'une industrie de masse, de grandes entreprises et très largement nationalisées.   | Intégration   | Délégation                        |
| FraRuBelg | 15 |                           | Description d'une enquête et de sa méthodologie   | Les diverses catégories de supervisors et exécutives, du haut au bas de la hiérarchie des cadres, à partir de questionnaires, d'entretiens et d'observations, questionnant sur les aspirations, leurs conditions de travail et leurs prérogatives de travail.   | Intégration   | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                      | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|--|---|--|---------------|-------------------------------|
| FraRuBelg | 16 | Mobilité professionnelle et sociale des cadres | Education et niveau hiérarchique            | <p>Pour le Royaume Uni, l'enseignement secondaire dont bénéficient les cadres anglais ne déterminent pas le niveau hiérarchique atteint par les cadres; L'apprentissage constitue un type d'enseignement professionnel beaucoup plus important, du fait de l'ascension par la compétence dans les entreprises; les universitaires constituent une petite minorité des cadres de leur industrie.</p> <p>En France, il existe un lien entre les études secondaires et la classe sociale; l'apprentissage n'est en France qu'exceptionnellement un moyen de formation des cadres; le diplôme de l'enseignement supérieur détermine le niveau hiérarchique des cadres;</p> <p>en Belgique le lien avec les études secondaire est très fort, dans des formations d'excellence, même si l'apprentissage peut permettre de franchir ces barrières par la suite.</p> | Intégration   | Délégation                    |
| FraRuBelg | 17 |  | Sentiment d'appartenance des classes        | <p>Le sentiment du groupe social des "cadres" est très fort en France, pour se distinguer à la fois de la bourgeoisie traditionnelle, mais également des ouvriers; en Belgique, le sentiment de bourgeoisie caractérise bien les professions d'encadrement, mais si celles-ci sont davantage liées au travail et à ses fonctions, qu'à une classe plus large; enfin, la distinction de working class au Royaume Uni ne se limite pas aux ouvriers et employés, mais plus largement au salariat, avec les supervisors y compris, ceci dit, se distinguant par leur travail; le sentiment de la classe moyenne, sans distinctions employés et cadres est plus large qu'en Belgique et surtout en qu'en France.</p>   | Intégration   | Délégation                    |
| FraRuBelg | 18 |  | Données statistiques et analyse de résultat | <p>Il s'agit de refondre les notions par l'influence de l'éducation secondaire des cadres, de la mobilité par rapport à la profession des parents et les aspirations professionnelles des enfants. Le Royaume Uni, la 'middle class minded', se distingue par une classification plus souple et plus floue, où les barrières initiales semblent moins lourdes à s'abstraire, tel le rang, le contrat de travail et la formation initiale.</p>  | Intégration   | Délégation                    |
| FraRuBelg | 19 | Les problèmes sociaux professionnels           | Organisation et prestige                    | <p>Que ce soit la localisation des cadres, leur système de gouvernance, de siège social, ou alors de repas pris, les cadres britanniques sont plus proches des lieux de production; les belges le sont aussi, dans une moindre mesure, du fait de la distance, mais loin derrière les français, très distants du fait de la centralisation parisienne.</p>   | Environnement | Standardisation/massification |
| FraRuBelg | 20 |  | Les revenus des cadres                      | <p>Si le revenu moyen est supérieur en France, les avantages en nature sont plus importants en Belgique et les conditions extra professionnelles sont largement supérieures au Royaume Uni.</p>  | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|----------------------------------|--|---|---------------|-------------------------------|
| FraRuBelg | 21 |                                  | Attitudes syndicales                           | La perspective de la syndicalisation des cadres est considérée comme l'égale du salariat traditionnel au Royaume Uni, pour défense de ses droits, alors qu'en France la situation catégorielle est plus prégnante notamment avec la CGC; et en Belgique, les contraintes liées à la syndicalisation sont plus fortes, en raison de la structuration des cadres vis à vis des directeurs d'entreprise.   | Environnement | Standardisation/massification |
| FraRuBelg | 22 |                                  | Les loisirs                                    | Les cadres sont très représentés dans le milieu associatif. Ils ont une préférence pour le sport et les regroupements scientifiques pour les britanniques; pour la France, ce sont les groupes plus religieux et para religieux ; ou alors, celles des modes de vie en Belgique avec des cercles de relations de familles. Leurs relations sont les lieux de même socialisation dans leurs liens d'amitiés et de pratiques extraprofessionnelles. | Environnement | Standardisation/massification |
| FraRuBelg | 23 | Conclusions                      |  | Cette enquête permet de mettre en évidence la structuration des différences de 'cadres', qui ne sont ni un groupe social en soi, ni un regroupement volontaire, mais plutôt une unité d'individus ayant des positions similaires dans le milieu professionnel, ayant investi préalablement dans leur formation pour la majorité, et étant entre un soutien à la hiérarchie et une condition commune du salariat.                                  | Environnement | Standardisation/massification |
| Drancourt | 1  | Avant propos                     |  | La France n'est pas un pays de tradition propre au capitalisme. Cependant, dans le monde moderne, le pouvoir passe par l'industrie et l'économie.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Drancourt | 2  | Le Règne de la grande Entreprise |  | La grande entreprise est le lieu du progrès technique et économique. Ces évolutions sont différentes selon les types de société, les cultures et les types politiques, cependant tous vivent de la prospérité de leurs grandes entreprises. La revue "entreprise", qui dresse le classement des grandes entreprises, démontre que celles-ci se développent beaucoup plus vite que l'économie en France.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Drancourt | 3  |                                  | Les agents du progrès technique                | Le progrès technique est à la base des transformations du monde actuel. Il va de plus en plus vite, et les grandes entreprises y prennent un rôle prépondérant dans ce développement.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Drancourt | 4  |                                  | La recherche en France et dans les entreprises | Les moyens de financement de la recherche sont parfois trop lourds pour les firmes; leur coût, pour mettre en œuvre des nouveaux produits prennent une part prépondérante dans leur coût de production, et le plus souvent avec les instituts de recherche.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Drancourt | 5  |                                  | inventeurs et inventions                       | Les grandes entreprises s'organisent pour industrialiser cette recherche et les pratiques de l'art de l'inventeur, moteur de l'expansion  | Environnement | Standardisation/massification |



| Référence | #  | Titre1                 | Titre2  | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Drancourt | 6  |                        | L'emprise sur les salariés : gouvernants et gouvernés | <p>La grande masse des salariés travaillera dans les bureaux et non plus dans les usines. Les grandes entreprises attirent de plus en plus de monde, du fait des moyens qu'elles offrent et qu'elles peuvent mettre en œuvre pour des produits à plus haute valeur ajoutée.</p> <p>Il s'agit aussi d'une emprise de type matériel : les grandes entreprises concentrent les salariés dans les grandes villes (comme Paris, les grands hôpitaux), et les meilleurs avantages sociaux.</p> <p>L'emprise est également sociale et psychologique. Les salariés sont tentés de se laisser conduire par cet effet de masse : les politiques de relations humaines se développent dans les entreprises ('les russes ont le Parti Communiste, les pays occidentaux ont des 'relations humaines'), la 'participation des salariés à l'entreprise' devrait être largement reprise (comme dans le livre de Bloch Lainé) - effet de la 'massification'</p> | Environnement               | Standardisation/massification |
| Drancourt | 7  |                        | L'emprise sur l'économie - les dominants, les dominés | <p>Les grandes entreprises sont comme les porte-avions des escadres modernes dans la guerre économique, elle se déplacent dans la concurrence mondiale (comme les destroyers). Les entreprises ont tendance à se spécialiser, se développer et grandir.</p> <p>Les banques jouent un rôle déterminant dans le sens où elles permettent le développement des entreprises par les financements, notamment sur les nouvelles entreprises.</p> <p>Dans ces grands groupes, souvent de plusieurs centaines de milliers de salariés, il faut y développer l'esprit d'initiative et la concurrence interne pour favoriser les initiatives.</p>  | Environnement               | Standardisation/massification |
| Drancourt | 8  |                        | Les villes et les bureaux                             | <p>Les grandes entreprises sont dans les grandes villes, et les forces des grandes villes sont les grandes entreprises; les villes qui n'ont pas de grandes entreprises sont tournées vers le passé.</p>   | Environnement               | Standardisation/massification |
| Drancourt | 9  |                        | Sa Majesté le consommateur'                           | <p>On dit souvent que ce sont les entreprises obéissent aux choix des clients. Mais le plus souvent ces entreprises orientent davantage les choix de leurs clients. Les entreprises prennent des décisions importantes, des planifications structurantes. La publicité, l'orientation et le fléchage des choix des clients.</p>  | Environnement               | Standardisation/massification |
| Drancourt | 10 |                        | Une nouvelle société féodale                          | <p>L'importance que prennent les grandes entreprises dans notre monde moderne entraîne une structuration des modes de vie selon la hiérarchie de ces entreprises. La culture française induite est marquée par sa culture monarchique remise en cause avec les méthodes américaines de gestion de l'entreprise.</p>  | Environnement               | Standardisation/massification |
| Drancourt | 11 | La puissance de l'Etat |   | [A remplir]  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2                              | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|--------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Drancourt | 12 |                                | L'Etat et le progrès technique      | Les décisions qui sont prises par la collectivité publique sont importantes dans l'économie des pays modernes, y compris la France. Certaines sont décisives car elles conditionnent les secteurs d'avenir de l'ensemble de l'économie.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 13 |                                | L'Etat industriel                   | L'Etat dans ses choix d'investissement est le premier des entrepreneurs du pays pour son avenir industriel. Cela se voit notamment au travers de ses dépenses militaires qui engendrent les grands champions industriels du pays à taille de l'économie mondiale. L'économie atomique est un parfait exemple, mélange des intérêts de l'Etat et de l'industrie. L'Etat forge la force de frappe suffisante pour impacter les stratégies industrielles, l'exemple de l'industrie nationale du pétrole.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 14 |                                | L'économie concertée                | L'économie concertée est le débat provoqué par celui de Bloch Lainé sur le gouvernement de l'entreprise. Mais, déjà le Plan se veut être ce lieu de jointure entre l'organisation des forces des entreprises privées et les fins de la collectivité. La première intention du Plan était de remédier à la reconstruction des principaux agents de l'économie française en alliant les forces de tous les acteurs. La deuxième phase de ce Plan visant à l'industrialisation dirigée par l'Etat, vise à établir la productivité par le biais de la concurrence et du développement des grandes entreprises. Le troisième mouvement est de développer ces grandes entreprises. Comme Bernard Cazes l'explique, le IV Plan cinsiste à rassembler les meilleures expertises de l'Etat et des grandes entreprises pour l'avenir de la France. Etudiant la composition des comités liés au Plan, un certain dirigisme s'atténue mais persiste toujours. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 15 |                                | Les impulsions et la gestion        | Une doctrine davantage de gestion, menée par des 'hommes de l'économie nouvelle', malgré les persistance d'une certaine tradition, évolue. Les cabinets ministériels sont le lieu où sont synthétisées les positions de l'administration et celles de l'industrie. Les décisions sont prises en fonction des grands capitaines d'industrie. Le rôle des pouvoirs publics est d'accorder, ou pas, leurs solutions conformément à leurs besoins.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 16 |                                | La vieille alliance Etat-entreprise | L'Etat s'est toujours reposé sur une 'bonne bourgeoisie' et il veut étendre son pouvoir grâce à la dynamique de celle-ci. Allant de Colbert (manufactures royales), sous Louis Philippe, tout comme aujourd'hui avec les grands groupes, malgré des périodes de confusion, comme sous la IIIème république.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 17 | Les barons qui nous gouvernent |                                     |   | Délégation                  | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|---|---|------------|------------|
| Drancourt | 18 |        | Les grandes familles                          | Les grandes familles sont souvent celles que l'on retrouve à la tête des grands groupes. Les modes de constitution des grands groupes se structurent ainsi sur la formation de leurs descendants.   | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 19 |        | La logique du développement des groupes       | Les logiques de développement des groupes infèrent aux critères de techniques; ceux de crédit; ceux de fiscalité et d'autofinancement, dont dépend ensuite la capacité de faire des innovations ou non); enfin, l'ambition, qu'elle soit pécuniaire-bourgeoise ou technocratique.   | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 20 |        | Les grands technocrates                       | Cette question de la formation de l'élite est en question. Que ce soit des fils de la grande bourgeoisie, ou sinon, cela pose la question de la formation des dirigeants. L'élite actuelle, technocratique, semble avancer vers un exode des technocrates vers le privé ('pantouflage'). Posant la question de la réussite sociale en France, la concentration des élites à Paris, des centres sociaux, ... Comme le dit la revue 'perspective socialiste', élargir le cercle de formation des élites est indispensable, mais cela suppose que l'école soit la même y compris, dans les lycée, école, collège. Les femmes intègrent les zones de pouvoir, les technocrates sont en train de changer, peu à peu, leurs méthodes pour ouvrir de plus en plus les hautes formations. | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 21 |        | Les managers à la recherche d'une philosophie | La Harvard business review permet de comprendre les conceptions du pouvoir et des carrières. Cette revue veut tout optimiser depuis le début de la carrière, et une fois arrivé au sommet comme président, l'inquiétude vient de savoir comment garder son poste et ses privilèges. Ils pointent l'importance des ressorts psychologie, de l'organisation et des 'facteurs humains'. Ce qui revient à la préoccupation première de l'autorité des cadres et de rendre concret ses propres volontés.   | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 22 |        | Les principes d'action des 'responsables'     | Les responsables dirigent leurs actions avec des principes d'action très généraux que sont l'expansion, la stabilité, la recherche du rationnel et l'appel à l'Etat.  | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 23 |        | Le mythe de l'expansion                       | Raymond Aron a bien identifié le mythe de l'expansion comme un processus qui serait généré en soit, tel un phénomène naturel. Au concept de l'expansion vient celui de la stabilité, tel l'ouvrage de Bloch Lainé, qui veut bouleverser les ordres sociaux existants. D'autres appels à la stabilité peuvent être conservateurs (Mc Carthysme, Revue L'entreprise)  | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 24 |        | La recherche du rationnel et l'appel à l'Etat | La recherche de rationnel, avec les tendances centralisatrices de la France, qu'incarne le Plan, comme 'réducteur d'incertitude', peut dériver comme un appel systématique à l'Etat dans tous les domaines.   | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                 | Titre2                      | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|------------------------|-----------------------------|---|------------|------------|
| Drancourt | 25 |                        | Les préoccupations sociales | Quelque soit les raisonnements modernes et gestionnaires, les hommes de pouvoir doivent toujours avoir à l'esprit des considérations sociales. Celles contemporaines tiennent toujours aux grands principes chrétiens; la Sécurité Sociale, dans le domaine politique est ici la préoccupation de remplir les fonctions de la société dans son ensemble.  | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 26 |                        | Les sources d'inspiration   | Les sources d'inspirations des hommes de pouvoir progressistes peuvent être résumées aux idées de 'l'industriel' de Saint Simon et ses écrits ultérieurs, ensuite une sorte de Keynes à la française (pour l'intervention de l'Etat), enfin les idées chrétiennes.  | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 27 | Le pouvoir en question |                             | "Les puissants en place seront obligés de partager leur pouvoir avec les cadres, dont ils peuvent de moins en moins se passer, et avec les responsables de l'économie nouvelle, celle des activités tertiaires. Ils auront de plus en plus à compter avec les influences extérieures. Le problème des managers et des technocrates français est de savoir comment résister, s'adapter ou s'opposer à l'action des entreprises multinationales, aux influences américaines et à la logique du développement industriel qui conduit à l'éclatement de l'Etat traditionnel".   | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 28 |                        | Les pressions internes      | Les pressions sont dûes à l'apparition des nouveaux centres de décisions, à la modification de la philosophie dominante, soit à la remise en cause du système.<br>Les cadres : la multiplication des cadres a fait du partage de l'information un enjeu de pouvoir interne; l'autorité ne se partage pas, IBM : dériver l'autorité de la force vers le psychologique", avoir 'voix au chapitre" devient l'enjeu de la définition du travail des cadres, "nous savons aujourd'hui qu'on est plus ou moins chef selon soi, selon les autres, selon les circonstances...", se pose alors la question que le 'véritable but du travail est le service de l'homme, l'épanouissement de chaque personne"... | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                               | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|--------------------------------------|--|------------|------------|
| Drancourt | 29 |        | Les syndicats ouvriers et salariés   | <p>Le syndicalisme des cadres est un phénomène nouveau issu de cette problématique de la mutation du travail des cadres et leurs questionnements; 'distincts de la classe ouvrière, ils le sont aussi du Patronat", ils questionnent l'autorité qu'ils sont sensés incarner; difficulté à trouver des partenaires dans leurs travail - qu'ils soient hauts dirigeants ou technocrates dans la fonction publique -; ou alors, dans la formation des cadres, une attente qui émerge de leurs aspirations dans le futur, la formation reçue étant le signe d'une ascension future.</p> <p>Les revendications syndicales des cadres sont plus en tension que celles des ouvriers, ces premiers ont tendance à rapprocher leur niveau de vie de ces derniers. Ainsi, les revendications des représentants des classes ouvrières reposaient sur une logique de pénurie et de niveau de vie minimal; l'égalitarisme tend à créer le pôle de tension autour de la distinction entre les ouvriers techniciens et ceux des cadres les plus bas. Les clubs ('type Jean Moulin") permettent aux Cadres de retrouver un statut de dirigeants en proximité avec les technocrates. La question du changement de régime s'étiole. Les cadres veulent l'amélioration de la condition de vie du salariat. L'hostilité persistante des responsables face au syndicalisme tient à cette conception traditionnelle de l'entreprise, alors que sa conception moderne vise à maximiser leur moyens matériels d'intervention dans la gestion de l'entreprise).</p> | Délégation | Délégation |
| Drancourt | 30 |        | L'action des animateurs du tertiaire | <p>Le nouveau monde industriel survalorise tous les métiers qui favorisent les échanges. La France a trop longtemps été uniquement centré sur la rigueur et la valorisation de leurs ingénieurs et techniciens. Désormais, les travaux d'échanges et d'organisation avant méprisés ou sales (à l'image des israélites [dit-il]), sont au devant de la scène et survalorisés : les écoles de commerces prestigieuses deviennent de même rang que les Grandes Ecoles d'ingénieurs. Les banquiers sont le nœud de réalisation des projets d'innovation et de crédit des entreprises; les juristes sont au centre des directions d'entreprises; les statisticiens dirigent le pays avec les Plans; les commerciaux et la publicité sont les nerfs de la guerre commerciale ordinaire.</p>  | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|---------|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Drancourt | 31 |         | Le combat des paysans                              | La population active des paysans ne cesse de décroître, leurs structures d'entreprise - les coopératives - ont du mal à vivre dans le monde moderne industriel, leur mutation de la production vers la distribution marque le pas, et sont remplacés par les spécialistes de la 'distribution'; les syndicats n'encouragent pas participer à cette mutation.  | Délégation                  | Délégation                    |
| Drancourt | 32 |         | Les adversaires et les irréductibles               | Les professions liées au monde rural et artisan, les corporations (notaires, médecins, avocat) se maintiennent, mais certains décrochent ( prêtres, instituteurs, ...). Les nouveaux intellectuels (Aron, Duverger, ...) dans le siècle en dehors des universités et les nouveaux cadres (Futuribles, Prospectives).  | Délégation                  | Délégation                    |
| Drancourt | 33 |         | Les poussées de l'extérieur                        | Les différences de réussites économiques entre l'Occident et le reste du monde productif donnent à ces premiers un ascendant psychologique déterminant qu'il faut prendre en compte dans la résistance à la conversion au monde moderne.  | Délégation                  | Délégation                    |
| Drancourt | 34 |         | Les Etats-Unis et l'Europe                         | L'Europe a été préservée par les Etats-Unis durant la deuxième guerre mondiale pour des raisons multiples, à la fois de stratégie interne, mondiale et de partage d'une même culture. Le modèle américain se diffuse avec une grande vitesse et s'imposera d'autant plus que l'Europe ne choisira pas une adaptation rapide. L'entrée dans le marché Commun vise à résister à l'envahissement de l'économie américaine; les mobiles des managers américains sont ceux d'un nouveau débouché de leurs productions abondantes. Mc Kinsey a explicité ceux-ci : centralité sur la stratégie; délégation pour la tactique et le déploiement de leurs entreprises dans le monde. | Délégation                  | Délégation                    |
| Drancourt | 35 |         | Les conséquences et les ripostes                   | Le problème viendra de ce que les technocrates parleront un jour un discours incompréhensible pour les managers modernes. Le dilemme sera de ne pas agir maintenant pour rispoter par rapport aux firmes américaines.   | Délégation                  | Délégation                    |
| Drancourt | 36 | L'enjeu |  |   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 37 |         | Civilisation américaine ou civilisation européenne | Les ripostes sont le changement au travers de la concentration des firmes, l'appui de l'Etat dans ces mutations, l'adhésion de l'opinion et la construction du grand marché de l'Europe.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Drancourt | 38 |         | Technocratie ou politique d'abord                  | Ainsi, les clefs du pouvoir sont uniquement liés aux acteurs économiques, car les technocrates ont, eux-mêmes, ce rôle de diriger cette mutation de l'économie française; c'est aussi, un progrès pour la démocratie que l'Etat ne perde pas la main dans le nouveau monde industriel moderne.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2                                | Résumé  | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|---|---------------------------------------|---|---------------|-------------------------------|
| Drancourt | 39 | Conclusion de Louis Armand                |                                       | L'ouvrage de Drancourt donne le bon diagnostic, il reste à en écrire un autre sur la thérapie à administrer : la transformation rapide et la manière de voir le monde contemporain dans ses changements pour pouvoir s'adapter.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Dubois    | 1  | Introduction                              |                                       | Les agitations sociales et l'émergence d'une 'société de consommation' ne sont pas deux phénomènes sans lien. Il faut aller au-delà de la place dans l'entreprise des 'cadres' et comprendre leur fonction et fonctionnement dans le cadre de la société toute entière pour prendre la mesure des phénomènes en cours.  | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 2  | Du cadre production au cadre consommateur |                                       | Le cadre est à la fois un homme au travail et une place dans la société, ceux qui se définissent par leur statut, et ceux par leur fonction dans la vie professionnelle. La question 'qu'est-ce qu'un cadre?' est différente selon les personnes interrogées.   | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 3  |   | "Réservé aux cadres"                  |   | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 4  |   | La difficulté d'être cadre            | Le cadre est une 'espèce sociale' nouvelle, identifiée au travers de leur place dans l'entreprise, leur diplôme et leur niveau de vie. Pour autant, il est difficile d'en faire une 'classe', même si ce groupe a une conscience de lui-même, encore qu'il n'y a pas de marqueurs stables pour délimiter ce statut. Avant tout, le 'cadre' se remarque par ses 'responsabilités', au sein de l'entreprise : elles doivent être tangibles, elles lui prennent une bonne partie de sa vie et de sa tension nerveuse; la littérature se complait à décrire un être débordé, devant avoir un niveau de 'standing' et de distinctions normées. | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 5  |   | Le bourgeois, l'ingénieur et le cadre | Le cadre est un bourgeois, mais dans un registre moderne dont les anciennes frontières ne correspondent plus à celles contemporaines. Tel que le disait Guizot, le bourgeois est 'celui qui possède et qui pense'; désormais le cadre 'pense' plus qu'il ne possède, intégré dans la grande entreprise, avec ses multiples hiérarchies où tout le monde est le chef d'autrui. Reste un souci de distinction, 'l'ingénieur' est devenu un 'cadre', le 'dirigeant' aussi, vocable hybride pour désigner celui qui 'pense' mais avec les autres, et 'réfléchi' mais dans un commandement hiérarchique  | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 6  | Les cadres et leurs revenus               |                                       | Les cadres cultivent toujours le sentiment de ne pas être riches, ainsi que d'être dans une situation de pauvreté relative. Ce qui est statistiquement faux, étant dans les 10% les plus riches du salariat, mais compliqué d'un point de vue de la trajectoire sociale : nombreux sont ceux, étant une génération d'avant les possédants, or le plus grand de leur revenu, ils le tirent de leur contrat de travail. Au fur et à mesure du développement du nombre de cadres, il y aura, également, un sentiment d'appauvrissement relatif.  | Intégration   | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                     | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|--|--|--|---------------|-------------------------------|
| Dubois    | 7  |  | Les cadres et la haute bourgeoisie         |  | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 8  |  | L'écrasement de la hiérarchie des salaires | En dépit des travaux économiques sur la question des salaires des cadres, ces derniers se présentent comme ayant une rémunération qui augmentent moins vite que l'ensemble des salaires. En terme statistique, cela est invérifié par les faits; en terme de trajectoire, il est vrai que les cadres se distinguent des grands bourgeois possédants; en terme de stratégie, il s'agit de demander toujours plus de salaires quant à leur responsabilité. | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 9  |  | Les cadres pauvres                         | Enfin, il ne faut pas généraliser le mot 'cadre' comme un ensemble homogène, il existe de relatifs vrais cadres pauvres : les personnes âgées, les provinciaux, ceux qui sont passés par le chômage, les femmes ou les moins performants.  | Intégration   | Délégation                    |
| Dubois    | 10 | Le cadre consommateur dans le miroir de Parly II |  | La deuxième figure du cadre, outre son aspect de travailleur dans l'entreprise, ou son statut dans la société, repose également sur sa figure du consommateur.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Dubois    | 11 |  | Le miroir de Parly II                      | Étudier les brochures de publicité de Parly II permet de comprendre les stéréotypes auxquels se rattache la figure du 'cadre', qui n'est ni un bourgeois d'exception, ni une classe moyenne : il s'agit d'étendre la figure du 'luxe' pour un nombre de ménages conséquent, du luxe pour tous.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Dubois    | 12 |  | L'héritier du bourgeois                    | Le cadre s'inscrit donc dans cette figure de l'exception pour le plus grand nombre, l'héritage de la bourgeoisie, mais pour le une population relativement élevée. Parly II n'est pas Versailles, ce changement de monde est également un changement d'époque, substituer les vieilles richesses avec des formes nouvelles.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Dubois    | 13 |  | Le cadre consommateur homme du XXI siècle  | La figure du consommateur est de ce fait une tentative de transformer le statut social du travailleur en celui du consommateur. Ce bien qui n'est autre que le souci du statut en lui-même du cadre: j'achète ce que je suis.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Dubois    | 14 |  | La consommation de la technique            | Dans les descriptifs de cette ville-nouvelle, de nombreuses références à la technique nous démontrent que le public destinataire, ce sont bien ces agents de la technostructure (Galbraith), de la science (OST, Taylor). Nous le voyons à partir des descriptions, y compris sur les méthodes de construction et de 'planning', les méthodes américaines si chères à O. Gelinier.   | Environnement | Standardisation/massification |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                   | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|--|--|---|---------------|-----------------------------------|
| Dubois    | 15 |  | La consommation du loisir : paradis<br>2 | Dans ce monde de la consommation généralisée, le décor n'est que le loisir, à la fois ce monde américanisé, avec que des terminologies américaines, ainsi que son aspect clos, tel un 'club', le premier arrivant d'un lieu non habité, le commencement d'un monde, tel Adam.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Dubois    | 16 | Le cadre consommateur entre le bonheur et l'angoisse |  | En contrepoint de cette aspiration au bonheur et au monde du loisir, le cadre est aussi dans ce moment de 'clignotement'. Il s'agit du concept d'Henri Lefèvre, où l'imaginaire est pris pour son réel et comme le réel. Il devient une volonté de voir le réel comme l'imaginaire. A force de vouloir voir ce monde bourgeois, le cadre ne peut que voir, également, ce qu'il n'a pas, ce que son statut ne lui permet pas de voir.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Dubois    | 17 | Les cadres et l'impôt                                |  | Si le cadre tente de se convaincre qu'il est lui-même en situation continue d'appauvrissement collectif, il tente également de se convaincre qu'il est la cible préférée du système fiscal. Pour cet aspect, il a moins tort, même s'il paie moins que les grands bourgeois, il redistribue plus ce qu'il ne gagne. Pour autant, il est lui-même son propre sadisme, voire masochisme, car il est de ceux qui profitent le plus de l'offre de loisir et de l'offre culturelle de la collectivité. Etant son propre bourreau, sa demande de services culturels ne cesse de croître, faisant toujours augmenter les besoins de prélèvements obligatoires. | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Dubois    | 18 |  | Le statut fiscal des cadres              | Le statut fiscal des cadres est donc l'objet de nombreux débats dont les lignes de fractures sont internes à la catégorie de 'cadre', selon ses différents modes de vie.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Dubois    | 19 | Choisir sa société de consommation                   |  | Face à ce mode de vie rêvé, il y a trois réactions typologiques : l'adhésion, le monde commun, synonyme de changement permanent, et d'adaptation dans son mode de vie et dans ses désirs. Il faut aller vers la norme que l'univers de la consommation le porte; ensuite, il y a le refus des exigences, de la compétition toujours plus lointaine, l'attitude rigide face au statut et la confusion de sa démarche avec celle de l'employé; enfin, on voit une perpétuelle hésitation entre les deux statuts, faisant de la figure du 'cadre' davantage une énigme qu'un élément stable.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1       | Titre2                           | Résumé   | Topique                        | Visibilité                        |
|-----------|----|--------------|----------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| Dubois    | 20 |              | La chance des cadres             | Face à ce statut incertain, il y a des figures intermédiaires comme agent de liaison entre le bourgeois et le reste de la société. L'individualisme grandissant est accentué chez les cadres, en raison de cette exclusion auto-générée de son rapport au monde et à la société, pour ne pas se ranger, dans un camp ou dans un autre; la figure du chrétien, du personneliste, du partage, est ce détachement de la figure du pouvoir chez le bourgeois, le maintenant à l'interstice entre les décrochages de la posture du bourgeois, en se distinguant des employés; de même pour la figure de l'intellectuel, qui vise à empêcher tout ordre de classement. | Environnement                  | Standardisation/<br>massification |
| Dubois    | 21 |              | Les cadres, agents du changement | Enfin, les cadres portent avec eux les valeurs du changement, et leur adhésion, ou non, au modèle proposé est de beaucoup dans la réussite ou la transformation de la société, d'où les enjeux en cours sur cette catégorie sociale.   | Environnement                  | Standardisation/<br>massification |
| DeWoot    | 1  | Avant propos |                                  | L'objectif in fine est d'harmoniser l'efficacité humaine du travail de l'homme, en reprenant les critiques faites au travail, ainsi que les principaux développements, pour constituer une doctrine de l'entreprise réconciliée.   | Gouvernance de<br>l'entreprise | Standardisation/<br>massification |
| DeWoot    | 2  | Préface      |                                  |  | Gouvernance de<br>l'entreprise | Standardisation/<br>massification |
| DeWoot    | 3  | Introduction |                                  | Il faut valoriser l'acte d'entreprendre. L'objet de l'entreprise est la création de richesse. Une certaine hésitation quant à cette création est une faiblesse tout entière pour la société. Il faut garder à l'esprit une vision scientifique tout en comprenant les passions de la politique au sujet de l'entreprise. Ainsi, défendre une valeur de l'entreprise et en constituer une véritable doctrine pour la société.   | Gouvernance de<br>l'entreprise | Standardisation/<br>massification |
| DeWoot    | 4  |              |                                  |  | Gouvernance de<br>l'entreprise | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                 | Titre2                           | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| DeWoot    | 5  | Débat sur l'entreprise | Mise en question de l'entreprise | <p>L'entreprise est mise en question. Premièrement il s'agit d'une initiative économique qui appartient au dirigeant professionnel, sans être pour cela contrôlé, notamment dans le capitalisme américain avec l'éclatement de la capitalisation de la société; ce qui posera un problème de croissance à long terme de l'entreprise.</p> <p>L'homme dans l'entreprise ne participe pas assez à la vie de l'entreprise et à l'économie tout entière. Il est de plus un plus un 'exécutant silencieux'; c'est un problème porté par les thématiques du 'social', notamment aux Etats-Unis avec la problématique des 'Human relations'.</p> <p>Le troisième problème est que l'entreprise n'est pas assez orientée vers la construction de l'intérêt général. Ainsi, il faut tenir compte des autres types d'intérêts; tout entreprise est la somme d'intérêts à la fois personnels et collectifs. Aux Etats-Unis, un récent mouvement d'affirmation de l'intérêt général a pris la forme des questionnements sur la responsabilisation des dirigeants et de leurs actions. Mais il n'y a aucune procédure de privilège unique lié au dirigeant. Il faut pour cela organiser ce pouvoir, la structure de l'entreprise, ainsi que la représentation des intérêts de chacun.</p> | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 6  |                        | Les thèmes de l'accumulation     |  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 7  |                        | Les réformateurs                 | La notion de réforme diffère de celle de révolution, en ce qu'elle accepte le type de régime économique donné.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 8  |                        | Le contenu des réformes          |  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 9  |                        | Idéologies patronales            |  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 10 |                        | Dispersion idéologique           | La parole patronale sur l'entreprise a le plus souvent une nature 'défensive', voire 'conservatrice'; avec ses principes de libre échange, de concurrence, et de mécanismes économiques du fonctionnement du marché. C'est une méfiance également dans l'Etat, dans les syndicats, se focalisant, le plus souvent, sur un simple discours du rappel de l'autorité.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                        | Titre2                   | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|-------------------------------|--------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| DeWoot    | 11 |                               | Les néo libéraux         | <p>Le discours du libéralisme est souvent trop général, sans prendre en compte l'entreprise.</p> <p>Les néolibéraux ont classiquement un discours sur la propriété et la sécurité, les concepts juridiques du droit et de la forme de l'entreprise par le code; ils vantent les bienfaits de l'équilibre spontané du fonctionnement du marché, sans s'intéresser de près au fonctionnement interne de l'entreprise.</p> <p>Ces discours se revendiquent ainsi 'personnalistes', accentuant davantage sur l'économie libérale et les questions de liberté, la concurrence.</p> <p>Sur les questions de participation, ils adoptent plus généralement les intérêts des actionnaires et leur point de vue.</p> | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 12 |                               | Les humanistes           | <p>Les humanistes prennent l'essentiel des positions des libéraux, mais avec un point de vue plus positif sur le changement. Ils pensent l'homme dans la société, et non seulement dans l'entreprise. Tel la bulle de Jean XXIII, sur le pouvoir du publique dans l'économie. La participation est vue également à partir des droits de l'homme. Y compris l'économie privée qui doit, aussi, être assujettie aux questions de l'ordre de la vie publique.</p>  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 13 |                               | Les professionnels       | <p>Penser l'entreprise, c'est réfléchir aussi d'un point de vue du professionnel, il s'agit de la posture généralement la plus conservatrice, mais la plus réelle; l'ambition se borne à l'amélioration de la situation présente et de son point de vue. La participation est perçue comme aidant la communication de la pensée du dirigeant pour réaliser le maximum de profits dans le l'immédiat; l'intérêt pour la société est celui de sa propre responsabilité, sa vision de l'humain est celle de sa liberté.</p>  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 14 | Qu'est-ce qu'une entreprise ? | Les entrepreneurs        | <p>Les entrepreneurs se représentent comment le capitalisme crée à la fois le changement et le nouveau.</p> <p>Leur dynamisme est induit par la concurrence, le progrès technique, le leadership, l'accumulation, le pouvoir et l'ensemble des autres coopérants de son entreprise.</p>   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 15 |                               | [Concurrence et progrès] | <p>Le progrès peut prendre la forme d'une dimension technologique: comme la systématisation du progrès technique, le développement de la R&amp;D, l'accélération des changements et la baisse de la durée de vie des produits pour leur perpétuelle évolution. Sa démarche est l'étude et le développement.</p>   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1         | Titre2                       | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|----------------|------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| DeWoot    | 16 |                | [Concurrence technologique]  | La concurrence a pour conséquence de favoriser la créativité pour augmenter la croissance;<br>Elle favorise l'innovation pour accroître tout type de progrès;<br>L'entreprise, au travers de la concurrence doit pouvoir s'adapter (étude <b>leadership technique et profit</b> )  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 17 |                | [Concurrence et pouvoir]     | La concurrence technologique commence à surpasser la concurrence sur les prix pour les grands groupes.<br>Les budgets de R&D sont les principaux lieux d'avantage compétitif; il n'y a plus trop de concurrence parfaite, mais une concurrence imparfaite et des marchés oligopolistiques; il s'agit d'entrer dans une ère de la 'workable compétition'.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 18 |                | La stratégie de l'entreprise | La stratégie de l'entreprise repose sur une attitude offensive, avec une ouverture au progrès et à la R&D; elle a besoin de la flexibilité au niveau de l'organisation et de la qualité de la direction; elle a besoin de l'adaptation rapide au progrès, innovation et dynamisme des produits : par des efforts de prévision, des efforts de formation, le développement d'une direction volontariste. En développant la politique de l'entreprise, tant sur son action <b>que sur sa justification</b> . | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 19 |                | L'entreprise entrepreneur    | Dans un monde de grandes entreprises et de dirigeants salariés, se pose la question du progrès sur le long terme de son action.<br>Lorsque le dirigeant de l'entreprise est son propre propriétaire, il est porté au progrès et l'innovation. Lorsqu'il est salarié, il porte en lui-même le goût du risque et du changement. L'entreprise est alors le lieu du risque, de la prise de responsabilité, et du sujet : l'homme y est le principal facteur de progrès pour qu'il adienne.                     | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 20 | L'organisation |                              | La sociologie a montré que les grandes entreprises étaient sujettes au développement de la rationalité, celle-ci rentrant dans le cercle vicieux de la bureaucratie : en développant des règles impersonnelles, l'autorité, la <b>rationalité et la loi</b> .  | Motivation                  | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                                     | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|--|--|------------|------------|
| DeWoot    | 21 |        | L'organisation et aliénation               | <p>Le problème de l'aliénation a deux visages :</p> <p>L'un d'être étranger au travail, un manque quant à ses aspirations d'homme vis-à-vis de l'organisation;</p> <p>L'autre, d'un point de vue psychologique, traduit en terme de privations : n'être qu'un salarié, ne pas être porté à penser, avoir le sentiment du vide autour de soi; toutes ces sensations des hommes propres aux sociétés industrielles;</p> <p>cette sensation liée à la psychologie est aussi liée à la complexité du travail moderne : cette sensation de la perte d'un véritable métier, du sens dans le travail, du détachement du travailleur. l'individu est un être social, politique et se définit par rapport à un métier; les causes de cette frustration sont liées à la technologie, à l'automation, et à la bureaucratie.</p> | Motivation | Délégation |
| DeWoot    | 22 |        | Relations humaines et relations de pouvoir | <p>La motivation est minée par le calcul strictement économique et la bureaucratie. Une vision de la psychosociologie donne les voies d'un fonctionnement plus souhaitable : rechercher la satisfaction de l'homme et ses capacité de leadership (contraire au développement du travail actuel)</p> <p>C'est une critique des 'human relation' telle qu'elles ont été menées, n'ayant pas assez pris en compte les conditions de vie économiques et une psychologie trop caricaturale.</p>   | Motivation | Délégation |
| DeWoot    | 23 |        | [Relation de pouvoir]                      | <p>Le travail contemporain engendre le besoin d'une plus grande liberté, ce qui est en soi une critique de Taylor et de l'OST.</p> <p>Le développement de la stratégie de l'organisation et de ses relations de pouvoirs, leur interdépendance sont désormais prégnants comme limite aux organisations contemporaines; l'analyse des décisions s'impose ainsi.</p> <p>La sociologie permet de révéler les aspirations de l'homme au travail, les besoins de contrôle de son environnement, sa participation à l'entreprise et ses décisions, ce qui inspire un nouveau syndicalisme.</p>   | Motivation | Délégation |
| DeWoot    | 24 |        | Vers des formes nouvelles                  | <p>L'apport nouvel de la psychologie avec les théories de Maslow permettent à de nouvelles formes d'organisation de voir le jour. Recherchant à satisfaire les besoins physiologiques, ceux de sécurité, ceux de réalisation de soi.</p> <p>Cette réalisation de soi est perçue comme plus dynamique : donnant davantage de compétences à l'individu, donnant conscience de soi-même, permettant de prendre conscience de ses résultats et une plus grande maturité.</p>   | Motivation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1     | Titre2                                   | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|------------|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| DeWoot    | 25 |            | [Les trois grandes évolutions]           | <p>Premièrement, il s'agit du besoin de flexibilité et d'adaptation : moteur du changement. Ce qui induit la critique du taylorisme et de l'OST, comme celle également de la bureaucratie; ceci incite la décentralisation dans les grandes organisations; tout comme l'incertitude dans le travail, le besoin de recherche et non d'application; les nouvelles formes sont les structures par projet et transversales.</p> <p>Ensuite, il y a l'exigence dans le travail de maturité et de prise de responsabilités. L'objectif étant de répondre aux critiques de l'aliénation du travail, les points de vue pessimistes et les critiques conservatrices. Les organisations sont appelées à un continuel changement, avec pour solution, la direction par objectifs, la communication et le flux d'information; mais également le travail en groupe, l'approche positive et la contribution aux missions de la politique générale et aux tâches de l'entreprise.</p> <p>Enfin, le contrôle ne peut se concevoir sans la nécessaire démocratie, de l'homme au travail et du contrôle du pouvoir.</p> | Motivation                  | Délégation                    |
| DeWoot    | 26 | Le pouvoir |  | Il y a une évolution des consciences ouvrières (celles concentrées sur le soi, sur autrui, puis sur un devenir plus politique. Voulant davantage avoir conscience de son rôle dans la production, avoir plus d'importance, reconnaissant envers la production sa puissance et sa consommation tout en s'en méfiant.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 27 |            | Le pouvoir de l'entreprise               | Le problème est celui de la direction de la société industrielle vers le progrès, le débat étant celui de l'organisation et du type de développement.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 28 |            | [Nécessité du pouvoir dans l'entreprise] | <p>Seules les plus grandes entreprises perdurent grâce à leur pouvoir technologique et à leur leadership.</p> <p>La stratégie de domination est acquise avec des barrières à l'entrée dans le jeu concurrentiel, la différenciation des produits, et le respect de l'intérêt général. Mais les limitations sont les limites de la croissance elle-même, celle de la concurrence ainsi que les lacunes de la responsabilité des dirigeants.</p>  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 29 |            | Pouvoir et société                       | <p>Les nouvelles stratégies syndicales cherchent moins à s'opposer frontalement, sont moins dans la négation, et davantage dans la volonté d'avoir une place dans le contrôle de la direction de l'entreprise et de ses moyens de production, comme la plupart des syndicats européens.</p> <p>Les thématiques deviennent désormais celles de l'organisation, de la répartition du pouvoir et des problèmes inhérents à la société industrielle.</p>  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                 | Titre2  | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|------------------------|---|---|-----------------------------|-------------------------------|
| DeWoot    | 30 |                        | Entreprise et Etat                            | L'Etat devient plus dans la régulation que dans l'interdiction pour assoir son contrôle. La gestion de l'Etat s'opère par l'économie, par ses politiques liées à la recherche, à la formation, au bien-être et aux grands programmes. L'Etat a pour moyen de réguler l'économie libérale, de garantir la liberté des agents comme valeur fondamentale, et de promouvoir les discussions salariales.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| DeWoot    | 31 | Elément d'une doctrine | La fonction spécifique d'une entreprise       | L'entreprise vise à mettre en œuvre les ressources pour atteindre son optimum.  | Participation               | Délégation                    |
| DeWoot    | 32 |                        | L'acte d'entreprendre a-t-il une fin propre ? | Les mobiles de l'entreprise sont pluriels : il s'agit de promouvoir son action sous l'angle économique, psychologique, de développement personnel et collectif, ainsi que vers le bien commun.  | Participation               | Délégation                    |
| DeWoot    | 33 |                        | La fonction spécifique de l'entreprise        | Sa mise en œuvre consiste à : rassembler, orienter, combiner; dans le cadre d'une évolution constante de son environnement économique-social. Son résultat est la production de bien, l'emploi, le progrès, et à la fin faire que les inputs employés soient supérieurs aux outputs délivrés. Le profit uniquement financier n'est rien, mais la création est toujours une valeur de progrès constant.  | Participation               | Délégation                    |
| DeWoot    | 34 |                        | Créativité et participation                   | Les finalités de l'entreprise, d'un point de vue personne, sont le développement de l'échange, la motivation et les aspirations de chacun; d'un point de vue de l'intérêt public, il s'agit de l'emploi, la valorisation et le bien commun; d'un point de vue spécifique, c'est à chaque entreprise de le définir.  | Participation               | Délégation                    |
| DeWoot    | 35 |                        | Créativité et organisation                    | La créativité est signe de changement, de création et de vision du progrès possible. Cette créativité est bloquée par les dysfonctions de la bureaucratie et ses règles impersonnelles, sa centralisation, ses buts dérivés; ne s'adaptant que sous forme de crises. L'assouplissement de la bureaucratie pose le dilemme de l'innovation et la nécessaire stabilisation du travail. Elle vise à décentraliser les décisions et les moyens, développer les structures par projet, gérer les connaissances. Tout cela pour une organisation plus mûre, celle qui affronte la réalité, et dont les buts sont orientés vers ses propres objectifs et ses propres tâches. | Participation               | Délégation                    |



| Référence | #  | Titre1              | Titre2                                 | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|---------------------|--|--|---------------|-----------------------------------|
| DeWoot    | 36 |                     | Créativité et développement de l'homme | <p>La créativité dépend de la capacité à disposer d'une organisation plus flexible et plus dynamique.</p> <p>La créativité doit être vue comme le degré de maturité d'une organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à la fois permettant le développement en soi de l'homme;</li> <li>- permettant également son développement psychologique, c'est à dire son égo envers toutes formes de normes discrétionnaires, promouvant son autonomie, comprenant l'individu comme composant de l'organisation, sa capacité d'affronter le réel (i.e. de se réaliser soi-même), et d'avoir satisfaction de son travail.</li> </ul> <p>Les recherches en psychologie affirment bien que l'homme est en quête à ses aspirations individuelle, de sa maturité (tant individuelle qu'organisationnelle) et la sa réalisation de soi</p> | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 37 |                     |  | <p>La maturité, tant individuelle qu'organisationnelle, permet d'affronter le réel, d'aller au-delà des situations de blocages.</p> <p>Visant à la fois l'intégration subjective (liée à la professionnalisation de chacun, sa sécurité de l'emploi), tout comme fonctionnelle à l'entreprise.</p> <p>Les moyens en sont : l'adoption d'un style de commandement approprié pour le développement de chacun, le travail de groupe, une formation continue, et l'intériorisation psychologique du travail et du pouvoir.</p>   | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 38 |                     | Créativité et concertation             |  | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 39 |                     | Créativité et concurrence              |  | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 40 |                     | Créativité et dialogue                 |  | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 41 |                     | Créativité et développement            |  | Participation | Délégation                        |
| DeWoot    | 42 | Note méthodologique |  |  | Participation | Délégation                        |
| StratMang | 1  | Avertissement       |  | Ce livre est dédié à tous les hommes d'entreprise, qui ont le devoir de profit, économique et de développement   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 2  |                     |  | Ce livre est une somme de préceptes sur la conduite de l'entreprise et ses vertus, comme celle de l'Etat ou de toute autre forme organisée   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 3  | Introduction        |  | L'entreprise est une cellule vivante dans un milieu hostile, dont le comportement est la définition de l'entreprise.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 4  |                     | I Définition                           | L'entreprise peut se définir par sa branche industrielle, définie par l'INSEE, permettant les statistiques et les regroupements économiques pour suivre la concurrence   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 5  |                     |  | La vocation de l'entreprise, c'est son orientation et son intégration dans le milieu économique, où l'entreprise peut choisir des stratégies de domination ou d'absorption de la concurrence.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                          | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|---------------------------------|--|---------------|-----------------------------------|
| StratMang | 6  |        |                                 | Les domaines de l'entreprise, sont son niveau de production, de commercialisation, ses éléments financiers ou les services qu'elle délivre.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 7  |        | 2 L'intégration de l'entreprise | Les entreprises développent soit des logiques d'indépendance pour se garder une grande liberté d'action, soit une logique de se grouper pour former un oligole sur le marché (logique propre au grands groupes, aux holdings et aux conglomérats) - Cf les travaux de Pierre Bleton.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 8  |        | 3 Structure holding             | La structure des holdings vise à constituer un grand ensemble productif dans le capitalisme pour éviter la concurrence. Il faut voir l'entreprise comme une somme de divisions homogènes, du plus grand au plus petit : étant une somme de branches et de participations capitalistiques. La société anonyme étant la forme principale de regroupement, puis l'établissement, puis la départementalisation, puis la section de production, puis les produits, puis les articles, puis les clients. Ensuite, on peut reboucler l'analyse avec une division en holding.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 9  |        | 4 Finalités de l'entreprise     | La première des finalités est le profit. Il s'agit d'une notion comptable, l'analyse de la rentabilité selon les facteurs de production, selon les différents marchés, selon les buts de l'expansion de l'entreprise. Il peut s'agir également d'une notion fiscale, mais les deux ne se recoupant pas forcément; il peut s'agir également d'une notion propre et d'un découpage propre de l'analyste financier selon ses critères; il peut s'agir enfin de la vision propre à la comptabilité nationale; alors celle du dividende, ou de productivité des capitaux engagés. L'analyse de la rentabilité dépend de la vision que l'on souhaite en avoir. | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 10 |        |                                 | La deuxième finalité de l'entreprise est la sécurité. Il s'agit de se prémunir des périls liés aux biens de l'entreprise, aux incertitudes des marchés, à la position concurrentielle de l'entreprise, à l'évolution de la technologie. La sécurité est l'ensemble de tous ces facteurs de stabilité de l'entreprise dans sa position actuelle dans le futur.  | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 11 |        |                                 | La troisième finalité de l'entreprise est son développement et les moyens mis en œuvre pour ceux-ci. Une entreprise n'est pas seulement une somme de machines; elle fournit avant tout des services, elle a des clients et des usagers qui doivent utiliser sa production. Le développement de l'entreprise est la maîtrise de ce rapport là avec le client ou l'utilisateur, soit pour la maîtrise de ce service soit pour lui créer des nouveaux besoins dans le futur.  | Stratégie     | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #     | Titre1 | Titre2                          | Résumé  | Topique   | Visibilité                        |
|-----------|-------|--------|---------------------------------|---|-----------|-----------------------------------|
| StratMang | 12    |        | La notion de guerre             | La politique est une forme de guerre par d'autres moyens, et vice-et-versa, comme l'économie. Les définitions de Clausewitz et Bertrand de Jouvenel permettent de donner un caractère intemporel aux notions de guerre, politique, économique, etc...<br>il faut prendre les trois finalités et concevoir l'ordre des priorités et des fins et moyens : P, S, D : investissement; S, P, D. : réduction du risque de rentabilité;<br>L'art de la politique, c'est celui de rendre la vie prospère; l'art militaire, celui de faire des actions définies par une stratégie et dans l'ordre d'une tactique pour son exécution;<br>La notion de stratégie diffère selon les ordres des savoirs : les facteurs, les conjonctures, la géographie, les cultures humaines, les missions et les moyens mis en œuvre. | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 13    |        |                                 | L'entreprise doit être conçue comme une cellule de combat : avec des objectifs, avec une unité d'action, avec des objectifs de sûreté et de liberté définis, avec toutes les dimensions données du fonctionnement de l'économie.  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 14 II |        | Entrepreneur                    | L'entrepreneur a, avant tout, un rôle dans la société, au sens de Saint Simon, il constitue l'essentiel de la société. Il est également la figure du développement personnel, contrairement à la figure du salarié; la figure au contraire de la liberté, dans un monde de plus en plus contraint.<br>Au niveau psychologique, il symbolise la réussite, mais avec ses contraintes, il s'agit d'un développement de type névrosé.   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 15    |        | Nouveaux types d'entrepreneurs  | Les entrepreneurs salariés, ce sont ces administrateurs des grandes technostructures (cf Galbraith), dans des entreprises qui ne cessent de se regrouper pour devenir tous des grands groupes. Ce sont les cadres supérieurs des entreprises, ceux qui prennent les décisions à la place des propriétaires des entreprises.   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 16    |        | Les entrepreneurs selon Sombart | Il y a les spécialistes : Khulman, Siemens;<br>puis les marchands, les entrepreneurs bidimensionnels, ceux qui créent les marchés : Siemens, Rathenau<br>Ensuite, il y a les financiers : les Rothschild, les Loucheur.   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 17    |        | Prégnance du psychologique      | Dans la fonction d'entrepreneur, bien plus que la quête de l'argent en soi, il y a beaucoup plus de ressorts psychologiques : l'accomplissement de soi, la quête du pouvoir personnel, la compétence, certes l'argent, mais également le prestige, le sentiment de responsabilité envers la société, la sécurité générale, à la fois personnelle et celle de la société, et également certaines formes de religion  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2              | Résumé  | Topique   | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|---------------------|---|-----------|-----------------------------------|
| StratMang | 18 |        | L'Etat propriétaire | La prégnance de l'Etat dans l'économie se manifeste à partir d'une pluralité de formes : que ce soit par la participation, la nationalisation; même sa face d'entrepreneur, il existe des sociétés à capitaux mixtes; ou alors d'un point de vue financier, des participations de l'Etat et des moyens de financement pour leur développement mis à disposition, en argent ou en moyens.  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 19 | III.   | Les forces motrices | Il y a premièrement la recherche de l'harmonie, que ce soit dans la recherche de financement, soit pour l'investissement soit pour le développement; la recherche des besoins humains; la recherche technologiques, tant d'un point de vue fondamental que de R&D; enfin, l'approvisionnement, la production et le commercial doivent être en synergie.   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 20 |        |                     | Le fonctionnement est bien souvent un créateur pour cinq débiteurs, avec un point de vue financier. Le capital prend la forme d'investissement en argent, en action ou en obligation; il y a aussi les salariés qui sont débiteurs; mais aussi les mandataires, les fournisseurs, l'Etat et les collectivités locales, les forces de vente également.   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 21 |        |                     | Enfin, il y a deux mouvements : l'un est relatif à l'investissement (R&D , etc...); l'autre est lié à la commercialisation (la recherche du profit). Les deux mouvements participent au même geste de la production, nécessitant désormais la souplesse, la réceptivité, l'optimisation, le risque et le courage, ainsi que la responsabilité des dirigeants dans la société.<br>La recherche et le développement doivent pouvoir s'autofinancer; ainsi que toute notion de profit est relative à la définition de son temps. | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 22 |        | Synergie            | La synergie d'une entreprise provient de l'association de plusieurs organes de l'entreprise : la commercialisation, la fabrication, la R&D et la direction générale.  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 23 |        |                     | Le profit immédiat est celui de l'adaptabilité. L'innovation joue un rôle clef, dépendant de quatre facteurs : l'installation, les compétences personnelles, l'aptitude d'une organisation envers un produit, ou celle d'un dirigeant   | Stratégie | Standardisation/<br>massification |
| StratMang | 24 |        |                     | Une autre source d'adaptabilité peut être liée à sa dimensions adaptée : un bon conseil d'administration bien choisi, des bénéfices ciblés sur les bons éléments, une rentabilité appropriée (recette - charge / actifs)  | Stratégie | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2      | Résumé  | Topique   | Visibilité                    |
|-----------|----|----------------------------------|-------------|---|-----------|-------------------------------|
| StratMang | 25 | Politique, stratégie et tactique |             | Il faut d'abord définir la tactique vis-à-vis de la stratégie, et vis-à-vis de la politique générale de l'entreprise.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 26 |                                  | Définition  |   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 27 |                                  | 1           | Une stratégie, c'est une organisation qui est juge, qui commande, qui est indépendante; qui n'a pas d'opposition (De Jouvenel); c'est une science de la vie prospère, comme finalité.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 28 |                                  |             | Une politique générale consiste à fixer le cadre et des buts pour l'action : les objectifs à atteindre, les études à effectuer, les arbitrages à faire, les décisions à prendre, les ordres à donner.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 29 |                                  |             | La clef de la réussite est dans la posture du chef d'entreprise, entre celui spécialiste et celui marchand, pour savoir fixer les objectifs.  | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 30 |                                  |             | General Electric, avec son directeur Cordiner a bien défini que la politique générale était le sujet de la direction générale et son domaine réservé.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 31 |                                  | 2 Stratégie | la stratégie vise à fixer la marche à suivre selon la conjoncture donnée, les moyens donnés, le milieu donné, l'ennemi en place, et la mission à réaliser (cf Marechal Foch)  | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 32 |                                  |             | La stratégie dite 'totale' est la disposition et la combinaison de toute force qui se trouve à disposition. Il faut trouver cette voie, pour amoindrir les forces, avec plus ou moins de violence, et trouver une concession à un adversaire (définition militaire ou politique). | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 33 |                                  |             | Les moyens, ce peut être la diplomatie, la guerre, la politique, l'économie, la religion, la psychologie, l'intimidation, ou la prévarication.  | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 34 |                                  |             | Si la guerre est totale, alors la stratégie doit l'être aussi; elle sera alors soit offensive, soit défensive, soit fondée sur des décisions.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 35 |                                  |             | La stratégie a besoin d'un chef clair, tant son état d'esprit que sur ses buts à attendre.  | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 36 |                                  |             | le chef doit analyser le jeu de décisions, ainsi que les décisions correctrices forgeant l'ensemble de sa stratégie au final.   | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 37 |                                  |             | sur les finalités de développement, de sécurité et de profits, il alignera les études concernant les domaines fonctionnels que sont la Recherche et développement, l'investissement, les marchés, la gestion, le bien être social.  | Stratégie | Standardisation/massification |
| StratMang | 38 | III                              | La tactique | La tactique est l'art et l'emploi de moyens dans le combat qui ont le rendement le meilleur.  | Décisions | Délégation                    |
| StratMang | 39 |                                  |             | Il s'agit de mesurer chacune des décisions, de l'ambiance, du terrain, des missions, des ennemis et des possibilités de menaces.  | Décisions | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2                      | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------|-----------------------------|--|--------------|--------------|
| StratMang | 40 |                            |                             | Réalisation ?  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 41 |                            |                             | 3 Ce que demande la stratégie, c'est de réussir la mission, ainsi se fige la distinction entre stratégie et tactique, ainsi que leur différent rôle.   | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 42 |                            |                             | La qualité attendue du tacticien, c'est son habilité dans l'action, son initiative personnelle, son rôle sur le temps, savoir manier le temps long et le temps court, savoir l'importance de la logistique dans l'action et dans les idées qui restent avant tout des choses pratiques.  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 43 |                            | La décisions                | La décisions reposent sur six phases : savoir identifier les causes des perceptions, savoir prendre en compte les perceptions elles-mêmes et prendre du recul, faire un examen assidu des actions possibles, savoir relier les études de la stratégie, les possibilités tactiques et les données de l'action elle-même, savoir vérifier les synergies, enfin lier les décisions avec sa bonne exécution. | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 44 |                            | Les décisions tactiques     | Le quotidien est rempli de décisions, pour maximiser le maintien et distinguer celle des hausses de profit, avoir du recul sur tous ceux-ci.   | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 45 |                            |                             | Les décisions stratégiques sont organiques, prenant en compte la liaison des structures entre elles (tel que le disent les auteurs sur les décisions, Cyert, March, Scott, O. Gelinier, Fayol). Alors que l'homme a une image fixe et des objectifs propres, la stratégie doit opérer sur l'ensemble.  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 46 |                            |                             | Mais les décisions stratégiques sont aussi l'affaire des spécialistes, devant inventer l'avenir, supposer le chemin dans le présent, examiner les faits, surveiller les mouvements, contrôler les engagements, étudier les marchés.  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 47 |                            | Les décisions politiques    | Les décisions politiques sont liées à la sécurité personnelle, à la continuité, à l'avenir de l'entreprise.  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 48 | Etude Actions méthode      |                             | La stratégie et l'usage que l'on en fait est également une somme d'outils mis à disposition  | Décisions    | Délégation   |
| StratMang | 49 |                            | arbre                       |  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 1  | La profession de directeur |                             | L'avance dans un métier dépend de sa stratégie. Cette fonction est en passe de devenir un véritable métier.  | Organisation | Organisation |
| Allen     | 2  |                            | Qu'est-ce qu'un directeur ? | Un directeur est un expert dans sa tâche de directeur qui doit être définie. Il est un catalyseur entre son rôle et celui de l'employé. Il s'agit des quatre fonctions : diriger, prévoir, contrôler, organiser.   | Organisation | Organisation |
| Allen     | 3  |                            | La direction : un métier    | Le directeur est un métier dont les tâches sont identifiables, mesurables, et transférables. Il faut que les directeurs aient un langage commun pour améliorer les méthodes propres à leur métier (i.e. code déontologique)  | Organisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1               | Titre2                                    | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------|---|--|--------------|--------------|
| Allen     | 4  |                      | Les fonctions de direction                | Il faut diriger (décider, communiquer, motiver, choisir les équipes, former), prévoir (long terme, objectifs, programmes, ordonnancement, budget, méthodes); organiser (structures, délégation, liaisons) cf FORD; Contrôler (critères de rendement, mesures, appréciation, correction écarts). Ensuite, s'assurer de la bonne corrélation des fonctions de direction entre elles. | Organisation | Organisation |
| Allen     | 5  |                      | Tâches de direction et d'exécution        | il faut d'abord donner priorité aux tâches d'exécution, ensuite instaurer les niveaux hiérarchiques, puis la direction, et avoir une attitude irréprochable à cet égard.   | Organisation | Organisation |
| Allen     | 6  | Diriger              |   | Le travail est une source de satisfaction des plus grandes firmes; la tâche du directeur est d'en créer les conditions possibles; les responsabilités sont désirées.   | Organisation | Organisation |
| Allen     | 7  | L'art de décider     |   | les fonctions de direction sont fondées sur ses décisions  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 8  |                      | Qu'est-ce que l'art de décider ?          |  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 9  |                      | Catégories de décisions                   | Il peut s'agir de décisions spontanées ou raisonnées(i.e. analyse systématique)  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 10 |                      | L'art de décider : des principes          | Il faut d'abord définir le problème, justifier les décisions, un même fait dépend de son contexte (contre analogies)   | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 11 |                      | La pensée logique                         | La décision du directeur doit être logique dans sa formalisation. En identifiant ses facteurs de situations, ceux humains, l'environnement, le facteur temps, et les causes multiples. Enfin, définir sa portée et son opportunité quant à ses solutions. Ensuite définir les objectifs, consignes, les programmes et les délais, les méthodes et les budgets.                     | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 12 |                      | Quelles décisions un directeur prend-il ? | Prendre les décisions relatives au bon degré d'information et au bon niveau de l'organisation  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 13 |                      | Comment prendre de meilleures décisions ? | Ne pas être indécis, conséquences des décisions inférieures, savoir utiliser les comités, garder les décisions le plus bas possible, coordonner au maximum   | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 14 | Les rapports mutuels |   | Rentrer dans les rapports humains  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 15 |                      | Le processus de création des rapports     | Ils consistent à demander, dire, écouter, comprendre.  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 16 |                      | Pourquoi il y a-t-il des échecs           | Souvent, le moyen de la communication est confondu avec le processus. Communiquer n'est pas toujours expliquer les choses.   | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 17 |                      | Principes des rapports                    | Principes de contacts, d'appel aux sentiments, d'application.  | Décisions    | Délégation   |
| Allen     | 18 |                      | Qui doit communiquer ?                    | Chaque directeur est responsable des rapports horizontaux, avec le lien avec les systèmes de transmission  | Décisions    | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1          | Titre2                                  | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|-----------------|---|--|------------|------------|
| Allen     | 19 |                 | Liaisons officielles et officieuses     | Savoir lier les liaisons officielles avec celles plus officieuses.   | Décisions  | Délégation |
| Allen     | 20 |                 | Les mots - outils de rapport            | S'assurer du même sens donné aux mots dans les communications  | Décisions  | Délégation |
| Allen     | 21 |                 | Comment améliorer les rapports mutuels  | Savoir ce qu'on doit dire, susciter une attention des interlocuteurs, garder le contact, chercher les accords, les mots simples et concrets, clairs, et écouter les autres personnes.  | Décisions  | Délégation |
| Allen     | 22 | Le comportement |   | Orienter le comportement est la tâche de la direction pour inspirer, diriger, encourager et forcer les autres à agir. La deuxième solution est d'étudier les comportements pour les faire évoluer.   | Motivation | Délégation |
| Allen     | 23 |                 | La direction - une science              | Le choix de Taylor fut plutôt d'opter pour changer les comportements des ouvriers trop souvent irrationnels et empiriques  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 24 |                 | La clef du comportement                 | Les études d'Elton Mayo furent au contraire d'étudier les comportements et de changer leurs mentalités.  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 25 |                 | Pourquoi sommes-nous ce que nous sommes | Pour faire changer les comportements des autres, il faut d'abord comprendre les motivations de chacun et leurs sources de satisfaction.  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 26 |                 | Pourquoi travaille-t-on ?               | Il faut étudier de quoi est fait le travail, les ressorts en terme de motivation et de satisfaction; l'argent n'est pas le seul moyen de mobilisation; l'esprit d'équipe et du collectif.  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 27 |                 | Les principes du comportement           | Le comportement répond au principe de participation, avec un directeur responsable, des réponses et des solutions pour agir, des propositions, une communication incluant le plus grand nombre, et la reconnaissance de chacun des intervenants, voir de délégation d'une bonne partie de l'activité.  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 28 |                 | Comment améliorer le comportement       | Améliorer le comportement signifie connaître ses subordonnés, leurs attentes, que ce soit par l'étude ou par le contact, leurs désirs et la manière de s'accomplir. Chacun doit se sentir appartenir, avoir un sentiment de propriété d'une partie de l'ensemble, ainsi se forge l'esprit d'équipe, tout en n'éluant pas la compétition dans une certaine amicalité, visant à stimuler tout le monde.  | Motivation | Délégation |
| Allen     | 29 |                 | Les sélections de l'équipe              | la fonction de sélection est une des premières tâches de la direction. Le processus de sélection doit viser à organiser le poste à pourvoir, préparer la liste des conditions à remplir, quant à la personne, à son éducation et son expérience; chercher les candidats et les tester avec des tests psychologiques quant à son intelligence, mais également sur ses goûts et sa personnalité; faire des entretiens préliminaires, enquêter sur son passé. | Formation  | Délégation |



| Référence | #  | Titre1         | Titre2                                | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|----------------|---------------------------------------|---|---------------|-----------------------------------|
| Allen     | 30 |                | La formation de l'équipe              | Une fois une personne faisant partie intégrante de l'entreprise, il faut maintenir son niveau de compétence avec des dispositifs de formation. Premièrement, en évaluant son rendement, en prenant en compte son travail et sa personnalité, équilibrer les jugements de valeur avec des faits, faire faire ce travail par des professionnels, tout en demandant à la hiérarchie régulièrement des appréciations sur son travail. L'autoanalyse est un examen fréquent permettant de diagnostiquer sa progression. Il faut aussi pouvoir juger de son potentiel. Conseiller et faire des entretiens où les points importants seront notés pour pouvoir s'améliorer. Les formations sont des points centraux pour l'amélioration continue. | Formation     | Délégation                        |
| Allen     | 31 | Le planning    | Diriger, c'est prévoir                | Le rôle du manager est d'accomplir une action prédéterminée   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 32 |                | La logique du planning                | Il s'agit de concevoir, de visualiser, et de réaliser la série d'actions que l'on compte réaliser (exemple de la compagnie des téléphones)  | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 33 |                | Les caractéristiques du planning      | Le planning est également une base des actions réalisées avec succès. Il s'agit donc de savoir capter le futur, et de suivre tout en y réfléchissant à son action.  | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 34 |                | Les avantages du planning             | Les plannings permettent de faire un usage plus efficace, en termes économiques, de toutes les ressources de l'entreprise   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 35 |                | Les barrières du planning             | Le planning est une activité logique et systématique qui est difficile et incertaine, en conflit avec l'action quotidienne. Elle nécessite des moyens et de la rigueur, ainsi que des instances ad hoc.   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 36 |                | Les principes du planning             | Les décisions courantes ont tendance à limiter l'action future. La stabilité d'un plan a tendance à varier avec ses besoins d'extension. Plus le plan change, plus les résistances seront fortes.<br>Pour vaincre les résistances, il faut développer la communication et la participation dans les décisions.  | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 37 |                | Le planning de long et de court terme | Les plannings de long terme doivent être reformulés périodiquement en fonction de l'actualisation des prévisions de court terme   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 38 |                | La structure du planning              | Les plannings de long terme demandent un scope large et une projection continue   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 39 |                | Le planning et l'ordinateur           | L'utilisation de l'ordinateur doit se faire à partir des schémas du plan avec des points de contrôle, un retour permanent par des contrôles en forme de boucle sur l'action.  | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 40 |                | La demande d'automatisation           | L'automatisation est généralisée, demandant des compétences de planning logiques, une capacité à penser de manière créative, ainsi qu'une insistance sur l'humain et sa motivation  | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 41 | Les prévisions |                                       | La prévision est le travail du manager d'estimer le futur, soit de manière mécanique, soit de manière analytique projective   | Environnement | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                               | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|--------------------------------------|--|--|---------------|-----------------------------------|
| Allen     | 42 |                                      | La logique de la prévision                                     | Il s'agit de représenter le futur, à partir de figures et de chiffres, pour faire visualiser les conditions de l'action future et ses contraintes  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 43 |                                      | L'importance de la prévision                                   | Les prévisions sont importantes car elles guident et elles prouvent les choix du présent pour le futur. Les premières étapes requièrent une attitude analytique pour factueliser les éléments en présence. Les prévisions aident toutes les fonctions de l'entreprise. Tout autant que pour la définition des nouveaux produits  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 44 |                                      | Les incertitudes des prévisions                                | il n'est pas de prévisions exactes, le mieux qu'il est possible de faire est d'obtenir un ensemble de possibilités sur lesquelles agir   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 45 |                                      | L'importance des prévisions des ventes                         | Prévoir les ventes et les marchés est une activité essentielle qui doit guider les orientations stratégiques de l'entreprise   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 46 |                                      | Les principes de prévisions                                    | Les événements futurs ont tendance à être ceux qui ont eu lieu dans le passé, même si l'économie a tendance à évoluer sur le long terme.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 47 |                                      | Les trois dimensions des prévisions                            | Les trois dimensions des prévisions sont le temps, la direction et la magnitude  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 48 |                                      | Les méthodes de prévisions                                     | Les méthodes de prévisions sont les projections mécaniques, ou les projections analytiques comprenant le planning, celles psychologiques et enfin celles statistiques  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Allen     | 49 | Les objectifs                        |  | Un objectif est un résultat d'une fin. Le management d'un objectif est le travail d'un manager pour déterminer les résultats finaux qui doivent être accomplis   | Objectifs     | Délégation                        |
| Allen     | 50 |                                      | La logique des objectifs                                       | Le manager doit savoir où il veut aller, établir ses objectifs pour avoir une action logique, et penser en avance ce qu'il souhaite faire.   | Objectifs     | Délégation                        |
| Allen     | 51 |                                      | L'importance des objectifs                                     | Les objectifs servent à tous les niveaux de l'entreprise pour y définir son action, et unifier toutes les contributions à tous les niveaux de l'entreprise.  | Objectifs     | Délégation                        |
| Allen     | 52 |                                      | La différence entre les objectifs spécifiques et ceux généraux | Les objectifs généraux sont utilisés pour définir l'action globale de l'entreprise et ses résultats sur le long terme (pour réussir ou pour survivre), définissant le rôle de l'entreprise, son développement des ventes, des produits, l'efficacité de ses opérations, l'amélioration de son management, sa contribution au bien public, sa profitabilité.<br>Les objectifs spécifiques sont, au contraire, pour un temps court, pour un lieu et un moment donnée, une action à réaliser. | Objectifs     | Délégation                        |
| Allen     | 53 | Les programmes et les plans d'action |  | Un programme est une séquence d'actions enchaînées pour accomplir un objectif.   | Planification | Organisation                      |
| Allen     | 54 |                                      | La logiques des programmes                                     | Il faut savoir où l'on va, et le meilleur chemin pour y arriver, baliser les espaces de temps nécessaires  | Planification | Organisation                      |

| Référence | #  | Titre1         | Titre2                           | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|----------------|----------------------------------|--|---------------|--------------|
| Allen     | 55 |                | Les avantages des programmes     | Les programmes et les plans d'action sont un outil pour l'administration et l'action de tous les managers, facilitant la coordination de l'ensemble des acteurs.   | Planification | Organisation |
| Allen     | 56 |                | Comment programmer               | Revoir les objectifs, déterminer les étapes principales, prévoir, déterminer les détails, revoir et réconcilier.   | Planification | Organisation |
| Allen     | 57 |                | Programmer à Armco et Steel Corp | Les objectifs sont revus, chaque manager est assigné à un rôle avec son équipe, l'étude de cadrage est faite, les actions de chacun sont programmées, etc...   | Planification | Organisation |
| Allen     | 58 |                | L'art de programmer              | Des outils tels que le PERT utilisé par la US' Navy permettent de codifier les temps, les évènements et les activités de chacun.   | Planification | Organisation |
| Allen     | 59 |                | Calendrier de réalisation        | Les objectifs sont classifiés, en terme de temps et d'importance, et mis sur une échelle de temps et d'action avec leurs responsables.   | Planification | Organisation |
| Allen     | 60 |                | Les budgets                      | Les budgets sont des ressources mises à disposition pour des tâches définies, en terme monétaire. Tous les managers doivent en être comptables, ils peuvent se référer à leur contrôleur de budget, mais doivent les respecter et être comptables devant eux de leur utilisation   | Planification | Organisation |
| Allen     | 61 |                | Les méthodes                     | Les procédures sont des méthodes standardisées pour effectuer un travail défini. Ils analysent le travail et assurent que le travail a bien été fait.  | Planification | Organisation |
| Allen     | 62 |                | Les consignes                    | Les consignes (policies) aident à appliquer les décisions de manière adéquate, elles doivent s'adapter à la situation et ne pas se confondre avec les objectifs, ce sont des décisions dont l'esprit doit être respectées dans chaque décision subalterne.   | Planification | Organisation |
| Allen     | 63 | L'organisation |                                  | L'organisation est faite par les managers, pour que le travail soit effectué par l'ensemble de l'entreprise, ce ne sont pas les gens, mais le mécanisme de coordination des employés. Elle est représentée par un organigramme, tous les managers sont responsables de leur organisation propre, de manière optimale et efficiente. L'ordinateur aide à la simplification et au suivi des opérations, mais ne produit par de changement en soi.  | Délégation    | Délégation   |
| Allen     | 64 |                | L'organisation de la direction   | la structure de l'organisation consiste à définir quel travail doit être fait et à quel étage de la hiérarchie. Ce qui implique d'estimer la part de division du travail, de contrôle hiérarchique et de la réalisation du travail la plus optimale. C'est-à-dire de manière fonctionnelle, diversifiée et selon la taille la plus efficiente; la répartition géographique des division est faite selon le degré de décentralisation possible en terme de territoire et d'unité fonctionnelle. | Délégation    | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                            | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|-----------------------------------|--|------------|------------|
| Allen     | 65 |        | La délégation des responsabilités | La délégation consiste à assigner un travail à faire et faire émerger des décisions, de manière à ce qu'autrui accomplisse ces fonctions. Il ne faut pas confondre les termes de responsabilité, autorité, accountability (cette dernière ne peut pas être déléguée). Déléguer nécessite de définir le moyen de contrôle, ses limites, le mode de reporting. La délégation échoue souvent en raison des barrière organisationnelles et psychologiques. Déléguer signifie comprendre le travail en question chez celui auquel on le délègue. La décentralisation consiste en la responsabilisation de manière fonctionnelle et géographique des décisions subséquentes aux affaires décentralisées. | Délégation | Délégation |
| Allen     | 66 |        | Les rapports mutuels              | Une équipe nécessite des rapports mutuels. Il s'agit des relations staff & line; la ligne de commandement a pour responsable le chef; concernant le Staff, il s'agit soit de travail fait par des unités de spécialisation de travail (services fonctionnels), soit des assistants au travail de direction.  | Délégation | Délégation |
| Allen     | 67 | Mener  | Leading'                          | Mener (leading), il s'agit du travail du manager incitant son personnel à faire une certain somme d'actions. Il s'agit d'une fonction d'énergie de toutes les composantes de la gestion, il n'y a pas de 'one best way' pour cela, ni ne personnalité adéquat; différentes personnes peuvent avoir différents comportements, de l'aspect dictatorial à celui démocratique; l'automation a une grande influence, elle fait changer les voies du management (leading)  | Délégation | Délégation |
| Allen     | 68 |        | Décision making                   | Prendre des décisions est un continuum de l'activité de gestion; il s'agit de connaître mieux la question que de prime abord la solution, selon le point de vue abordé, elle est mieux appréhendée par un processus logique et le problème identifié; une fois que celui-ci est mis en évidence, des alternatives doivent être présentées, la meilleure de ces décisions possibles est celle du management.  | Délégation | Délégation |
| Allen     | 69 |        | Motiver                           | Motiver est aussi un travail du manager, qui doit savoir inspirer, encourager, et guider ses subordonnés vers leur action requise. La motivation dérive le plus souvent de la sensation que son travail est reconnu et a de l'importance; le manager peut avoir l'attitude de facilitateur de celle-ci, sans endiguer la participation du plus grand nombre et la communication sur les résultats, l'encourager et récompenser.  | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1      | Titre2               | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|-------------|----------------------|--|------------|------------|
| Allen     | 70 |             | Communiquer          | Le communication est aussi un rôle du manager, qui a pour principe de créer du sens et une compréhension du plus grand nombre à l'action collective. Fait, soit en face à face, soit en groupe, soit en reporting public, il a pour principe les échanges, les questions; il doit éviter les barrières sémantiques, il doit repréciser et renforcer la compréhension de chacun du travail collectif.   | Délégation | Délégation |
| Allen     | 71 |             | Sélectionner         | Concevant les humains comme le principal actif d'une entreprise, l'épreuve de sélection revêt une importance non négligeable pour l'activité du management. Premièrement, en organisant un processus de sélection rigoureux à chaque étape; ensuite, en sélectionnant le diplôme et les qualifications adéquates, puis les candidats, lesquels suivront des tests, jusqu'à l'entretien avec les responsables. Et les autres types d'évaluation existants.  | Délégation | Délégation |
| Allen     | 72 |             | Développer           | Cet actif humain a besoin d'être développé tout au long de sa carrière. Notamment, en améliorant sans cesse leur savoir, leurs attitudes et leurs capacités. Le soutien du top management est indispensable en terme d'incitations et de moyens, et le management intermédiaire doit être comptable de celui-ci. Cela commence avec les évaluations de ses performances, surtout sur ses résultats objectifs, avec, mais sans plus, sur sa personnalité. Une fois l'évaluation faite, les forces et les faiblesses du salariés doivent être mises à jour, et un plan de développement personnel doit être adressé, pourquoi pas à l'aide d'un coach, et des séminaires, conférences ou autres moyens de formation. | Délégation | Délégation |
| Allen     | 73 | Le contrôle |                      | Le contrôle a pour principe, pour le manager, d'évaluer et de s'assurer de la progression du travail pour que le travail soit effectivement accompli. Il peut s'agir d'une vérification, d'une observation personnelle, mais le contrôle doit le plus souvent s'effectuer par défaut, par des points de contrôle précis et sommaires, et ne pas doubler les efforts de contrôle. L'ordinateur permet une extension de cette fonction.  | Contrôle   | Mesure     |
| Allen     | 74 |             | Critère de rendement | Un critère de rendement est une norme permettant de différencier ce qui est acceptable, en terme de performance, et ce qui ne l'est pas; ils servent de plus à établir des plans, ils doivent pouvoir être partagés et être communiqués comme outil de jugement et de management pour l'ensemble de l'entreprise et ses différentes fonctions.   | Contrôle   | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                    | Titre2                     | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|---------------------------|----------------------------|--|------------|-----------------------------------|
| Allen     | 75 |                           | La mesure du rendement     | Mesurer c'est enregistrer et reporter une information, à propos d'une progression ou de l'accomplissement d'un travail. Tous les managers utilisent et produisent des mesures pour communiquer sur leur travail et leur avancement. C' est un outil de management - pas de comptabilité - en soi.  | Contrôle   | Mesure                            |
| Allen     | 76 |                           | L'évaluation des résultats | Une évaluation concerne l'avancement et l'accomplissement d'un travail ou d'une somme de travaux. Premièrement, en la comparant avec des moyennes, avec des jalons de tolérance convenus, pour distinguer la performance - bonne ou mauvaise - comme outil de management   | Contrôle   | Mesure                            |
| Allen     | 77 |                           | Les mesures correctives    | Une mesure corrective tend à améliorer les méthodes et les outils de production, suite à un défaut ou une mauvaise performance constatée. La mesure corrective est indispensable à tout contrôle, telle une conséquence, elle doit appréhender les réactions émotionnelles et se focaliser, non pas d'abord sur les sanctions mais sur l'activité de l'entreprise en premier.  | Contrôle   | Mesure                            |
| JJSS      | 1  | Le défi Américain         |                            | L'Europe est condamnée a changer pour ne pas disparaître. Il s'agit d'une simple observation des faits et de la capacité à agir.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| JJSS      | 2  |                           |                            | Cet ouvrage est une enquête sur la France de demain dans l'économie mondiale et comment elle peut s'en sortir par le haut.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| JJSS      | 3  | Le débarquement en Europe |                            | Les sciences du management sont nouvelles. Les cabinets tels que McKinsey ou Booz donnent les méthodes pour pouvoir agir et les populations sont en demande de copier l'exemple américain.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| JJSS      | 4  |                           | La plus belle affaire      | Les entreprises américaines ont débarqués en Europe, selon toutes les étude de la Harvard Business ou du British Council. C'est la richesse supérieure qui leur a permis de s'implanter : par l'intelligence, la réactivité, la souplesse et l'art de l'organisation   | Management | Standardisation/<br>massification |
| JJSS      | 5  |                           | Pas une question d'argent  | Il y a un 'management gap' entre les américains et la France qui expliquent ce débarquement des investissements et des prises de participations dans l'économie française. Il y a un déploiement de l'art de l'organisation, une prise de pouvoir dans l'économie. Cet investissement se situe dans le qualitatif et stratégique, par une prise de contrôle dans les industries d'avenir.<br><br>Le deuxième problème vient du fait que les euro-dollars s'engouffrent dans l'économie française, suite aux aides public d'investissements lié à l'élargissement sans contrôle, alors que les américains sont en train de piller les ressources et les compétences françaises. | Management | Standardisation/<br>massification |
| JJSS      | 6  |                           |                            | Le patronat tente de réagir face à ce type de dumping et à la concurrence.   | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2                       | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|----|----------------------------------|------------------------------|--|------------|-------------------------------|
| JJSS      | 7  |                                  |                              | Les seuls recours sont pour la France de monter en gamme, par l'innovation, en intensifiant sa capacité à gérer, comme le dit Galbraith, développer sa technostucture, et ses compétences en termes technologiques et managériales.  | Management | Standardisation/massification |
| JJSS      | 8  |                                  | La société post industrielle | D'après les recherches du Hudston Institute, les analyses de Daniel Bell, ainsi que celles de Kahn & co : le monde économique de demain sera fondé sur la richesse, le tertiaire, l'innovation, le service, la productivité, l'informatique, l'éducation, le temps & la communication, comme toutes les formes de l'égalité  | Management | Standardisation/massification |
| JJSS      | 9  |                                  | Le pouvoir de créer          | Il s'agit plus généralement d'une américanisation de la société, d'une innovation par l'autonomie, à la fois technique et organisationnelle  | Management | Standardisation/massification |
| JJSS      | 10 |                                  |                              | Cette évolution va à l'encontre des revendications de type 'nationalisation', formulée par une certaine gauche, il s'agissait du même défaut de l'économie par Hitler  | Management | Standardisation/massification |
| JJSS      | 11 |                                  |                              | Entre l'alternative et le marché, il y a la régulation. Tel que le dit la 'Management review', le profil de cette modernité est celle du salariat dans les grandes entreprises.  | Management | Standardisation/massification |
| JJSS      | 12 | Les bases arrières de l'Amérique |                              | Le risque pour l'Europe est de devenir une simple base arrière des Etats-Unis, car celui-ci est en train de conquérir tous les secteurs économiques et les industries.   | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 13 |                                  | Mesure des Etats-Unis        | Le succès des Etats-Unis est principalement du à leur niveau d'éducation et leur investissement dans la formation. De toutes les matières et disciplines, leur avantage porte surtout sur le management.   | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 14 |                                  | La spirale de la croissance  | Tel que l'a écrit Octave Gelinier, il faut transformer les entreprises pour atteindre ce qu'il appelle être la "structure compétitive". Les dimensions de cette forme d'entreprise, c'est de bâtir des grands groupes, d'avoir une part de chiffre d'affaire conséquente, développer l'innovation. Et surtout, il faut insister sur le développement d'une doctrine du management. | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 15 |                                  | Le rapport Denison           | Le rapport Denison analyse les caractéristiques des pays développés : leurs points de force sont l'éducation, la productivité, l'enseignement, et les méthodes de management.  | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 16 |                                  | Mc Namara sur le "gap"       | Mc Namara souligne le "gap"management des pays développés, c'est-à-dire faire face au changement, allant dans le sens de l'homme.  | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 17 |                                  | L'Amérique de demain         | L'Amérique de demain se développe par le développement de l'urbanisation, de l'éducation, et de la transformation sociale.   | Formation  | Délégation                    |
| JJSS      | 18 |                                  | L'univers des ordinateurs    | Tel que l'analyse W. Knox, il faut développer les communication en temps réel et sur tout le territoire.   | Formation  | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2                     | Résumé  | Topique     | Visibilité                    |
|-----------|----|----------------------------------|----------------------------|---|-------------|-------------------------------|
| JJSS      | 19 | L'Europe sans stratégie          |                            | L'avenir sera avec moins d'usines ou de machines, et davantage sur l'immatériel, un développement sur l'éducation, une visée de l'annexion et un renouvellement par la stratégie.   | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 20 |                                  | L'Etat de l'Union          |   | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 21 |                                  | L'effort du Concorde       | Le Concorde est une réussite et un exemple de capacité de la France avec une collaboration des industries européennes pour développer un avion avec la puissance de sa R&D et l'innovation.   | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 22 |                                  | L'aventure de l'espace     | L'espace permet à l'Europe de coopérer avec le reste du monde et de développer sa recherche fondamentale et de la puissance publique, pour ensuite l'appliquer dans une production d'excellence et avoir des retombées ensuite dans l'ensemble de l'industrie.  | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 23 |                                  | La bataille du calcul      | L'avenir sera l'avenir du calcul, il y aura une transformation de tout ce qui est Hardware vers le Software. Ainsi, les technologies domineront l'industrie.  | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 24 |                                  | La tentative française     | Il faut se spécialiser dans les secteurs stratégiques, les questions de ressources énergétiques ne sont plus si stratégiques, il faut investir à la hauteur des USA dans la recherche et la technologie et développer la puissance industrielle sur le haut de gamme. Le Plan doit contribuer à y parvenir. | Stratégie   | Standardisation/massification |
| JJSS      | 25 | Les voies de la contre-offensive |                            | Il n'y a plus le choix, il faut savoir accélérer la formation, la transformation, et la mutation des économies européennes.   | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 26 |                                  | Dos au mur                 |   | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 27 |                                  | Les grandes unités         | Il faut construire des grands groupes industriels pour que l'Europe puisse résister face aux grands groupes américains.   | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 28 |                                  | Les grandes opérations     | Pour monter le niveau d'éducation, il faut que de grandes universités travaillent avec les meilleures entreprises et transforment leur modèle d'éducation.  | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 29 |                                  | Le minimum fédéral         | Pour l'Europe, il faut une union de manière fédérale, et en finir avec la rigidité des bureaucraties, selon Michel Crozier. Il faut penser cette transformation.  | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 30 |                                  | Le fond du problème        | Le fond du problème est celui de penser sa reconquête et de savoir investir dans les secteurs qui sont les plus stratégiques.   | Formation   | Délégation                    |
| JJSS      | 31 | La question politique            |                            | Il faut faire émerger de nouveaux visages et des nouvelles idées en politique, afin de permettre une dynamique de changement.   | Intégration | Délégation                    |
| JJSS      | 32 |                                  | La généralisation désignée | Il faut généraliser cet effort de tous et pour tout le monde.   | Intégration | Délégation                    |
| JJSS      | 33 |                                  | La force de l'entraînement | La force de l'entraînement sera le principe de la dynamique de transformation, il faut promouvoir les idées et prendre les moyens.  | Intégration | Délégation                    |
| JJSS      | 34 | Les gisements de puissance       |                            | L'homme doit devenir le centre de tout investissement. Le management doit remplacer les comportements traditionnels d'entreprise.   | Formation   | Délégation                    |



| Référence | #  | Titre1                    | Titre2                        | Résumé   | Topique              | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------------|-------------------------------|--|----------------------|--------------|
| JJSS      | 35 |                           | La croissance et la justice   | Au cœur de la réussite des grands groupes, il y a la formation au management, qui est la clef de la réussite des entreprises fondés sur le développement de l'homme.   | Formation            | Délégation   |
| JJSS      | 36 |                           | L'investissement dans l'homme | L'éducation est un investissement prioritaire pour les sociétés avancées, le management permet cette réussite.   | Formation            | Délégation   |
| Paterson  | 1  | Préface                   |                               | La théorie des organisations a été classiquement enseignée autour de ses auteurs classiques qui ont explicité des pratiques de 'management', sans vouloir les comprendre dans leur règles de fonctionnement. Les ruptures suivantes, celles des 'Human Ressources' ou les sciences sociales n'ont pas abattu cette posture.  | Départementalisation | Organisation |
| Paterson  | 2  | Théorie des organisations |                               |  | Départementalisation | Organisation |
| Paterson  | 3  |                           | Management                    | Au-delà des 'classiques' de la théorie du management, il s'agit de comprendre sa discipline, à l'instar d'Adam Smith ou de Emile Durkheim. La tradition des sciences de 'management' a été d'expliciter des pratiques, les 'cases studies' selon la méthode de Harvard; les différentes écoles de pensée du 'management' n'ont pas rompu avec cette conception. Les sciences du management doivent être comprises comme 'l'ordonnement et la coordination des fonctions et des hommes qui remplissent la fonction d'accomplir un but propre'.<br>La théorie des organisations est directement liée à l'étude des décisions ('inextricably entwined') | Départementalisation | Organisation |
| Paterson  | 4  |                           | La firme comme un organisme   | la firme peut se comparer au le fonctionnement d'un organisme vivant, avec ses fonctions : d'ingestion, de process, de réaction à son environnement, de support de ses parties, de régénération de ses parties, et d'organisation.   | Départementalisation | Organisation |
| Paterson  | 5  |                           | le process de décision        | la décision est prise selon un processus, une manière d'agir et de coordonner de manière déjà vue, ou en lien avec ses parties, ou ses communications. L'information est reçue, analysée, catégorisée et calculée, engendrant des réactions (positives ou négatives), ou une action spécifique, une décision est enfin prise pour réagir à cet acte. Parmi les types de décisions, il peut y avoir le retrait, l'attaque, ou le compromis.<br>La somme de toutes ces actions, ce peut être un process, un job, une task. Qui peuvent être automatisées, ou semi-automatisées, programmables ou non.  | Décisions            | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2                        | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--------------------------------|-------------------------------|---|--------------|--------------|
| Paterson  | 6  |                                | le système de décision        | La somme de ces décisions portent à analyser les flux de communication et donc en déduire un système de décision. Avec un input, un stimulus, un système de mémoire et de décision, vers un output. La firme est la somme de ces systèmes de décisions plus ou moins automatisées. La direction de l'entreprise est en charge de la définition de ce système de décision en fonction des capacités de celui-ci (automatisable ou pas) et de ses besoins (business). Il y a plusieurs états à ce système : végétatif, automatique, décisions routinières, décisions interprétatives, décisions programmables, et les politiques de décision. | Décisions    | Délégation   |
| Paterson  | 7  |                                | la croissance et la structure | Une autre vision porte sur la croissance du système de décision selon le nombre d'opérations et d'opérateurs de celui-ci. La représentation en pyramide de département est la plus connue, elle est, entre autres, davantage une somme de fonctions séparées s'autonomisant : plus la structure est complexe, plus les fonctions seront séparées en unités fonctionnelles et par entités.   | Décisions    | Délégation   |
| Paterson  | 8  | La théorie des administrations |                               | la théorie du management met en tension l'autorité structurelle ou celle sapiential, celle qui part de l'homme.   | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 9  |                                | Le sujet et la relation       | Les organismes vivant agissent pour un but donné, pour leur accomplissement, les fonctions doivent régir le fonctionnement pour l'atteinte de ce but, et le tout devant agir et réagir au sein d'une structure. La fonction est distincte de la procédure qui assigne une tâche, mais est toujours incomplète pour son fonctionnement dans l'action. Dépendant également de la relation de la fonction à son environnement, pour agir de manière différente, selon la position, les savoirs en question, les personnalités et 'mores'.  | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 10 |                                | La structure de l'autorité    | Il s'agit de la différences des termes 'command' et 'order', le premier signifie répondre et agir selon l'émetteur et en fonction de son positionnement. L'autorité structurelle étant la base de commandement d'une organisation, chacun des subordonnés devant répondre aux attentes de son supérieur hiérarchique, en fonction de ses besoins et des besoins de l'entreprise (auquel il est sensé se conformer). (les 'limites' & 'bound' de son commandement, son statut et ses prérogatives).  | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 11 |                                | La responsabilité             | Le terme de 'responsabilité' a beaucoup d'acceptions et certaines sont trompeuses. La responsabilité infère à la position dans le système, elle ne peut pas se déléguer, comme peut-être l'autorité. Elle est la relation entre deux agents moraux, l'un agissant, l'autre exerçant une autorité structurelle, donnant un jugement sur l'action et rétribuant ou sanctionnant en fonction.  | Organisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2                                  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------------|---|---|--------------|--------------|
| Paterson  | 12 |                                  | l'accountabilité'                       | l'autorité structurelle se définit par : un commandement, une obéissance attendue ou alors renforcée. Elle peut se déléguer, et même un subordonné peut prendre une décision si tel lui a été donné comme ordre. Les combinaisons et les départementalisations sont régies sur ses dispositions, ce qui ne change en rien la 'responsabilité' qui, elle, n'est pas sécable. | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 13 |                                  | l'autorité sapientiale                  | L'autorité sapientiel c'est d'être entendu, par la raison, sur son savoir ou son expertise, sans avoir part à son autorité de position.   | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 14 |                                  | la capacité de conseil                  | de même, la capacité de conseil s'exerce à partir de l'autorité sapientale, lorsqu'une fonction peut être mieux remplie au contact d'un autre, engendrant une relation 'fonctionnelle quadratique'.   | Organisation | Organisation |
| Paterson  | 15 |                                  | l'informativité                         | l'informativité requiert aussi de l'autorité sapientale, concernant une relation entre deux personnes, qui ont besoin de la connaissance réciproque de procédure ou d'information pour remplir leur fonction. Cette proposition peut inverser, tant qu'elle reste de l'information, l'échelle hiérarchique.   | Décisions    | Organisation |
| Paterson  | 16 | La théorie générale des systèmes |   | Cette théorie générale se met en œuvre dans toutes les situations de communication, que ce soit les réunions, les comités, ou la direction  | Décisions    | Délégation   |
| Paterson  | 17 |                                  | Les décisions complexes et la structure | Il s'agit d'un système de relations entre des unités et leur processus de décision : l'information, la conclusion, la décision, et l'exécution. Dans ce processus, il faut compter sur les feedbacks, les sources latérales et sur tous les éléments de conseils émanant du système.  | Décisions    | Délégation   |
| Paterson  | 18 |                                  | les réunions                            | Les réunions sont des systèmes de communication, elles ont leur disposition informative, conclusionnelle, décisionnelle, et portent à la décision.  | Décisions    | Délégation   |
| Paterson  | 19 | L'autorité personnelle et morale |   | Il y a deux sortes d'autorité, celle personnelle et sapientale, l'autre étant l'autorité morale   | Organisation | Délégation   |
| Paterson  | 20 |                                  | l'autorité personnelle                  | L'autorité personnelle contrôle par la raison un individu pour l'accomplissement d'une fonction de l'entreprise.  | Organisation | Délégation   |
| Paterson  | 21 |                                  | le bon manager et l'autorité morale     | L'autorité morale revêt du 'bon manager', qui contrôle autrui par le 'bien' ou par le 'mal', ou ce qu'il est jugé de l'individu pour l'intérêt de l'entreprise. Ce peut être la bonté, le bien, la justice, l'équité, le juste, mais également les punitions.   | Organisation | Délégation   |
| Paterson  | 22 | Appendix                         |   | Ce recueil est basé sur un certain nombre d'écrits (par Paterson), que ce soit dans le cadre universitaire, ou de rapports écrits pour l'administration ou publié dans les revues.  | Organisation | Délégation   |

| Référence | # | Titre1                   | Titre2            | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--------------------------|-------------------|--|------------------------|------------|
| Tronson   | 1 | Introduction             |                   | Exerçant dans une grande entreprise française, l'idée de cette thèse est de rechercher les 'conditions véritables d'application d'une politique" de recrutement et carrière, et d'en exposer, dans cet ouvrage, les résultats. Il s'agit d'un besoin croissant des grandes entreprises (OCDE), sans être dans l'esprit 'techniciste' propre à Taylor. Les sciences des organisations ont la base de travail (Taylor, Fayol), ainsi que les développements des sciences sociales anglo-saxonnes et celui des 'relations humaines'. L'importance de la gestion des carrières des cadres est soulignée par de nombreux ouvrages et rapports administratifs*, il faut noter le caractère indéfini du terme 'cadre', et limiter l'étude à la 'grande entreprise'. | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 2 | I. Définition des postes |                   | Il convient de distinguer l'homme et le poste, ce dernier infère à l'organisation et est définie par la sociologie à travers la notion de rôle social  | Objectifs              | Délégation |
| Tronson   | 3 | Evaluation des postes    |                   | Il faut distinguer les postes par comparaison, donner à son évaluation toute son importance et y définir ses objectifs   | Objectifs              | Délégation |
| Tronson   | 4 |                          | Analyse           | Il faut identifier le poste, le décrire et le spécifier. Pour ce faire, un formulaire d'analyse distingue les activités et les attitudes; il existe des documents préétablis, tels les chartes, les grilles ou les réquisitions. Il faut faire le choix des critères de spécification, selon leur variété, leur origine (différents types par nationalités), ces critères ayant eux-mêmes des critiques analytiques, mêmes si des efforts de rationalisation ont été esquissés par les sociologues*. La méthode Gombert attribuée à chaque critère un score qui est sommé in fine. Enfin, ceci infère aussi à toute l'ambiguïté du rôle du manager qui participe à cette évaluation (Dalton, Drucker and co), et les fonctions se 'personnalisent' (Reynaud) | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 5 |                          | La classification | Les méthodes globales sont également diverses par la classification des postes : il y a la méthode de classement hiérarchique (ranking), celle par catégories (job classification); celles avec des méthodes plus analytiques : le système par point, et celui par comparaison de facteurs.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 6 |                          | La rémunération   | Selon Eliot, il s'agit de trois facteurs : travail, capacité, rémunération. Et des travaux de 'personnel management' (Scott). Cela consiste à tracer la courbe générale des salaires, voir la double moyenne ainsi que celles individuelles, le factoriser avec certaines variables telles que le 'potentiel', et l'ancienneté. ou la spécialité (Drucker)   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                      | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|-----------------------------|---|------------------------|------------|
| Tronson   | 7  | Les structures des postes                     |                             | Les postes infèrent à l'organisation elle-même qui remplit les diverses fonctions de l'entreprise ('organes'). La structure de l'organisation peut être décentralisée, de manière soit fonctionnelle soit fédérative (Drucker), en réponse toujours à un état-major (Koontz). L'avantage dans la décentralisation fédérative est de faire évoluer les postes et les structures plus facilement (Drucker). Il faut donc faire des prévisions et de la prospective des postes.  | Décentralisation       | Délégation |
| Tronson   | 8  | Les postes et le développement de la carrière |                             | Il faut analyser les postes par rapport aux comportements (Raynaud) et fixer un système de mesure des responsabilités (Eliot Jaques) dessus. Les objectifs poursuivis étant de bien rémunérer et former le personnel.   | Décentralisation       | Délégation |
| Tronson   | 9  | II. Les hommes de l'entreprise                |                             | La direction doit faire l'inventaire de ses ressources, elle doit savoir la valeur de chacune de celles-ci pour la bonne marche de l'entreprise.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 10 | L'appréciation des hommes                     |                             | Cette appréciation doit être faite au moment du recrutement, au moment de la notation, ou au moment de la sélection pour les postes vacants. Cette appréciation est importante ('mérite rating'), elle doit donc faire preuve de l'objectivité de sa mesure.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 11 | L'appréciation de l'engagement                |                             | Pour décrire les postes et leur fonctionnement, l'engagement est un critère important à évaluer, notamment concernant les jeunes pour leurs promotions.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 12 |   | Les critères d'appréciation | Il faut distinguer leur aptitude au commandement, leur capacité d'adaptation sociale de la personnalité, au travers des critères suivants : pas seulement leur caractère, mais surtout leur intelligence, leur maturité psychique, leur culture.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 13 |   | Les techniques de sélection | Les appréciations doivent se porter sur des éléments factuels : premièrement la formation universitaire ou les grandes écoles, la lettre de motivation, le questionnaire de demande d'emploi, et une fois sélectionné, les tests. L'armée américaine a perfectionné les tests et les expériences de l'URSS aussi. Les tests d'efficacité traitent les aspects cognitifs, et ceux de personnalité (questionnaires, projectifs, objectifs, teste les intérêts et son déploiement selon les situations). Ces tests sont critiqués pour leur manque de prédictivité; alors les épreuves de comportements et l'entretien d'embauche restent importantes; même si ce dernier est critiqué, il est toujours apprécié car il dépend des capacités, de la formation, de l'organisation et des mesures de contrôle de l'entretien qu'il faut maximiser. | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                              | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|-------------------------------------|--|---|------------------------|------------|
| Tronson   | 14 |                                     | La procédure de sélection à l'engagement                       | Les procédures de sélection à l'engagement se différencient selon les pays (Revue Entreprise /USA), et selon les cultures des grandes entreprises.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 15 | Appréciation en cours de carrière   |  | Une fois sélectionné, il faut s'assurer de l'adaptation socialement à l'entreprise; pour ce faire, il existe des techniques pour objectiver cette 'intelligence'.   | Contrôle               | Mesure     |
| Tronson   | 16 |                                     | Les feuilles de route  | Les feuilles de notes servent à sanctionner les mérites et les rémunérations, mais également les promotions et les formations. Elles contiennent les renseignements sur la personne, l'appréciation dans la fonction, la connaissance du métier, et le compte rendu de l'entretien. Les méthodes utilisées sont celles globales : avec les rapports écrits, ceux guidés, leur classification relative; les méthodes analytiques sont parfois décriées pour leur manque de neutralité.   | Contrôle               | Mesure     |
| Tronson   | 17 |                                     | Les critères d'appréciation de la feuille de note              | Il y a autant de critères que de référentiels (ex: Simon Vallée, British Institute of management); ceux-ci ont voulu avoir des critères de classements, par exemple, quant aux qualités personnes, comportements dans la fonction, résultats dans le travail; il est important de choisir ses méthodes d'analyse des résultats, se baser sur des éléments objectifs, savoir ce que l'on entend par 'résultat'.  | Contrôle               | Mesure     |
| Tronson   | 18 |                                     | L'utilisation de la feuille de notation                        | Il faut pouvoir bien définir l'utilisation des notations, que le système soit admis par les cadres, qu'il y ait une formation des notateurs, un contrôle des notations (même temporalité, même espace comparable, même périodicité). Avant tout car les conséquences des notations peuvent être la rémunération et sa notion d'équité perçue; et le choix des orientations de carrière (issus des notes, après entretiens). Enfin, il faut préciser que les systèmes de notation diffèrent selon les pays et les entreprises. | Contrôle               | Mesure     |
| Tronson   | 19 | Appréciation en vue de la promotion |  | Après la notation, il existe un processus de décision important pour définir les conséquences de celle-ci.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Tronson   | 20 |                                     | Nature des appréciations en vue de la promotion : le potentiel | Les notes permettent de donner une mesure à la notion de 'potentiel' - ensemble des aptitudes, compétences, tendances que possède cet homme et qui pourraient s'exprimer dans d'autres tâches'(Sedes). Il s'agit de se doter, pour l'entreprise, un modèle de développement de son potentiel évolutif de ressources humaines.   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité   |
|-----------|----|---|--|--|------------------------|--------------|
| Tronson   | 21 |   | Les critères de promotion  | Les critères de promotions diffèrent selon la taille de l'entreprise : dans une entreprise de type bureaucratique, ce sont des règles tangibles et fixes, avec des grilles de rémunération, dans une structure plus petite et autocratique, il s'agit de mesures plus discrétionnaires et personnelles; dans une entreprise 'démocratique', i.e. par 'direction par objectif', il s'agit de critères fondés sur les performances et les notations (Drucker). Selon une grille d'analyse plus sociologique, les critères en action sont plus liées aux personnes (émotion, raison, traditionnelle...; Fürstenberg, sociologie du travail) | Sélection du personnel | Mesure       |
| Tronson   | 22 |   | Classification des hommes  | Cette classification des hommes est critiquée par Drucker lorsqu'il s'agit de mesurer les potentiels dans le futur, c'est-à-dire de voir à trop long terme; mieux vaut considérer le potentiel actualisable, c'est-à-dire pratique, que l'individu arrive à mettre en œuvre dans sa situation de travail.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Tronson   | 23 | III. La promotion                             |  | l'entreprise doit réévaluer en permanence ses besoins et la sélection de ses hommes pour ce faire.   | Sélection du personnel | Mesure       |
| Tronson   | 24 |   | Généralité sur la formation  | La difficulté première revêt de mettre à l'équilibre l'ensemble des besoins de l'entreprise et ses ressources de compétences réelles; cet équilibre devant correspondre au plan de 'développement des carrières', un modèle qui tient sur les ressources internes et les nouvelles embauches le cas échéant. De plus, il faut pouvoir susciter l'espérance de promotion de manière subjective avec les opportunités objectives de l'entreprise, le tout en fondant des plans de promotions et de formation.  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Tronson   | 25 |   | Les plans de promotion : les plans numériques (budget d'effectifs) | La méthode de base consiste à dresser l'inventaire des besoins, le corriger avec la situation obtenue post promotion, avec la réserve de promotion à venir. L'autre méthode consiste à définir des 'potentiels', qui planifient dans l'avenir les évolutions de chacun : soit par les promotions, soit, dans les cas non pourvus, par l'embauche et la définition du cadre de celle-ci. Les critiques de cette dernière méthode résident dans la justesse des hypothèses prises (évolution de chacun selon leur conjecture, évolution des besoins de l'entreprise identique, etc...)   | Sélection du personnel | Mesure       |
| Tronson   | 26 | Les plans de promotion : les plans nominatifs |  | Pour aller un cran plus loin dans la planification, on peut prévoir non seulement les ressources humaines mais également les noms.   | Planification          | Organisation |
| Tronson   | 27 |   | Les plans de remplacement des postes                               | Il faut donc faire le plan de chaque poste, son nom, avec ses remplacements potentiels et leurs noms.  | Planification          | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                      | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|---|---------------|-----------------------------------|
| Tronson   | 28 |   | Le plan de développement des carrières                           | Ce qui signifie assigner à chacun des 'potentiels', un 'plan de carrière', qui diffère du plan de succession de poste, dans le fait qu'il est soumis au bon accomplissement des promotions, des évaluations et des notations. Ceci donne un 'plan individuel de développement des capacités latentes (i.e. potentiels)'; certains plans peuvent être en confrontation les uns avec les autres, on parlera alors de 'canaux de cheminement'. | Planification | Organisation                      |
| Tronson   | 29 |   | Réalisation du plan de développement des carrières               | le tout répondant au bon déroulement du plan de développement des carrières, l'adéquation entre les prévisions et les réalisations, la capacité des infrastructures administratives et leur mise en œuvre.  | Planification | Organisation                      |
| Tronson   | 30 | IV. La formation                            |  | Les chefs d'entreprise savent qu'il faut pourvoir à la capacité de leurs employés, notamment par la formation.  | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 31 | Généralités                                 |  | Si il n'y a pas de généralités en la matière, nous pouvons, ceci dit, admettre certains principes.  | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 32 |   | le développement continu des capacités ou l'éducation permanente | La notion de potentiel actualisable peut se définir à partir de la formule suivante : formation de base + expérience professionnelle; à laquelle on joint le perfectionnement qui se mêle aux expériences continues   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 33 |   | La formation orientée vers l'homme                               | Ces méthodes sont une méthode de pensée, de travail, de communication, ... mais ce sont également des formations orientées vers le besoin des entreprises, à la fois psychologique et économique; et ensuite, une formation plus orientée vers l'homme pour mieux remplir ses nouvelles fonctions   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 34 |   | Formation, perfectionnement, information                         | Il convient de distinguer le terme de formation et de perfectionnement. Ce dernier étant, pour la formation du travail et de l'homme, orienté vers l'excellence du travail pour l'entreprise.   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 35 | Domaines de la formation                    |  | Il s'agit d'ajouter des savoirs, notamment concernant l'encadrement et des enseignements, pour comprendre les mécanismes, sans savoir les faire tout entier   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 36 |   | La formation professionnelle                                     | Il y a plusieurs types : les recyclages des techniques de l'ingénieur par rapport au progrès technique, les formations commerciales, celles administratives, celles humaines de communication et de commandement.   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 37 |   | La formation générale  | Il s'agit de la manière de voir qu'il faut enseigner plus largement. Trop souvent, la culture générale peut sembler trop éloignée mais elle est nécessaire à partir d'un certain niveau hiérarchique dans l'entreprise.   | Formation     | Délégation                        |
| Tronson   | 38 | Les méthodes et les techniques de formation |  | Après avoir vu les types de formation, il est important de statuer sur les types d'apprentissages.  | Formation     | Standardisation/<br>massification |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2                                    | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|---|---|--|---------------|-------------------------------|
| Tronson   | 39 |   | La recherche fondamentale et la formation | Il y a premièrement les premiers travaux de l'instruction programmée, ceux du psychophysiologue B.F. Skinner : participation, étapes, graduées, immédiates, personnelles, correctes; et les 'teaching machines"; ces travaux bloquent néanmoins sur la question de l'enseignement de l'autorité, les travaux ultérieurs de K. Lewin donnent différents types de commandement et les modalités de changement; enfin, les travaux des psychologues insistent aujourd'hui sur l'importance de "l'identification", comme ressort de l'apprentissage du commandement.   | Formation     | Standardisation/massification |
| Tronson   | 40 |   | Les techniques non intégrées au travail   | L'apprentissage en entreprise intercède souvent avec des méthodes d'autres sciences : introduisant les 'business games'; 'rôle playing', jeux de rôles; et les jeux dramatiques.   | Formation     | Standardisation/massification |
| Tronson   | 41 |   | Les techniques intégrées (sur le tas)     | Plus de 80% des formations se font 'sur le tas', l'orientation peut être donnée par le supérieur de travail, ou le passage par des postes 'formateurs', soit en apprentissage, soit réellement.  | Formation     | Standardisation/massification |
| Tronson   | 42 | Choix des techniques de formation et développement des carrières  |   | Le choix des techniques de formation dépend de l'évaluation des résultats de la formation, mais également de son coût financier, ou de l'harmonisation avec les objectifs plus généraux de l'entreprise.   | Formation     | Délégation                    |
| Tronson   | 43 | CONCL. La politique de développement des carrières et la mobilité |   | Les principes propres à un développement des carrières reposent sur l'investissement dans la formation, sa préparation, sa conduite par la hiérarchie, l'insistance sur la mobilité, en synergie avec l'ensemble des politiques de ressources humaines. Ensuite, l'intégration de la politique repose sur son organisation, la participation de chacun, la décentralisation des décisions, la gestion des besoins par la prévision, l'évaluation des hommes, la formalisation des modes de recrutement, la promotion des potentiels, une politique de formation cohérente, l'investissement dans la formation. Enfin, l'avenir du développement des carrières réside dans la mobilité sociale, à la fois verticale et la latérale; la croissance économique dépend ainsi de ce dynamisme insufflé par la mobilité sociale. Ses résistances sont nombreuses, à la fois passives (ne pas vouloir) et parfois active (préférer le mode ancien). Cette culture est celle du progrès, l'acquisition d'une adresse mentale et d'un 'nouvel humanisme' lié à la mobilité. | Formation     | Délégation                    |
| Bleton    | 1  | Intro L'entreprise  |   | l'entreprise est trop souvent vue au travers de sa définition de l'INSEE.  | Environnement | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|--|--------|--|---------------|-------------------------------|
| Bleton    | 2  | 1. Propriété et pouvoir  |        | Au travers de ses définitions de droit ou alors économiques, l'entreprise a pour question celle de son collectif, et le statut de sa propriété au sein de son actionariat.   | Environnement | Standardisation/massification |
| Bleton    | 3  | Qui est le maître ?  |        |  | Environnement | Standardisation/massification |
| Bleton    | 4  | L'organisation du pouvoir. La consultation des pouvoirs. Le champ d'action du parlementarisme capitaliste. |        | Le pouvoir parlementaire est typique de la forme de la société anonyme pour les grandes entreprises. Elle instaure un rapport inégalitaire entre les actionnaires, le pouvoir est dans la main d'une minorité, concernant le bilan, le choix du conseil, sans pouvoir de gestion pour le plus grand nombre des actionnaires. | Environnement | Standardisation/massification |
| Bleton    | 5  | Les limites du pouvoir. Dans l'entreprise. Hors de l'entreprise  |        | L'entreprise n'a pas les prérogatives de l'Etat, doit se conformer au Plan, aux monopoles d'Etat. Le pouvoir du public agit faiblement sur les choix de l'entreprise.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Bleton    | 6  | 2. L'organisation de l'autorité ou le polycentrisme dans l'entreprise.                                     |        | L'autorité dans l'entreprise est multiple.   | Commandement  | Organisation                  |
| Bleton    | 7  | Un système complexe  |        | Dans la grande entreprise, la division du travail engendre un polycentrisme du pouvoir et les multi firmes, ce qui échappe aux définitions tayloriennes et Marxistes.  | Commandement  | Organisation                  |
| Bleton    | 8  | L'action quotidienne   |        | Les centres de décisions étant multiples, il y a une dilution des responsabilités, chacun étant auto responsable et devant administrer des situations non prévues.   | Commandement  | Organisation                  |
| Bleton    | 9  | le bilan annuel  |        | Pour faire les bilans et les résultats de l'entreprise, on parle souvent des cadres mais eux-mêmes appartiennent à un système complexe de toute l'entreprise, en dehors de toute accusation de manipulation ou de malveillance   | Délégation    | Délégation                    |
| Bleton    | 10 | prévision et politique   |        | La prévision se fait par le budget, par les plans, non par les mesures en soi, qui sont les prérogatives des dirigeants, des hauts dirigeants, non des cadres.   | Délégation    | Délégation                    |
| Bleton    | 11 | 3. Les instruments de l'autorité : recrutement et promotion  |        | On critique souvent les managers et les chefs d'entreprise comme étant des 'héritiers', mais les enquêtes démontrent le contraire : ce sont massivement des petits commerçants et des provinciaux. Loin de leur image de 'parvenus'.   | Intégration   | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|---|--------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Bleton    | 12 | Qui sont les managers ?                                 |        |   | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 13 | Cadres et managers forment-ils une seule classe sociale |        | Leur massification est certaine (12%), il y a donc beaucoup plus d'entrepreneurs que de gens sortis des grandes écoles. C'est le jeu des diplômés et de leurs progression.  | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 14 | La promotion ouvrière                                   |        | On oublie voire méprise trop souvent la promotion ouvrière, issue de la formation continue, ce sont donc des 'sans-diplôme', ce qui choque donc les intellectuels des quartiers latins parisiens.   | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 15 | Le poids des cadres                                     |        | Le statut des cadres est assis sur leur compétence, le plus souvent acquise, non par leur diplôme, qui relève de l'intransmissible, de l'incodifiable. Le pouvoir est basé sur le recrutement et la cooptation.   | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 16 | 4. L'entreprise à l'épreuve                             |        |   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Bleton    | 17 | Le critère de rentabilité                               |        | La gestion requiert une tension entre ses différents types d'indicateurs : le profit, l'investissement, la sécurité, que ce soit pour assurer les emplois futurs ou pour faire face aux besoins de l'immédiat.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Bleton    | 18 | Le droit à la plus-value et à la propriété              |        | De même, la plus value de l'entreprise doit chercher à se répartir soit au futur de l'entreprise, soit au dividende. Cela étant, les thèses de la paupérisation du salariat ont été défaits par l'observation de l'histoire économique, de même l'indicateur de profit global n'a jamais été démontré selon les thèses marxistes. Entre l'entrepreneur et les syndicats, leur affrontement, reste la question de la prise de risque, qui est le principe de l'économie. | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Bleton    | 19 | Reconversion et mutations                               |        | Toute reconversion est un drame, en comprenant ses craintes, il faut pouvoir le prévoir et accepter alors les décisions difficiles au lieu de causer des zones de conflits et d'immobilisme dans l'entreprise.  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Bleton    | 20 |   |        |   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Bleton    | 21 | 5. L'homme et son travail                               |        | L'homme s'épanouit et se définit avant tout par son travail   | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 22 | Les solidarités en action                               |        | Propriétaire, de groupe, solidarité professionnelle, de spécialité, de lutte, ou de fermeture : toutes ces solidarités sont décrites par les sociologues, mais ils les décrivent avec des visions négatives.  | Intégration                 | Délégation                    |
| Bleton    | 23 | Un Déplacement des frustrations                         |        | Contre les écrits de Touraine ou Gortz, il faut relire ceux de Belleville, et y lire la conscience d'appartenir à une entreprise; les employés, chez Crozier, parlent moins d'aliénation que de statut et de protection.  | Intégration                 | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1                                | Titre2 | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------------------|--------|---|---------------|------------|
| Bleton    | 24 | . L'indifférence du travailleur.      |        | les ouvriers se définissent par leur travail en agissant.   | Intégration   | Délégation |
| Bleton    | 25 | . Le cadre abandonné.                 |        | Le cadre est abandonné, maltraité par le haut et détesté par le bas. Il est responsable et doit répondre à des ordres.  | Intégration   | Délégation |
| Bleton    | 26 | . Le patron mal aimé                  |        | Le patron est lui-même mal aimé, il a en face de lui toutes les urgences de l'entreprise. Dans les centaines de milliers d'entreprise, un bon nombre n'a pas la formation et l'aisance psychologique à cela.  | Intégration   | Délégation |
| Bleton    | 27 | 6. Participation et contestation      |        | La petite entreprise n'existe souvent plus dans les grandes entreprises. Il faut alors recréer l'envie pour chacun de participer, ce qui aboutit soit à la participation, l'information, soit la contestation.  | Participation | Délégation |
| Bleton    | 28 | S'informer et délibérer               |        | Pour participer, il faut s'informer, savoir quelle information donner, créer les instances. Ce peut être des comités d'entreprise, mais qui ne soient pas que des 'tribunes' pour chacun intérêts divergeants ; tout le monde doit pouvoir exprimer son seul point de vue, mais en ordre. Face à des informations objectives, chiffrées, partagées, les ouvriers savent ce qui est bon pour l'entreprise et leur futur.   | Participation | Délégation |
| Bleton    | 29 | Cogérer et réformer                   |        | A chaque temps de l'histoire sociale, il fallu créer quelque chose de nouveau. Or, ce qui existe déjà ne fonctionne pas toujours bien, la participation n'est pas optimale dans tous les groupes; d'ailleurs, tel que le note Crozier, les représentants de salariés ont une attitude ambiguë à chaque responsabilité qu'on leur donne, préférant la tranquille position de la contestation. Abaisser les tensions est impossible, par contre organiser ceux-ci pour stimuler l'ensemble paraît plus souhaitable. | Participation | Délégation |
| Bleton    | 30 | 7. Au-delà de l'entreprise            |        |   | Participation | Délégation |
| Bleton    | 31 | Se protéger de l'entreprise           |        | Il s'agit moins de participer à l'entreprise (Friedmann) que d'adhérer à la société matérielle.   | Participation | Délégation |
| Bleton    | 32 | Echapper à l'entreprise               |        | Un besoin paraissant comme inéluctable apparaît également au travers de la demande de loisir et de temps libre  | Participation | Délégation |
| Bleton    | 33 | Dépasser l'entreprise                 |        | Enfin, l'horizon au-delà de l'entreprise devient l'Europe. Même si cette force politique n'est pas construite, c'est pourtant une manière de dépasser les contradictions. Au contraire, les partis socialistes sont toujours pour la collectivisation des moyens de production (ce qui n'est pas l'Europe).   | Participation | Délégation |
| Bleton    | 34 | ... et si l'entreprise n'existait pas |        | Les critiques faites sur l'entreprise (Perroux, Bloch lainé, Lefebvre) ont toujours leur limite en dehors de l'existence de l'entreprise, dans un autre système, communiste ou communautaire dont personne ne veut (Sauvy, Maillard).   | Participation | Délégation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|---|---|--------|---|------------|------------|
| Mouton    | 1 | Avant propos                                    |        | L'enseignement du management a trop longtemps été réduit à la vision du "management scientifique" et celui de "l'école des relations humaines. Il est temps de dépasser cette vision.   | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 2 | Faites évoluer votre propre style de management |        | Un des traits caractéristiques du management, c'est l'attention sur les trois objectifs de l'action qui sont universels : le "purpose", le "people" et la "hierarchy". Il faut dépasser ces trois dimensions et penser comment les managers voient le travail.  | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 3 | Comment pensent les managers                    |        | Les managers ont autant été préoccupés par regarder, contrôler et améliorer la "production" que par le travail et l'engagement des hommes. Il faut leur donner les moyens pour adapter leurs modes d'évaluation du travail par rapport à ces deux types d'exigence, la constitution d'une matrice permet d'objectiver cette évaluation. | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 4 |   | 9,1    | A la recherche de l'efficacité dans les résultats des opérations, en arrangeant les conditions de travail de telle manière que les éléments humains n'interfèrent qu'à un degré minimum.  | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 5 |   | 1,9    | Une attention entière aux individus, de manière à satisfaire les relations d'amitié qui mènent à une organisation à l'atmosphère confortable et un rythme a tempo.  | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 6 |   | 1,1    | N'exiger que l'effort minimum pour que le travail requis soit fait et approprié à l'appartenance durable à l'organisation.  | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 7 |   | 5,5    | Une performance organisationnelle adéquate est possible en équilibrant le travail nécessaire à faire avec le maintien d'un niveau de satisfaction et de morale du groupe.   | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 8 |   | 9,9    | Le travail est effectué avec des individus engagés; chacun est interdépendant à partir d'un enjeu en commun, et d'un objectif permettant de renforcer des relations de confiance et de respect.   | Contrôle   | Mesure     |
| Mouton    | 9 | Les façades                                     |        | Il s'agit de cacher ce que l'individu pense intérieurement, alors qu'il donne l'impression de donner le fond de sa pensée. Des auteurs comme Machiavel, Carnegie, Odiorne, Jennings et Hoover ont décrit les façons de créer et de maintenir des façades.   | Délégation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--|--|--|------------------------|------------|
| Mouton    | 10 |  |  | Il s'agit de composer et soigner son personnage et sa réputation, ce qui permet de contrôler et de diriger, voire de dominer. En étant un 'dur', pour asseoir son autorité; faire des éloges pour stimuler et contrôler le travail des autres, manifester l'intérêt du travail d'autrui, voire développer une forme d'amitié intéressée. Mais également, la posture critique qu'il s'agit de pratiquer avec pertinence; les sanctions disciplinaires pour rappeler l'ordre en vigueur; les prises de décisions et la résolution du problème pour l'autorité du chef, la façade intellectuelle; les conflits pour mener une coalition de gens motivés; osciller entre l'initiative, la persévérance et le compromis. Etre perçu comme recevant et donnant des conseils, utiliser les structures de l'organisation, déléguer des pouvoirs incomplètement, l'exercice de l'autorité dans les chapelles, le pseudo travail d'équipe. | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 11 |  | Pourquoi un manager se compose-t-il une façade ?                   | A première vue, il s'agirait d'une indifférence à l'égard de l'éthique sociale, la recherche de ses objectifs, mais cela peut être aussi la méconnaissance de ses propres motivations.   | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 12 | Styles panachés                                    | Style paternaliste   | Il vise à s'occuper de tout dans son équipe, risquant de brider leur initiative. Au plan individuel, il est rigoureux sur le contrôle du travail, mais est compréhensif et généreux. Il risque également une certaine forme de révolte rendant l'organisation trop stable et l'initiative trop peu valorisée.  | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 13 |  | Style pendulaire   | Il s'agit de changer de style de management de manière cyclique, les contrôles s'alternant avec une grande liberté d'initiative; les contraintes étaient de détériorer le climat de travail par des changements de règles trop fréquents.  | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 14 |  | Style compensateur   | il s'agit d'un management très hiérarchique prenant toute la responsabilité du travail, et toujours en prévention des zones de tensions. L'inconvénient c'est que les causes des dysfonctionnements demeurent.   | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 15 |  | Les deux casquettes  | Il s'agit d'un management qui ne distingue plus l'exécution de la direction, au risque de rendre flous les séparations.  | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 16 |  | Le cadre caméléon  | Il est celui qui s'adapte toujours à l'opinion de ses interlocuteurs, sans pour autant intimer une véritable direction.  | Délégation             | Délégation |
| Mouton    | 17 | Réussites professionnelles et styles de management | Comment s'expliquent les différences de réussites professionnelles | Il s'agit du niveau d'instruction, de la motivation, des relations, de la chance, des styles de management, de l'appréciation de ses managers et les politiques de promotions.<br>Il est possible de le formaliser en indicateur MAQ (managérial achievement quotient): compétence au management, la hiérarchie, l'âge, capacité   | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité   |
|-----------|----|---|--|--|------------------------|--------------|
| Mouton    | 18 |   | Evaluation des styles de management            | ces évaluations sont personnelles, elles découlent d'une étude expérimentale, pour forger un indice de progression, le MAQ varie avec les styles de management, l'éducation scolaire, les types de hiérarchies et unités fonctionnelles.   | Sélection du personnel | Mesure       |
| Mouton    | 19 | Analyser votre style de management                |  | il faut reprendre les différents styles de management, classer par paragraphes, choisir dans les éléments de la grille d'analyse les bons éléments et mettre en évidence les styles de management  | Sélection du personnel | Mesure       |
| Mouton    | 20 | Méthode 9.9 pour le développement de l'entreprise |  | Il faut perfectionner les style de management, de manière adéquate, en formant. Premièrement, éliminer le bon sens au profit de l'implication et la responsabilité individuelle; créer un état d'esprit pour adopter des solutions originales; éliminer les blocages entre les individus pour leur coopération en groupe;il faut remplacer les traditions et les routines de manière à être créatif et viser la perfection | Sélection du personnel | Mesure       |
| Mouton    | 21 |   | Le développement par les méthodes de formation | On améliore la formation premièrement en définissant les problèmes, en établissant les unités de développement et la résolution du problème. Il faut le faire par le point de vue de l'individu et de la situation globale. Il faut savoir manier les variables et les problèmes, et ajouter le point de vue psychologique, celui du personnel, ainsi que les interactions en production                                   | Sélection du personnel | Mesure       |
| Mouton    | 22 |   | Un développement en six phases                 | Le développement du management dans l'organisation existante; un séminaire d'étude de la grille de management; le développement de l'équipe et du groupe avec ses problèmes à résoudre; le développement de l'organisation elle-même; les liaisons intergroupes, horizontales et verticales; la définition des objectifs d'amélioration de l'organisation; la réalisation des objectifs fixés ; la stabilisation           | Sélection du personnel | Mesure       |
| Salleron  | 1  | Préface   |  | Ce livre est une réflexion sur l'octroi de la capacité à commander, une distinction entre la propriété et l'autorité, et le besoin d'une dimension 'spirituelle' de définition, qui est une particularité 'bien française'   | Commandement           | Organisation |
| Salleron  | 2  | Introduction                                      |  | la mise en cause du pouvoir de Bloch Lainé, lorsque le fondement du pouvoir est miné, l'organisation s'écroule et les hommes disparaissent. Il en est de même chez les 'jeunes patrons'  | Commandement           | Organisation |
| Salleron  | 3  | De quoi s'agit-il ?                               |  | Le fondement du pouvoir est dans le pouvoir social, c'est-à-dire dans la société   | Commandement           | Organisation |
| Salleron  | 4  | Pouvoir et autorité                               |  | l'autorité est psychologie sociale (marsal), et l'autorité est l'effet (B. de Jouvenel) sur l'organisation sociale; lalande (psy), c'est la supériorité qui pousse à faire agir. Le 'pouvoir s'organise', de manière légitime.   | Commandement           | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--|--------|---|--------------|--------------|
| Salleron  | 5  | Pouvoir et légitimité  |        | La 'légitimité du pouvoir est la condition de l'obéissance dans la société'. Elle est l'organisation dans sa démultiplication et sa durée, conformité aux lois supérieurs (cf loi naturelle/ loi positive), comme la société. La justice est visible dans l'homme. Ne pas avoir le fétichisme de la règle ancienne mais n'en changer que par petites touches.   | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 6  | Critère de la légitimité du pouvoir                            |        | La société doit être assise sur la primauté de l'institution, sur l'incarnation du pouvoir. L'incarnation du pouvoir est aussi un pouvoir politique (B. de Jouvenel, Aristote)  | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 7  | Conflit de l'origine et des fins dans la légitimité du pouvoir |        | Il n'y a pas de pouvoir unique mais diffus et organisé, séparé (Montesquieu). Il n'y a pas de pouvoir existant à l'état brut, et devenant légitimité parce qu'exercé conformément aux fins de la société; il y a le pouvoir légitime, menacé de perdre éventuellement sa légitimité pour s'écarter par trop des fins de la société  | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 8  | Origine philosophique de la légitimité du pouvoir              |        | Deux sources de pouvoir : 'tout pouvoir vient de Dieu'(théologie chrétienne : Encyclique, Léon VIII), qui instaure l'égalité de tous, mais est contesté dans sa légitimité institutionnelle; en démocratie, selon les idées de la révolution française, 'tout pouvoir vient du Peuple', sans savoir qui l'instaure, portant en elle la confusion et sapant l'esprit de juridiction et de Loi.   | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 9  | Pouvoir politique et pouvoir économique                        |        | La richesse est pouvoir (Hobbes), mais le pouvoir économique est disséminé parmi plusieurs acteurs, alors que le pouvoir politique, qui est son concurrent, est unifié.   | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 10 | Fondement du pouvoir dans l'entreprise                         |        | Le pouvoir économique c'est l'initiative privée (encyclique), sinon c'est le communisme. Le critère du pouvoir doit donc être la compétence (revue sociale), reste à distinguer le savoir technique (ingénieur) de celui de direction et ses qualités. A savoir : la prospérité, l'échange, la production (différent d'opération, le XIXs' est un monde d'entrepreneur, le XX siècle' celui de l'industrialisation), la culture française de l'ingénieur-administrateur vs le manager américain, l'importance psychosociologique de la 'compétence' dans la société, ses aptitudes au calcul, au rationnel et ses institutions (diplômes, etc...) | Commandement | Organisation |
| Salleron  | 11 | la compétence  |        | La compétence ne supprime en rien la question de l'origine du pouvoir. Les institutions ont du pouvoir (Eglise), avec une sélection des compétences. Les tenants de l'égalité aboutissent toujours au Communisme, et suppression de la propriété. L'entreprise n'est donc pas une 'société', elle n'a pas de justice distributive. L'entrepreneur est la force de l'initiative, le pouvoir (Pompidou) tente trop de concentrer l'économie.  | Délégation   | Délégation   |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2                | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|---|-----------------------|---|--------------|--------------|
| Salleron  | 12 | Réformes de la propriété  |                       | Renforcement du pouvoir politique sur celui économique, dispersion et protection de l'entreprise par diffusion de son capital, et participation des travailleurs au capital de l'entreprise.  | Délégation   | Délégation   |
| Salleron  | 13 | Conclusion  |                       | l'autorité ne procède pas de la propriété, mais est attachée à une institution, à des lois et l'incarnation d'une personne. Ce livre veut lutter contre une 'idée' dans l'air, celle des Etats-Unis, ses sciences de l'organisation, et le communisme comme toutes les formes de bureaucratisation. | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 1  | Etude théorique   |                       | Il faut 'fixer le vocabulaire' du management, face à l'abondance de littérature dans le domaine, et en donner l'approche pratique qui a fait le succès de l'entreprise de consultant Vidal.   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 2  | De quelques termes d'une solidité éprouvée  |                       | Les question relatives à l'organisation, la gestion, ou les opérations sont toujours les mêmes problématiques que les traités militaires.   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 3  | De quelques vérités oubliées ou en passe de l'être                                |                       | La question essentielle est celle de l'unité d'activité.  | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 4  |   | Propositions (1)      | La question du commandement est celle des directives des choses du concret, elle est indispensable, elle est relative au sujet du tout et de l'ensemble, et tel que le rappelle le philosophe Alain, le commandement n'est exercé que seul  | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 5  |   | Propositions (2)      | Questionnements relatifs aux questions de délégations et de représentation.   | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 6  |   | Propositions (3)      | Il n'y pas de délégation ni de représentation au-dessus d'une hiérarchie, dans ce cas là elle le court circuite.  | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 7  |   | Propositions (4)      | Tous les détails doivent être donnés à son N+1, juste les synthèses doivent être fournies au N+2  | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 8  |   | Propositions (5)      | Les fonctions de coordinations n'appartiennent qu'au chef et à ses subordonnés, il n'y a pas de cas contraire.  | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 9  |   | Propositions (6)      | (10) La décentralisation n'est pas une fin en soit, mais ce sont les buts et les objectifs qui doivent être clarifiés   | Délégation   | Délégation   |
| Vidal     | 10 | De la possibilité d'une évolution inoffensive dans les conditions du commandement |                       | Maintenir le concept de l'usine de 1910 (travaux de Taylor)   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 11 |   | Les activités annexes | (11) le commandement répond essentiellement aux logiques du client et du fournisseur  | Commandement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|---|--------------|--------------|
| Vidal     | 12 |   | Propositions (1)                                    | (12) les activités annexes appartiennent uniquement aux unités d'activité   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 13 |   | Propositions (2)                                    | (13) il n'y a pas de commandement lorsque l'on parle de commandement à mi temps d'une personne  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 14 |   | Propositions (3)                                    | (14) le commandement prime sur les activités annexes  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 15 |   | Propositions (4)                                    | (15) les activités annexes ne sont pas une instance de commandement   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 16 |   | Propositions (5)                                    | (16) le système de contrôle appartient à la hiérarchie  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 17 |   | Propositions (6)                                    | (17) le contrôle symétrique n'est pas le contrôle hiérarchique  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 18 |   | Propositions (7)                                    | (18) Former est la base des activités annexes   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 19 |   | Propositions (8)                                    | (19) Un service commun est nécessaire dès qu'il y a plusieurs entités ayant le même besoin  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 20 |   | Les activités conseil                               | (20) L'activité conseil fonctionne sous le registre du client/fournisseur avec les autres unités de l'entreprise  | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 21 |   | Propositions  | (21) l'activité de conseil n'est pas une instance de commandement   | Commandement | Organisation |
| Vidal     | 22 | De quelques notions actuelles et de ce qu'il convient d'en penser | L'organisation 'staff-line' et l'analogie militaire | Le fonctionnement militaire est issu de la tradition militaire et garde ses principes<br>Ne retenir que les généralisations<br>la hiérarchie a besoin d'un support fonctionnel comme un service | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 23 |   | les fonctionnels                                    | (22) Les activités fonctionnelles doivent utiliser les mêmes techniques dans toutes les entités   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 24 |   | Propositions (1)                                    | (23) il y a toujours des zones de conflit entre la hiérarchie et les activités fonctionnelles à l'aide de points de contrôle  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 25 |   | Propositions (2)                                    | (24) les activités fonctionnelles ont des travaux discontinus   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 26 |   | Propositions (3)                                    | (25) les activités fonctionnelles sont des sous-pouvoir dans la prise de décision de la hiérarchie  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 27 |   | Propositions (4)                                    | (26) les activités fonctionnelles sont une voie pour le commandement  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 28 |   | Propositions (5)                                    | (27) les activités fonctionnelles ont pour mission de fixer les normes pour les chefs   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 29 |   | Propositions (6)                                    | (28) les activités fonctionnelles doivent donner les compte-rendus aux utilisateurs et aux chefs  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 30 |   | Propositions (7)                                    | (29) les activités fonctionnelles ne diffusent pas de l'information, elles la transmettent aux chefs par la hiérarchie de l'entreprise  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 31 |   | Propositions (8)                                    | (30) les activités fonctionnelles ont le sentiment d'être sous le management vertical   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 32 |   | Propositions (9)                                    | (31) les activités fonctionnelles ont des fonctions critiques qui sont régulées par la hiérarchie   | Organisation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                     | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|--------------|--------------|
| Vidal     | 33 |  | Les 'assistant to'                         | Contrairement aux recommandations américaines, il faut gouverner avant tout par son propre jugement.   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 34 |  | Propositions (1)                           | (32) une directive du top management peut donner des ordres tout en bas de la hiérarchie   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 35 |  | Propositions (2)                           | (33) un top management peut demander un point de vue détaillé et exhaustif (i.e. non synthétique) sur un point particulier   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 36 |  |  | (34) le top management peut consulter n'importe quel ingénieur conseil, à tous les échelons hiérarchiques  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 37 |  |  | (35) les assistants n'ont aucun rôle si la ligne hiérarchique fonctionne correctement  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 38 |  | le 'spécial staff' et le 'personnal staff' | Il s'agit de deux notions différentes, une prérogative du top management pour faciliter sa vie, et non se substituer à ses subordonnés.  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 39 | De quelques notions complémentaires et de leurs applications |  | Les unités et les fonctionnels ne doivent en aucun cas donner un ordre hiérarchique dont ils seraient la seule origine, eux-mêmes ne répondant qu'à leur supérieur hiérarchique.   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 40 | Applications   |  | Après la publication de l'étude théorique (cinq ans avant), l'essentiel des conclusions et des applications sont présentées ci-après.  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 41 | Discussions de quelques objections types                     | Position devant le problème des hommes     | La théorie élude souvent les questions 'pratiques' de conflits dans les situations réelles. Les principaux éléments structurant de ces conflits furent les questions d'ordre psychologiques et celles liées à la 'carrière' des individus. Le pouvoir est ainsi au cœur de toutes les postures, quelque soit la rationalité de l'organisation en question. La 'psychologie appliquée est une arme' donc. | Décisions    | Délégation   |
| Vidal     | 42 |  | Les liaisons horizontales                  | La complexité des rapports entre l'organisation fonctionnelle et celle hiérarchique est difficile à faire apprendre. L'objectif est un meilleur épanouissement général. Le nouveau vocabulaire des 'communications' et des 'sciences de l'information' permet de mieux faire comprendre leur utilité.  | Décisions    | Délégation   |
| Vidal     | 43 |  | Décisions collectives                      | Les problèmes complexes ont toujours des solutions, encore faut-il préparer la décision de la décision. Les décisions doivent être prises par la personne la plus responsable, dans une organisation décentralisée (Cordiner), du moment où celle-ci prend ses responsabilités   | Décisions    | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                       | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--|------------------------------|--|--------------|--------------|
| Vidal     | 44 | Processus d'étude et de mise en place des structures | L'étude proprement dite      | Il faut étudier les unités d'activité et ensuite le dénombrement des auxiliaires et des fonctionnels. Il faut définir les 'fonctions de manière constructive' (Drucker) et selon sa pertinence géographique (Cordiner), c'est-à-dire 'placer le pouvoir de prendre les décisions aussi près que possible du théâtre de l'action'.  | Décisions    | Délégation   |
| Vidal     | 45 |  | Problèmes de mise en place   | Examiner l'état actuel avec les chefs d'unité, les organigrammes, les organisations, les plans de formation.   | Décisions    | Délégation   |
| Vidal     | 46 | Quelques exemples d'applications                     |                              | Exemple d'un service de contrôle indépendant de toutes les structures hiérarchiques, mais qui n'est en aucun cas un lieu de passage obligé de l'information, pour ne pas se retrouver dans la situation de dépendance.   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 47 |  | appareils électro-ménagers   |  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 48 |  | société chimique             | Les services fonctionnels de vérifications ont des prérogatives trop larges et deviennent rapidement un passage obligé pour la direction qui devra nommer des responsables de ceux-ci aux responsabilités trop étendues.   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 49 |  | constructions navales        | Le bureau central des ordonnancements est au centre de l'organisation mais n'intervient que selon une activité disparate et fluctuante de l'entreprise, ce qui bloque, en partie, le reste de l'activité   | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 50 |  | usines de montage automobile | la démultiplication des entités organisationnelles conduit à la diffusion des petits pouvoirs. Ainsi, chaque responsable indépendant se retrouve sans réelle coordination d'ensemble.  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 51 |  | société mécanographie        | Les inspecteurs régionaux ne devant avoir aucun responsable dans les entités locales ne peuvent prendre une partie du travail opérationnelle de transmission de l'information  | Organisation | Organisation |
| Vidal     | 52 |  | Agence d'une banque de dépôt | Les bureaux de dépôt recouvrent plusieurs fonctions (vente - marketing - comptabilité), ce qui contraint une vision et direction d'ensemble de l'organisation  | Organisation | Organisation |
| Devaux    | 1  | [Article]  |                              | 1 Marxisme et libéralisme s'affrontent non pas sur le but mais en terme culturel et philosophique, l'objectif commun est l'essor de la démocratie économique. Il faut dépolitiser les débats, revoir une philosophie personnaliste pour le bonheur de chacun. Et s'entendre sur les faits : fin des '200 familles', démocratisation des fonctions d'exécution dans les entreprises (contraire au 'droit divin'). | Délégation   | Délégation   |
| Devaux    | 2  |  |                              | 2 Il faut fuir les mentalités mécaniques (Taylor, Ford), financières (sidérurgie) et productivistes (national socialiste/ Stakhanovisme), et même si la sociologie est trop productiviste, il faut désormais rechercher une conception plus 'humaine' de l'entreprise (dérivée de la nature, si non on provoque des 'déséquilibres').  | Délégation   | Délégation   |

| Référence | # | Titre1    | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|---|-----------|--------|--|------------|------------|
| Devaux    | 3 |           |        | 3 Les 'relations humaines' ont une portée universelle, même à Budapest, les révoltes des ouvriers en témoignent.   | Délégation | Délégation |
| Devaux    | 4 |           |        | 4 Un chef d'entreprise doit être un 'animateur' (âme et corps social, animus) pour le progrès social, qui ne se réduit pas seulement à la production mais va au-delà.  | Délégation | Délégation |
| Devaux    | 5 |           |        | 5 Les 'relations humaines' sont à la fois intemporelles et initiées dans un lieu. Le salarié doit être porté par l'intéressement matériel à son travail, il y a un autre facteur d'intéressement, davantage lié à l'information, qui est le développement de sa carrière, touchant à la formation et à l'élévation générale du niveau de l'entreprise. | Délégation | Délégation |
| Devaux    | 6 |           |        | 6 Enfin, les relations sociales et humaines sont le fruit du travail au quotidien, de la hiérarchie dont le mode est culturel, différentes entre les nations et les lieux, il faut savoir former les 'chefs' pour chacun des salariés des entreprises. Elles ne s'enseignent guère, elles se pratiquent.   | Délégation | Délégation |
| Devaux    | 7 |           |        | 7 Pour être chef, il faut propager et incarner les valeurs universelles et celles culturelles, pour entretenir la nécessaire 'confiance' qui tire les ressources inépuisables de l'homme. Comme le disait Saint Exupéry, 'si tu veux unifier les hommes, force-les à bâtir ensemble et tu les changeras en frère'.                                     | Délégation | Délégation |
| Studders  | 1 | [Article] |        | 1 Le monde et les besoins se transforment, au rythme des progrès économiques et sociaux. Se pose la question de comment adapter les hommes, et notamment les 'hommes d'affaire de demain' ?  | Formation  | Délégation |
| Studders  | 2 |           |        | 2 Le monde changera par la politique, la recherche et les besoins de l'homme.  | Formation  | Délégation |
| Studders  | 3 |           |        | 3 Dans la guerre froide, l'Europe se retrouve en zone de libre échange qu'elle doit préserver.   | Formation  | Délégation |
| Studders  | 4 |           |        | 4 Pour la recherche, l'entrepreneur doit penser dans un monde plus vaste, et sélectionner les informations les plus pertinentes alors qu'il en a en abondance. Il a besoin de la science, mais également d'un caractère certain, ainsi qu'inspirer une autorité certaine.  | Formation  | Délégation |
| Studders  | 5 |           |        | 5 La 'direction des hommes' n'est pas un mot abusif, il s'agit de savoir 'guider', dans un régime démocratique; l'homme de l'ouest ne veut pas être 'commandé', mais être 'dirigé'. Il faut que cette personne se connaisse en soi-même, pour guider les autres, une 'personnalité compétente'.  | Formation  | Délégation |
| Studders  | 6 |           |        | 6 Face aux dictatures qui veulent maintenir leurs structures sociales, même si notre société est elle-même ébranlée, il faut 'découvrir ces véritables hommes-forces', ceux qui ont un caractère pour se perfectionner eux-mêmes et guider les autres.   | Formation  | Délégation |

| Référence    | #           | Titre1 | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|--------------|-------------|--------|--------|---|--------------|--------------|
| Studders     | 7           |        |        | 7 Il s'agit moins de disposer d'une 'science bien basée', que d'une 'intelligence bien développée'. L'intelligence suppose la force de caractère, enseignée à l'école, pour apprendre. Le perfectionnement de l'entrepreneur de demain sera notre première préoccupation.   | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 1 [Article] |        |        | 1 Former des chefs signifie non seulement l'enseignement de "savoir-faire", mais également le "savoir-faire-faire". L'université doit forger le caractère des cadres, leurs qualités techniques, ainsi que le perfectionnement des qualités humaines et des connaissances générales.  | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 2           |        |        | 2 La formation au métier est non seulement un ensemble de savoir acquis, mais aussi une somme de savoirs pratiques acquis sur le lieu de travail. Ceux-ci ne doivent pas rester à l'état de connaissances inertes, mais le cadre doit pouvoir avoir ses savoirs 'stimulés' par toutes sortes de stages (formations, informations, conférences...) pour qu'il puisse développer tout son potentiel.  | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 3           |        |        | 3 Le cadre qui a vocation à avoir des responsabilités dans l'entreprise ne doit pas éluder la culture générale qui lui sera indispensable dans l'exécution de ses futures fonctions.  | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 4           |        |        | 4 Premièrement les notions économiques sont indispensables pour 'élever le débat au niveau de l'entreprise dans l'ensemble de l'économie national (...) et de plus en plus internationales". Ceci pour guider son action vers l'intérêt commun des services et dans l'intérêt de l'entreprise.  | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 5           |        |        | 5 Deuxièmement, trop souvent oubliée, est la formation sociale, qui est indispensable pour prendre des responsabilités. Sans être 'sociologue', comprendre les relations sociales est indispensable pour pouvoir commander tout en bas de la hiérarchie, et la psychologie nécessaire pour les rapports de pouvoir dans l'entreprise.   | Formation    | Délégation   |
| Rohan Chabot | 6           |        |        | 6 Enfin, la pratique du commandement nécessite un perfectionnement spécifique. Il est certes difficile de former les chefs, mais les qualités de celui-ci sont essentiellement morales, elle nécessite un apprentissage et une implication de la hiérarchie elle-même dans cette démarche. Des méthodes existent pour chacun des types de hiérarchie, leur connaissance est tout aussi indispensable que leur pratique pour y retirer le meilleur de ceux-ci. | Commandement | Organisation |
| Koontz       | 1 [Article] |        |        | 1 il y a beaucoup de littérature sur les techniques de gestion, qui sont vécues comme un 'art', sans pour autant avoir l'impression que les dirigeants savent vraiment, pour l'instant, bien diriger  | Commandement | Organisation |

| Référence | #           | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|-------------|--------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Koontz    | 2           |        | La direction et la réalité                                   | il y a des savantes épaves', (GE), les techniques ne disent rien sur les objectifs de l'entreprise, l'output se définit par l'objectif de l'entreprise   | Commandement                | Organisation                  |
| Koontz    | 3           |        | Défis et réalités de la direction                            | Le premier défi est de rendre efficace une organisation en plan changement; le second, de susciter la créativité dans un mode de gestion portant vers le conformisme; le troisième est de dominer l'amélioration continue des techniques de gestion, le quatrième, est que la planification ne sert à rien sans une bonne organisation capable de changer ses plans; le cinquième revêt de la maîtrise de l'information et de ses modes complexes de systématisation; le sixième consiste à assurer la qualité dans la pluralité et la diversité de l'entreprise. Le problème n'est pas la mesure, mais ce qui doit être mesuré, c'est à dire entre le qualitatif et le quantitatif. | Commandement                | Organisation                  |
| Koontz    | 4           |        | Une formation efficace pour la réalité                       | La tâche du directeur reste la même, de créer un environnement efficace pour l'action des individus du groupe dont il a la charge. Les objectifs de celui-ci sont les outputs donnés par rapport à la nature des inputs donnés. L'action pour atteindre ses objectifs revêt : de la clarté de ses instructions, l'organisation des rôles et un réseau compréhensible de travaux; une direction patiente; des contrôles efficaces.  | Formation                   | Délégation                    |
| Koontz    | 5           |        | Conditions extérieures favorisant une direction efficace (1) | Un environnement de clarté (objectifs, procédures, etc...); reconnaître que la direction est une science (ensemble de connaissances éclectiques, finance, marketing, sociologie, psychologie, etc...); la direction est une transmission de connaissance (les savoirs généraux se spécialisent pour devenir praticables et transmissibles).  | Formation                   | Délégation                    |
| Koontz    | 6           |        | Conditions extérieures favorisant une direction efficace (2) | Le directeur est avant tout un créateur de projet, il n'agit pas sur un ensemble fixe, mais doit créer l'environnement susceptible de provoquer l'accomplissement d'objectifs réalistes. Et s'il y a peu d'inventions pour la science de la direction, c'est que peu de moyen y sont consacrés. Notamment la première d'entre elle : la formation des directeurs et de la direction en permanence.   | Formation                   | Délégation                    |
| Monsen    | 1 [Article] |        | L'entrepreneur traditionnel et le directeur de l'entreprise  | La fonction de l'entrepreneur a été institutionnalisée dans la bureaucratie. La théorie économique a reconnu une fonction de maximisation de l'intérêt économique à la direction d'entreprise, mais il y a également des motivations non économiques plus ou moins bien pourvues   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Monsen    | 2           |        | Les motivations sociologiques de l'entrepreneur traditionnel | la maximisation du profit et la symbiose de son éthique ont majoritairement expliqué d'un point de vue économique la motivation de l'entrepreneur  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |

| Référence | # | Titre1      | Titre2   | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|---|-------------|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Monsen    | 3 |             | Les motivations sociologiques du directeur moderne                   | Les travaux de Berles et Means ont démontré la divergence d'intérêt entre les propriétaires et les gestionnaires des entreprises modernes. Gordon a montré comment cette nouvelle catégorie se choisit et maximise ses intérêts dans la direction de l'entreprise, tout comme Williamson, comment ils orientent les choix de la firme en fonction de leurs risques propres. Ceci dit, le pouvoir et l'argent ne sont pas tout, Tannenbaum a montré que le statut et le prestige comptent aussi, en synergie avec les travaux de Talcott Parsons. Il est en relation avec ses collègues internes et externes, le public et ses clients; il a pour juge la 'compétence', l'affiliation' et le leadership présumé; il vit des services rendus à autrui et de ceux qu'il rend | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Monsen    | 4 |             | Le désir d'accomplissement dans la personnalité du directeur         | A en croire, Darwin, Marx ou Mc Clelland, l'individu s'adapte pour résister à son environnement; mais ses valeurs, nous disent Blum ou Firth, ce sont son travail et l'accomplissement qu'il en retire d'un point de vue personnel  | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Monsen    | 5 |             | L'influence du petit groupe sur le comportement du directeur         | Le directeur est soumis aux pressions psychologiques de son cercle restreint, de ceux qu'il a connu tout au long de son parcours, ou de ses groupes de référence, ou des valeurs qu'il a imputées à ceux-ci (Merton), ainsi que celles de la société (Henry, Psy); il est lié aussi aux dynamiques de groupes qui infèrent sur lui.   | Motivation                  | Délégation                    |
| Monsen    | 6 |             | L'influence des grands groupes sur le directeur et son comportement  | les institutions qui influencent son action, ce sont aussi : les syndicats, les gouvernements, ainsi que l'idéologie de son temps (idéologie managériale, ex. OCDE), ou l'idée qu'il se fait de la concurrence, ou l'Eglise   | Motivation                  | Délégation                    |
| Monsen    | 7 |             | L'influence de la bureaucratie sur le directeur                      | Weber a considéré la bureaucratie comme un péril pour son caractère impersonnel, alors David Riesman a peur de voir l'homme démotivé par son éthique intérieur, Whyte a critiqué la vision collective surplombante, Erich Fromm et Presthus ont dénoncé les ravages de l'organisation sur les individus.  | Motivation                  | Délégation                    |
| Monsen    | 8 |             | Les responsabilités sociales, limites du comportement des directeurs | Les discours sur la responsabilité sociale vont souvent au-delà de ce qu'un dirigeant est capable de faire : mis à part payer ses impôts, respecter les lois, éviter les cartels.   | Motivation                  | Délégation                    |
| Lambert   | 1 | 1ère partie | Le contexte  | On parle beaucoup de management et de compétition, mais combien d'entreprises veulent vraiment être rentables, compétitives et affronter la concurrence des entreprises allemandes, japonaise ou Etats-Uniennes ? Le salaire aux US' est trois fois supérieur et le coût du travail beaucoup moins. Le premier des devoirs d'une entreprise est d'être profitable et d'abaisser ses coûts (Drucker)   | Environnement               | Standardisation/massification |



| Référence | #  | Titre1      | Titre2  | Résumé  | Topique          | Visibilité                        |
|-----------|----|-------------|---|---|------------------|-----------------------------------|
| Lambert   | 2  |             | Le manégement et l'organisation               | Pas besoin d'emprunter le terme US', celui-ci vient de manège, on utilisera le terme 'manégement' : pour utiliser ces techniques il faut les connaître  | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 3  |             | Huit exemples de manégement et d'organisation | Il est toujours indispensable d'augmenter la productivité, en témoigne huit exemples démontrant le manque de rigueur dans la gestion de l'entreprise, le plan de développement, le coût du travail et la productivité du travail ouvré.   | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 4  |             | La productivité                               | Le meilleur remède en terme de manégement et d'organisation sont les fusions, qu'il faut prendre avec soin, les investissements dont il faut manier avec précaution la notion de rentabilité, et les allègements d'impôt. Ensuite, la productivité du personnel ouvrier, qui ne se conçoit que par une conquête de marché : produire mieux, plus au meilleur endroit sur le marché (la suède prouve que les salaires élevés peuvent faire de grands profits). Enfin, la productivité des cadres, tant sur le plan moral que sur le plan pratique et matériel (entretenant leur envie ainsi que leur plan de carrière de l'ensemble de l'entreprise (Drucker)) | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 5  |             | Doctrines et objectif                         | L'industrie française doit pouvoir s'exporter à l'international, pour cela, la formation de la jeunesse et les cadres doit être prioritaire; l'Europe ensuite est une étape importante pour porter les entreprises dans la concurrence internationale.  | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 6  |             | Formation des manégers et des organisateurs   | la formation doit être vue sous plusieurs angles : premièrement une politique universitaire, initiale et tout au long de la vie, ensuite la pratique du 'tandem pour monter sur un poste, ensuite la politique de formation et de perfectionnement avec l'investissement des entreprises.   | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 7  |             | Les leviers de l'action                       | Il faut inciter le plus grand nombre, notamment par des hauts salaires, une augmentation du SMIG sans les charges sociales, par des baromètres de santé des entreprises, ainsi que par des plans pour donner des objectifs aux entreprises.   | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 8  |             | Le monde de demain et la formation nationale  | Le monde doit se former, notamment à la pratique de l'entreprise, aux formations d'analyse du travail, ainsi que par les principales doctrines (Taylor, Fayol, Drucker, ...) du manégement.   | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 9  | 2ème partie | Les faits                                     | Chacun connaît les performances des US' dans le monde économique, seules certaines nations (Suède, Allemagne, Japon) ont pu rattraper derrière leur croissance  | Décentralisation | Délégation                        |
| Lambert   | 10 |             | Les cinq secrets du développement             | Il faut développer la productivité dans tous les secteurs, la rentabilité des investissements, la conquête des marchés, l'innovation et la recherche, ainsi que les hauts salaires  | Décentralisation | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                                    | Résumé   | Topique          | Visibilité                        |
|-----------|----|---|---|--|------------------|-----------------------------------|
| Lambert   | 11 |   | Les cinq règles du management             | il faut structurer l'entreprise et améliorer l'exécution de ses fonctions, prévoir et définir ses objectifs, décentraliser les responsabilités, coordonner les actions, contrôler les écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints   | Décentralisation | Délégation                        |
| Lambert   | 12 |   | Les cinq fonctions du management          | Il faut distinguer les fonctions de management de l'entreprise qui sont sa base, et ses fonctions auxiliaires qui participent à son développement. La fonction de direction doit avoir une vue globale sur l'entreprise et savoir répartir le travail de manière décentralisée dans toutes ses unités. Ses fonctions de management sont la fonction commerciale directement indexée sur ses objectifs de développement, ses méthodes comme fonction, sa fonction d'ordonnancement; l'organisation administrative; et la fonction budget et contrôle de gestion qui insufflent les objectifs pour chacun. | Décentralisation | Délégation                        |
| Lambert   | 13 |   | L'entreprise et l'ordinateur              | L'ordinateur n'est pas source en soi de productivité, il doit s'inscrire dans le plan de restructuration et de l'entreprise et participer directement à sa productivité.   | Décentralisation | Délégation                        |
| Lambert   | 14 |   | Le premier défi économique des Etats-Unis | Pays phare, les US' ont un niveau de vie record par habitant et un niveau de production sans égal. Des auteurs comme JJ Servan Schreiber ont bien montré comment il faut rattraper notre 'retard', et O. Gélénier, comme celui-ci, est directement lié à notre sous-productivité.  | Management       | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 15 |   | Le second défi des Etats-Unis             | Le second défi est d'avoir une même taille de production, et le chemin qui y mène est celui de l'Europe et la construction européenne  | Management       | Standardisation/<br>massification |
| Lambert   | 16 |   | Le troisième défi des Etats-Unis          | L'excellence des US' dans tous les domaines n'est plus à démontrer, la France, quant à elle, cumule les retards, en raison de plusieurs facteurs, dont la sclérose en raison d'un culte du passéisme, de l'alcoolisme, l'orientation d'une grande majorité des élites vers le fonctionnariat, ainsi que les mandarins d'école.   | Management       | Standardisation/<br>massification |
| Alluson   | 1  | Essai de définition                                 |   | Il est difficile de trouver un 'ordre' pour typifier le terme de 'cadre' de manière objective; ni la place dans l'entreprise, ni la profession, ni l'éducation ne sont de bon conseils, Par contre, les classes 30, 31, 32, 33 et 34 de l'INSEE ont l'intérêt de donner une même identification des gens par eux-mêmes.  | Environnement    | Standardisation/<br>massification |
| Alluson   | 2  | Importance numérique des cadres français supérieurs |   | De même, il est difficile de comptabiliser le nombre de 'cadres', étant donné les problèmes de définition. Une enquête de l'IUMM donne un chiffres de 400.000, qui reste à confirmer, mais prenant également un chiffre objectif et déclaratif.  | Environnement    | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2            | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---|-------------------|--|-------------|------------|
| Alluson   | 3  | Rôle des cadres supérieurs                                |                   | Les cadres pour fonction l'encadrement, ce qui signifie généralement la fonction de mise en œuvre des choix et des moyens (Drucker); d'autres auteurs, tel Ordrome en réfèrent plus largement à la notion et la prérogative de 'discipline'; dans tous les cas, cette fonction est celle considérée comme importante, que les directions veulent promouvoir (cf Patton)  | Intégration | Délégation |
| Alluson   | 4  | Postes des cadres supérieurs                              |                   | Parmi les 'cadres supérieurs', on retrouve les comptables salariés, ceux travaillant dans les banques; les économistes; les secrétaires généraux; plus largement, tous les responsables des fonctions de l'entreprise ; et tous ceux qui travaillent dans les fonctions suivantes : finance, juridique, prévisions, investissements. ...   | Intégration | Délégation |
| Alluson   | 5  | Fonctions des cadres                                      |                   | Selon Dick Carlson, ce sont tous ceux qui ont pour travail les qualifications, les appréciations, les organisations, les recrutements, tous les instruments de la gestion moderne, ainsi que les adaptations aux conditions modernes de travail. ...   | Intégration | Délégation |
| Alluson   | 6  | Digression sur la culture                                 |                   | Les cadres se caractérisent par cet "ensemble de valeurs, de notions et de modèles généraux qui favorisent l'épanouissement de la personnalité de tous dans une participation active à la dynamique économique"; Le cadre est également cet "homme cultivé (est) celui qui sait manier les idées générales" ; voire, il peut être un des "bons techniciens...", celui à qui "nous demandons moins de technique et plus de représenter la société, d'animer des équipes. ..."   | Intégration | Délégation |
| Alluson   | 7  | Aménagement de la discipline de la vie quotidienne        |                   | Alors que les salariés se définissent par leur temps de travail; le cadre lui est plutôt défini par son temps de hors travail. Cette "chasse au temps perdu" dont parlent les sociologues est permanente. Selon l'Irish Management, il s'agit de la plus grande faiblesse de ceux qui pratiquent quotidiennement la délégation du travail.   | Intégration | Délégation |
| Alluson   | 9  | La formation et le perfectionnement des cadres supérieurs | généralités       | La politique de développement des cadres impacte fortement l'organisation selon Drucker / Telpaert, c'est même une de ses caractéristiques. Pour cela, les organisations doivent voir leurs carrières développées pour les raisons suivantes : 1) accroître les motivations personnelles de l'individu; 2. développer les relations interpersonnelles et influencer positivement les groupes; 3) inciter le développement des individus et leur faire prendre conscience de leurs responsabilités (i.e. que le contenu du travail ait une valeur formatrice) | Formation   | Délégation |
| Alluson   | 10 |   | généralités (bis) | Les facteurs nécessaires pour assumer les tâches avec succès sont : la culture générale / l'expérience pratique / expérience sociale (cf Odiome - stagnation des entreprises, etc...)  | Formation   | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                      | Résumé   | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|---|-----------------------------|--|-----------|------------|
| Alluson   | 11 |   | Ce que l'on constate        | Les métiers des cadres ont des dispositifs sociologiques communs. Selon Millot, ils ont un diplôme 'fondant' qu'ils doivent sans cesse réactualiser; selon Bourricaud, une grande partie de leur activité repose sur l'inter individuel; selon Goetz, ils doivent leur rang social à l'éducation continue, ceci étant une condition sine qua non.  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 12 |   | Où former, où perfectionner | Il existe toutes sortes d'endroit pour se former, mais la formation est une démarche importante, pour être efficace, elle doit être en alliance avec le point de vue de la hiérarchie  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 13 |   | Conception de la formation  | Tel que le disent Drucker, ou G. Deurinck, le cadre n'est pas seulement un spécialiste ou un responsable, c'est sans doute aussi ingénieur en lien avec les sciences sociales. D'ailleurs, l'OCDE l'affirme : à l'avenir les cadres doivent avoir plus de temps pour réfléchir à d'autres choses que leurs affaires. formation nécessaire  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 14 |   | Domaines de formation       | Selon Ardoino : les cadres doivent apprendre tous les dispositifs de contrôle (psy, management, etc...)  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 15 |   | Personnel enseignant        | Selon Ignonet, le choix des formateurs est important, il est peut être dans un institut, ou alors des professeurs détachés dans les entreprises, voire des managers eux-mêmes  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 16 |   | Formation dans l'entreprise | Il faut bien définir qui le fait, par rapport à quel type de formation, et qu'est-ce qu'il veut former, et y consacrer du temps.   | Formation | Délégation |
| Alluson   | 17 |   | Evaluation de la formation  | l'évaluation des formations est indispensable, compte tenu de leur coût global et de l'implication qu'elles demandent, mais cette évaluation a le plus souvent des difficultés pour être quantifiée  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 18 | Quelques organismes d'enseignement et de perfectionnement |                             | quid des types de formation par catégories?  | Formation | Délégation |
| Alluson   | 19 |   | ANNEXE I : Rapport Platt    | équilibre entre autorité et participation professionnalisation   | Formation | Délégation |
| Alluson   | 20 |   | (bis)                       | défis, années à venir, évolution politique ; changement social   | Formation | Délégation |
| Hugonnier | 1  | La formation des chefs                                    |                             | La formation est un des liens de la relations des chefs avec leurs subordonnés. Lesquels sont séparés par les unités de production ainsi que les frontières de savoir faire et de capacités. La formation est de plus en plus présente dans le quotidien du travail, elle concerne la force de la hiérarchie dans l'entreprise, elle est la clef de l'action entre les chefs et les subordonnés. | Formation | Délégation |

| Référence | # | Titre1                                | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|---|---------------------------------------|--------|---|------------|-------------------------------|
| Hugonnier | 2 | Situer la formation dans l'entreprise |        | <p>La formation est en fort développement en Europe. Il s'agit d'acter un retard dans l'industrie et le considérer comme un problème. Les industriels français ont fait des voyages de formation sur la productivité aux Etats-Unis, ils ont retenu les capacités de formation et d'enrichissement des tâches, ainsi que l'importance de développer les techniques de management. En Europe, jusqu'ici, la formation n'était pas liée à l'organisation de l'entreprise comme elle l'est aux Etats-Unis, elle n'avait pas l'attention requise par les chefs dans les entreprises françaises.</p> <p>Il faut prendre en compte les défauts organisationnels dans les plans de formations;</p> <p>La formation jusqu'ici était trop consacrée aux fonctions subalternes, et pas assez aux chefs, auxquels on demande trop d'exigences sans les former préalablement; La formation est trop centrée sur certaines techniques ; elle est trop perçue comme étant un 'privilège' pour certains, et une frustration pour les autres;</p> <p>La formation n'est pas qu'enseigner des connaissances, elle est également agir sur l'homme, sur ses pratiques et son comportement et provoquer des questions (exemple de simplification du travail et de ses processus). Elle n'est pas non plus une action isolée, mais bien intégrée dans la démarche et la dynamique de l'entreprise.</p> | Management | Standardisation/massification |
| Hugonnier | 3 | Les vicissitudes de la formation      |        | <p>La formation est intégrée toute entière dans la politique de l'entreprise, elle vise à étendre pour son personnel, ses compétences et ses capacités.</p> <p>L'entreprise est une somme d'êtres humains et de compétences (Ex : discours de SEARS RECBUCK); la formation est l'investissement dans l'homme et ses capacités de coopération.</p> <p>L'intégration de l'homme dans une entreprise passe par la formation, elle permet de s'identifier à ses objectifs, et de développer ses progrès; elle est une activité permanente, elle doit être à la fois individualisée et continue;</p> <p>Tel que le dit Alexis Carrel, chaque être humain a un besoin d'accomplissement universel, une soif d'apprendre inextinguible, un besoin d'épanouissement incontestable. Pour Drucker, se former est davantage de l'autoformation, devant être une posture quotidienne de tous les cadres.</p>  | Management | Standardisation/massification |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|---|---|--------|---|------------|-----------------------------------|
| Hugonnier | 4 | Le 'pourquoi' de la formation (pour l'entreprise; pour l'homme) |        | Aujourd'hui, le besoin de connaissance se fait de plus en plus ressentir, dans son intensité, dans ses liens avec la société et le degré de son obsolescence. La compétence ne s'acquiert pas totalement dans la prime éducation, celle-ci ne peut pas être transmise uniquement par des ingénieurs conseils. La formation doit pénétrer tous les esprits, elle est un entretien permanent, elle requiert une mise en forme et un effort individuel pour la diffusion au plus grand nombre des connaissances.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Hugonnier | 5 | L'entretien et le développement des connaissances techniques    |        | La problématique de la formation des chefs revient à celle du 'problème humain', celle des changements dans les organisations, celle du besoin d'un modèle vers où aller, et cette obligation de formation n'est pas le bon moyen, à trop concentrer les exigences sur des savoirs formels, les individus ne savent pas se former tout le temps, de manière décentralisée, sans une autorité, savoir modérer la discipline et la liberté, des compétences larges, ou précises pour les subordonnés; savoir cultiver sa culture générale et toutes les connaissances non essentielles. Ce manque de formation est donc un besoin de cohérence et de dynamisme pour s'instaurer dans le contexte de la hiérarchie | Formation  | Délégation                        |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique          | Visibilité |
|-----------|---|---|--------|---|------------------|------------|
| Hugonnier | 6 | une responsabilité propre aux ingénieurs conseils |        | <p>Le rôle de la hiérarchie est d'établir une politique, de définir les fonctions de l'entreprise, de forger la ligne et les objectifs pour la gestion de l'entreprise.</p> <p>Les travaux de Fayol et Taylor ont innové en mettant en lumière à la fois l'unité de commandement et la spécialisation du travail fonctionnel. La gestion est la synthèse en somme de ce double travail.</p> <p>Le problème de l'unité de commandement et de la centralisation est de vouloir toujours faire soi-même, partant du principe que 'tout est toujours mieux fait soi-même'; c'est un problème récurrent, celui du manque de recul, du surmenage et du manque de vision d'ensemble de la direction.</p> <p>L'unité de commandement doit concevoir la séparation des unités de l'entreprise en fonction, qui n'a pas vocation à être une assistance, mais davantage une décentralisation (le sens de l'objectif et une division rigoureuse du travail) et un état d'esprit d'équipe.</p> <p>Les fonctions selon Fayol sont d'administrer, prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. A cela, de nouveaux objectifs se font jour, relatifs à l'influence de l'humain dans les organisations, les capacités de délégation, ainsi que les nouveaux outils de prévision. il faut donner des référentiels de gestion à toutes les fonctions existantes, que ce soit la finance ou l'administration. Toutes doivent avoir la même inspiration issue de la politique générale de l'entreprise. Enfin, l'objectif de la formation est d'avoir des référentiels et des rôles communs dans la hiérarchie et l'organisation, que ce soit les attributions ou les pouvoirs de chacun.</p> | Décentralisation | Délégation |
| Hugonnier | 7 | La formation des chefs                            |        | <p>Le rôle du chef est avant tout d'inspirer la maîtrise de soi et un climat propice pour affirmer son autorité. Il évolue avant tout dans une entité humaine, la structure devant respecter un nombre relativement restreint et être découpée en unités homogènes, afin d'avoir la même conception de la politique générale, des fonctions et des objectifs de l'entreprise.</p> <p>Le chef doit susciter la qualité des rapports entre les hommes; il permet de définir ce qui sera du 'nous' de ce qui est de l'extérieur, du 'eux'.</p>   | Décentralisation | Délégation |

| Référence | # | Titre1                      | Titre2 | Résumé   | Topique          | Visibilité |
|-----------|---|-----------------------------|--------|--|------------------|------------|
| Hugonnier | 8 | De quoi s'agit-il ?         |        | <p>Les qualités du chefs (selon Maurois, 1918), sont la confiance en soi, le souci du bien commun, la capacité de produire un effort sur soi, son courage et sa loyauté.</p> <p>Le chef détient les buts de l'entreprise et de ses subordonnés, en cela il acquiert l'autorité, qui est à la fois statutaire mais doit être également l'estime de ses subordonnés. Il doit détecter pour ses subordonnés leurs nouvelles demandes; son comportement à l'égard de lui-même doit être égal à celui du groupe. Il définit les buts communs, il est libre de ses décisions, il instaure une discipline issue avant tout d'un apprentissage.</p>  | Décentralisation | Délégation |
| Hugonnier | 9 | De la pensée et de l'action |        | <p>7. Le principe d'une entreprise et d'une organisation est la force de sa hiérarchie et son respect. Il est son principe de fonctionnement. Le chef doit aussi avoir le même respect : il ne doit donner des ordres qu'à ses subordonnés directs, il ne doit pas s'ingérer dans les domaines délégués à d'autres; il ne doit pas trop détailler ses objectifs et ses recommandations pour laisser sa délégation une marge d'action.</p> <p>La délégation est au principe de la direction : elle présuppose un risque d'erreur accepté; si il est toujours plus rassurant de croire que tout est toujours mieux fait par soi-même que par un autre, il faut savoir laisser l'autre agir; l'action d'autrui est possible car celui-ci est justement formé à son poste, de manière continue et permanente; la délégation ne veut pas dire l'absence de responsabilité, le chef est toujours in fine responsable de l'action de ses subordonnés.</p> <p>L'élaboration et la réussite de l'action vont de paire. Un temps doit être celui du collectif et de l'élaboration avec le plus grand nombre possible des éléments de décision; à la suite de quoi, la décision sera toujours individuelle et doit être prise et assumée par le chef.</p> <p>L'information des supérieurs est le principe même de la hiérarchie, elle doit être ordonnée et périodique, elle nécessite des outils pour balayer toutes les informations et la présenter de manière simplifiée; en cas d'écarts ou de risque d'écarts avec les objectifs initiaux, une alerte doit être remontée à chaque difficulté potentielle.</p> | Décentralisation | Délégation |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|---|--------|---|-----------|------------|
| Hugonnier | 10 | La formation des subordonnés, responsabilité exclusive du supérieur |        | <p>8. Besoin de théorie pour formuler le mode d'action du chef. A cet égard, une enquête de l'American Management Association renseigne à ce sujet : l'apprentissage par l'action est beaucoup plus performante que celle traditionnelle, l'information est beaucoup moins perdue et mieux retenue en la faisant; l'apprentissage moderne est fondé sur le fait de connaître, de comprendre, d'adhérer, d'apprendre et surtout de pratiquer.</p> <p>Cette formation doit donc coupler par l'action autant l'apprentissage que l'entraînement; elle est un apprentissage individuel au sein d'un collectif.</p> <p>Drucker fustige les formations des chefs : elle n'est pas une fonction spéciale ou dédiée, car elle est pratiquée dans l'exercice même du poste, tout le temps, de manière à en prendre toute sa dimension, et savoir pratiquer les responsabilités en situation réelle. Le chef est avant tout dans un effort de remise en question et un effort sur soi-même, qui sont les principes même de la formation.</p>  | Formation | Délégation |
| Hugonnier | 11 | La formation des subordonnés, responsabilité exclusive du supérieur |        | <p>9. Les chefs doivent connaître les subordonnés mieux que quiconque. Ils doivent savoir tout le principe du développement personnel, ce qui est appelé le exécutive développement et les différents registres d'attitude.</p> <p>Il s'agit de la pratique effective de la délégation qui nécessite des qualités de compréhension, d'adhésion à ses idées, et l'application de celles-ci dans la réalité. En somme savoir interroger et répondre aux interrogations, accompagner voire assister à certaines tâches. quitte à aller chez les délégués, savoir s'adapter. Il s'agit avant tout d'une discipline par l'action.</p> <p>Le chef a pour fonction de créer un milieu favorable en règle générale pour l'action, savoir faire émerger les nouvelles idées et mettre les cadres des exigences.</p> <p>Le chef rend l'action possible, l'intègre dans une action concertée et un cadre, celui de la direction, de la politique d'entreprise, des fonctions attendues.</p> <p>Par ailleurs, les outils du chef, ce sont l'enseignement, le perfectionnement, allant bien davantage que le cadre scolaire, comme Fayol, il s'agit d'enseigner l'expérience à l'école, l'économie en générale et celle industrielle en particulier.</p> | Formation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2  | Résumé  | Topique                     | Visibilité                    |
|-----------|----|---|---|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Hugonnier | 12 | Les références nécessaires                |   | <p>10. La formation est également une forme de contrôle. Elle a pour modèle celui du poste en question, en comparant ce qui est fait dans le travail par le titulaire du poste et la fonction souhaitée dans l'entreprise; il s'agit d'apprécier les écarts, et trouver la méthode possible pour réduire ces écarts en formant sur un autre savoir faire.</p> <p>La connaissance de l'humain est indispensable pour tous les salariés et surtout pour les chefs. il s'agit de connaître la nature de l'homme, ses modes d'apprentissage à soi et aux autres, autant ceux du chefs que ceux de ses subordonnés.</p> <p>il faut donc trouver les procédures d'appréciation de ce subordonné, par des modes formels, tels les systèmes de notation, un imprimé recensant les appréciations; ces appréciations sont des voies de progression à la fois individuelle et collective; elle nécessite un entretien avec les subordonnés, ainsi que tous les autres outils de psychotechnique et ceux psychologiques. Se connaître est indispensable au commandement, tout comme la formation est indispensable au dirigeant d'entreprise.</p> | Formation                   | Délégation                    |
| Malterre  | 1  | Préface                                   |   | Dans le débat autour de la 'réforme de l'entreprise', il est important de dire que l'entreprise est avant tout un travail collectif, dans lequel le climat social est humain, ce qui est un des principaux ressorts de la compétitivité   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Malterre  | 2  | Préambule                                 |   | Il s'agit avant d'être pragmatique et non pas d'être utopiste, et redire toute la part qu'ont les entreprises dans la conduite d'un pays, où l'Etat a été jouer son rôle, celui de l'établissement de la liberté d'entreprendre, mais c'est aux entreprises de régir les décisions microéconomiques   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Malterre  | 3  | Les faits                                 | Origine et développement historique des entreprises | Jadis les entreprises étaient autonomes, puis regroupées, ensuite les travailleurs étaient sans protection. C'est à la suite du syndicalisme et du marxisme que des droits ont été institués.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Malterre  | 4  |   | situation actuelle                                  | Actuellement, il existe une attente de progrès, des revendications ont été laissées en l'état, les aspirations s'élèvent avec le progrès technique; il y a un risque politique avec le courant communiste, bien qu'il reste cependant toujours minoritaire.   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Malterre  | 5  |   | Perspectives d'avenir                               | L'avenir se situe vers l'Europe, le Marché Commun, et les promesses de hausses de niveau de vie   | Gouvernance de l'entreprise | Standardisation/massification |
| Malterre  | 6  | Quelques principes d'organisation sociale | La liberté et le jeu des responsabilités            | Le premier des principes à préserver est celui de la liberté et la société démocratique, celle de la concurrence, et le jeu de la responsabilité de chacun. Se pose ainsi l'adéquation de la liberté avec le principe d'autorité  | Décentralisation            | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1       | Titre2   | Résumé  | Topique          | Visibilité |
|-----------|----|--------------|--|---|------------------|------------|
| Malterre  | 7  |              | le droit de propriété privée et son usage                        | La liberté n'est rien sans le droit de propriété et d'usage, l'indépendance, l'épanouissement, la liberté d'épargner; avec le droit à la répression des désordre, les abus de droit, pour vivre dans l'harmonie et l'intérêt général  | Décentralisation | Délégation |
| Malterre  | 8  |              | Principe de la décentralisation et de la hiérarchie des pouvoirs | Enfin, un des principes structurant est celle de la décentralisation des pouvoirs, et de rendre chacun responsable de ses propres affaires. Cette question de la décentralisation vaut pour les affaires comme dans la vie en général, en témoigne le discours Papal, 'Mater et Magistral', moindre intervention et jeu des compétences.  | Décentralisation | Délégation |
| Malterre  | 9  | L'entreprise | Nature   | Les entreprises sont des lieux de coopération, de propriété privé et de respect du droit, y compris du droit du travail et des conventions collectives et syndicats.  | Participation    | Délégation |
| Malterre  | 10 |              | Principales formes d'entreprises                                 | Les entreprises peuvent être privées, coopératives, ou d'économie mixtes, voire publiques.  | Participation    | Délégation |
| Malterre  | 11 |              | Finalité   | Les finalités des entreprises, ce sont la production de bien et de services, mais également, pourvoir aux moyens utilitaires et sociaux; engendrer la participation de tous, ainsi que de ceux qui sont concernés par leur action.  | Participation    | Délégation |
| Malterre  | 12 |              | Une motivation essentielle : le profit                           | Le profit reste, pour l'ensemble des membres d'une entreprise, la motivation essentielle, la condition première de l'entreprise, le moteur économique principal   | Participation    | Délégation |
| Malterre  | 13 |              | Le pouvoir dans l'entreprise                                     | Si l'autorité vient d'en haut, il faut souhaiter une évolution du discours syndical, allant vers plus de responsabilité; l'enjeu se situe désormais sur la question de la compétence dans l'optique d'un partage des responsabilités. Et le syndicat doit aussi partager le pouvoir. Sans s'illusionner avec le modèle allemand de la cogestion ou codirection dont aucun des partenaires sociaux ne voudrait en réalité, il faudrait pour cela disposer d'une habilitation à la compétence cde gestion ! la réforme de l'entreprise ne doit pas contester les règles de propriété, mais faire évoluer le rapport à l'autorité, | Délégation       | Délégation |
| Malterre  | 14 |              | Les moyens de communication dans l'entreprise                    | l'information doit être assurée pour le travailleur à tous les étages : les communications verticales, les communications horizontales et tous les dispositifs, en terme de moyen et de technique, de formation   | Délégation       | Délégation |
| Malterre  | 15 |              | L'environnement de l'entreprise                                  | Toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise doivent être revues : les accords développés entre les partenaires sociaux; accepter partout le syndicalisme comme un fait; l'action de l'Etat sur ses compétences, dont le Plan, mais limitée à la subsidiarité dans les autres domaines.  | Délégation       | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2  | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|----------------------------|---|--|---------------|------------|
| Malterre  | 16 |                            | Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise | Toute réforme doit garder un équilibre entre le progrès économique et celui humain et social   | Délégation    | Délégation |
| Malterre  | 17 | La Réforme des entreprises |   | Le thème de la 'réforme des entreprises' est apparu car il cristallise un certain nombre de tensions : les idéologies de justice sociale; le désir d'abaissement des tensions côté patronal; le rêve, côté technocrate, d'avoir prise sur les discussions entre patronat et syndicat.  | Participation | Délégation |
| Malterre  | 18 |                            | La réforme des entreprises privées                  | Le projet devra respecter la finalité de l'entreprise, son droit de propriété et de concurrence, respecter le syndicalisme et le corporatisme. Le rôle du syndicalisme est fondamental pour que tout ne soit pas régi par l'Etat. Le CNPF n'a pas réagi et ne comprend pas le mouvement, il faudra pour lui agir.  | Participation | Délégation |
| Malterre  | 19 |                            | La réforme des entreprises publiques                | La réforme devra aussi concerner les entreprises publiques et leur réformes administratives.   | Participation | Délégation |
| Malterre  | 20 |                            | La concertation                                     | Toutes les parties devront le caler sur l'idée force de "concertation", c'est-à-dire que chacun retire les fruits des efforts collectifs, encore faut-il s'entendre sur cette notion : la redistribution doit se faire sur des critères, qui ne peuvent pas être seulement le profit, la consommation de capital, ou l'autofinancement, mais bien du développement de l'entreprise. La CGC a d'ailleurs proposé le mode calcul de l'intéressement à 'l'expansion' de l'entreprise !<br>Une deuxième proposition vient sur la participation à la capitalisation de l'entreprise, sous divers plans de partage, compte tenu que l'actionnariat est devenu décisif dans le capitalisme contemporain. Le troisième angle est la participation à la gestion, pour cela il faut augmenter l'information disponible de l'entreprise, et les instances de participation aux choix de l'entreprise. | Participation | Délégation |
| Malterre  | 21 | Conclusion                 |   | Une 'réforme de l'entreprise' ne doit pas être une entreprise de philanthropie, et doit respecter le besoin de profit et de production, cependant produire nécessite respecter les dimensions humaines et sociales; le syndicalisme a son rôle à jouer, sans rechercher à cumuler les avantages du patronat et du syndicat. Cette 'réforme de l'entreprise' est à l'œuvre depuis 100 ans, elle est principalement dans les 'esprits' de chacun au-delà des mesures et des postures.  | Participation | Délégation |
| Malterre  | 22 | Annexes                    |   |  | Participation | Délégation |

| Référence | # | Titre1                    | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|---------------------------|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 1 | Préface                   |        | Le choix des hommes est une des plus grandes responsabilités en entreprise, il s'agit de discerner les qualités morales, intrinsèques. Les outils de sélection ne cessent de s'améliorer, il convient de déléguer cette tâche le moins possible et d'avoir le plus grand discernement. L'entreprise d'aujourd'hui et de demain est celle qui se fonde sur le patrimoine humain, ses qualités morales, ses aptitudes, ses qualités intellectuelles, sa personnalité, qu'il faut savoir comprendre et discerner.  | Sélection du personnel | Mesure     |
| Elliott   | 2 | Introduction (Ch. Kramer) |        | Même si Descartes entendait que les secrets de l'homme seraient longtemps impénétrables, un progrès considérable a été effectué par la science du travail pour la compréhension scientifique de sélection et d'appréciation du travail humain et la gestion de personnel. Pour réaliser un choix rationnel, il faut :<br>- connaître les individus, apprécier leur qualité ; l'étude de l'homme se fait par les tests, l'entretien et la graphologie, il est nécessaire de faire l'inventaire des capacités de l'individu;<br>- analyser le travail, accompli avec les tâches qui sont confiées au travailleur, ainsi qu'à l'avenir; il s'agit d'observation du travail, distinguer les mérites, et/ou les critères matériels des résultats de ce travail, de leur rendement. Plus encore, distinguer l'essentiel de son activité, au-delà des tâches prescrites, ainsi que les actes prescrits par l'intelligence.<br>- enfin, le souci d'ajuster aux besoins de l'entreprise les ressources des hommes; la façon dont les hommes sont choisis dépendant du mode de gestion que l'entreprise adopte. L'organisation et la formation, par la définition des mérites et des besoins, de leur adéquation du travailleur jusqu'à l'entreprise, réforme de l'entreprise jusqu'à sa participation, jusqu'à ce qu'ils prévoient leurs objectifs ainsi que leur bilan d'activité. Ajuster les compétences des hommes aux besoins économiques de la collectivité. | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 3 | Les méthodes de la psychologie industrielle dans le choix des hommes (M. Bonnaire) |        | <p>L'idée d'appliquer les méthodes de la psychologie aux problèmes de l'industrie est relativement récente. Elle concerne la sélection, l'aménagement du travail, la notation professionnelle, la formation, et l'étude de l'ambiance psychologique. L'objectif est une connaissance systématique de l'homme. Les premiers éléments sont la psychiatrie de l'enfance avec Binet et la mesure de l'intelligence; ensuite, elle concerne les aptitudes professionnelles, il s'agit d'une mesure du contenu psychologique des gestes industriels, dans une vision mécanique. La statistique était premièrement descriptive, se confrontant alors aux problèmes de la définition de l'échantillon. Enfin, les examens psychométriques achèvent un demi échec général, assimilant les tests aux aptitudes, les épreuves de personnalité face à leur arbitraire, les résultats d'un jour comme définitif, dans des tâches dénuées de réalité professionnelle. Il est venu un temps où une analyse psychologique préalable fut devenue indispensable.</p> <p>Or, pour étudier la personnalité, il fallut faire la synthèse entre l'école psychologique française, celle psychanalytique (avec les notions d'inconscient, d'association libre, de pulsion); ensuite, développer, de manière pratique et professionnelle, des moyens d'investigation : avec des questionnaires, l'étude du comportement par l'observation et ses différents protocoles (avec 'détours' et sans 'détours'), intégrer des notions de 'caractérologie' (l'émotivité, la résistance, ...); puis celle des 'méthodes projectives', considérant la personnalité comme une structure dynamique (projection, identification, conflit, frustration); enfin, statuer sur une définition, non définitive, mais utilisable, de la 'personnalité' : originalité de la personne, sa formation, son adaptation, et une explication psychologique en deux temps, une 'coupe', celui de l'actuel et de son évolution, suivant son histoire.</p> <p>Les applications de ces définitions pour l'étude de la personnalité des cadres furent les suivantes : 1° l'examen psychologique des cadres se fonde sur les caractéristiques de personnalité, leurs modes d'adaptation, une conclusion, avec un diagnostic et un pronostic; 2° l'analyse psychologique</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | # | Titre1                                 | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|--|------------------------|------------|
| Elliott   | 4 | Réflexion sur l'entretien (Ch. Kramer) |        | <p>L'entretien a pour objectif de répondre aux injonctions du responsable dans une entreprise : développer des techniques d'entretien efficaces; communiquer ces techniques à tous les autres cadres. La conduite des entretiens est une compétence importante pour toutes les relations entre les différents niveaux de l'entreprise. L'amélioration de la communication est à l'ordre du jour dans toutes les entreprises, elle vise à maximiser l'efficacité des relations sociales, fixer les attitudes à posséder lors de situations de communication. Ces techniques s'acquièrent, s'enseignent, et se perfectionnent; elles sont dégagées par l'observation, l'expérience et la recherche.</p> <p>L'insuffisance de communications est un fait constaté dans toutes les entreprises, qui scellent les différends entre les collaborateurs; un premier écueil est le manque d'écoute du supérieur aux critiques soit de ses subordonnés, soit de ses collègues (un commandant en chef n'écoute que ce qu'il désire entendre); le deuxième écueil est l'interprétation prématurée lors d'un entretien, où le jugement se fixe avant même les motifs et les détails d'autrui : mieux on est informé, meilleure sera la synthèse faite par le responsable; ensuite, la conversation ne doit pas être unilatérale, ni chercher à tromper ou à interpréter le contraire de ce qu' autrui exprime. Il n'est pas de plan de l'entretien que de la relation; faire expliciter à autrui ses motifs et son argumentation pour la comprendre et savoir l'interpréter. Il existe pléthore de conseils sur le guidage d'un entretien, avec lequel chaque responsable devrait pouvoir procéder.</p> <p>De nombreux travaux (Binet, Rice, Myers, Flanagan, etc...) ont montré les principes des entretiens (confronter questions orales/questionnaires écrits; vérifier les assertions; comparer les conclusions; analyser les termes employés; vérifier les pronostics; distinguer les traits de personnalité; et les différences d'âges et de sexe...), cela montre que tout n'est pas accessible dans l'entretien. Il faut mieux comprendre ce que parler veut dire; mieux former les intervieweurs, ou alors recourir à des professionnels; enfin, recourir aux nouvelles pratiques d'analyse de contenu, telles Lewin,</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|---|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 5 | La graphométrie - fondements, avantages, et limites de l'étude objective de l'écriture (Roger Perron) |        | <p>La graphologie suscite toujours des débats intenses quant à sa légitimité, pourtant, de nombreux auteurs, parmi les plus célèbres de la psychologie (ex : Binet) ont insisté sur la richesse d'investigations de l'écriture concernant l'étude de la psychologie humaine. Le fait est que la graphologie est de plus en plus employée dans les entreprises, notamment dans les cas de sélection de personnel. Mais une généralisation suppose un minimum d'accord quant au langage et à la méthodologie utilisés. Une longue série d'études peut être présentée pour assurer de sa légitimité, reste à savoir si il en est de même au niveau des résultats de cette pratique en entreprise. La graphométrie dérive de la graphologie et de la psychométrie.</p> <p>La première question est celle de l'introduction de la métrique pour la graphologie. En effet, il est délicat de quantifier une science venant de la théorie dit 'Gestalt', où le tout interprète le particulier; reste savoir comment et pourquoi le quantifier, ainsi que de trouver les 'plans de clivages' d'une telle métrique. Entre ce qui est, et ce qui n'est pas, on peut introduire une échelle, par exemple de 0 à 6, pour typifier l'existence par rapport à un modèle type.</p> <p>Chacune des composantes de l'analyse (graphisme, signes libres, diminution du tracé, dynamisme), une note est apposée. Et la signification de chacun de ces résultats est appréciée grâce à des composantes statistiques normatives.</p> <p>Enfin, l'interprétation est questionnée : s'appuyant sur les résultats quantitatifs, mais pas seulement; le symbolisme arguant que l'écriture est à la fois la transcription d'une langue sur un papier, un codage, et un aspect plus individuel, de l'interprétation du signe au signifié. Mais dans une autre conjecture d'interprétation, l'écriture a une signification 'projective' de la personnalité de l'individu; dans une dernière option, elle signifie l'expression du sujet dans sa forme.</p> <p>L'interprétation sera premièrement celle du niveau graphique (capacité à transcrire une langue, à la mettre en forme), allant de l'infantile à au déni de communication; ensuite, sera étudiée l'efficience (dit variable</p> | Sélection du personnel | Mesure     |



| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|--|------------------------|------------|
| Elliott   | 6 | Les procédures d'évaluation dans la sélection du personnel (John Munro Fraser) |        | <p>Evaluer les caractéristiques et comprendre le type (pattern) de personnalités qui régit l'individu : effet produit sur les autres (présentation); les qualifications; les capacités intellectuelles; la motivation; l'adaptativité. La réussite dans chaque emploi dépend de l'examen de ces cinq critères. Ce qui pose le problème de l'échelle des normes de référence pour les mesurer, il faut les définir eux-mêmes par cinq degrés (par exemple, pour le critère de la présentation: raffiné, soigné, correct, peu soigné, mal tenu). Ensuite, il convient d'en dresser la courbe de distribution, telle une 'courbe normale', au centre le maximum de jugements. Reste à savoir si la notion de 'moyenne' a un sens concernant le critère de 'l'effet produit sur les autres' ?</p> <p>Le jugement majoritaire est le perçu, la norme de la personne adaptée, mais un 'homme moyen' n'est pas le meilleur, et un homme 'meilleur' pourrait avoir tendance à 'soliloquer tout seul'. De plus, le test psychologique est une mesure parmi d'autres, qui doit être faite par autrui, et dépendant de l'accord entre les notateurs - ce qui rend la validité du test; ainsi, tout jugement doit être complété par les observations ultérieures 'in vivo' dans son travail.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|--|------------------------|------------|
| Elliott   | 7 | L'appréciation des Cadres par la programmation des résultats (Méthode des objectifs - Arch Patton & George Starcher) |        | <p>La concurrence est devenue plus vive dans les années 1960' que dans l'après guerre, les dirigeants doivent ainsi se pencher plus sérieusement sur la sélection, l'appréciation et le perfectionnement des cadres. Les méthodes usuelles sont désormais dépassées : telle la méthode d'appréciation subjective, notamment, en raison du développement des primes de productivité, et le développement de formules mathématiques; des observations récentes ont montré que les diplômés et le milieu social d'origine ne jouent pas dans la performance des cadres. Il faut donc apprécier en continu la performance des cadres et leur formation. Celle-ci ne se fait pas majoritairement hors travail, hormis quelques semaines par an.</p> <p>Les professeurs Maclellan &amp; Mc Gregor, ont insisté sur le rôle du climat et des méthodes favorables pour inciter à s'accomplir dans le travail. Ainsi, la programmation des objectifs et des moyens est partie de l'évaluation individuelle. Il faut pour cela : fixer les buts de l'entreprise, déterminer les objectifs pour chaque fonction (quantitatifs, qualitatifs) et les intégrer dans ceux plus généraux de l'entreprise; ensuite, évaluer les performances, avec les primes et l'identification des cadres à promouvoir. Cela dit, certains problèmes persistent dans le déploiement de ces méthodes : l'examen détaillé et individualisé prend beaucoup de temps, il faut un personnel managérial compétent pour suivre cet exercice, avec un directeur des ressources humaines volontaire et compétent, le nombre des cadres à promouvoir est restreint, il faut donc gérer les frustrations relatives.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 8 | L'incident critique en sélection professionnelle (J.C. Flanagan) |        | Disposer d'une description plus détaillée des postes et des compétences adéquats du personnel. Il faut mieux distinguer les différences individuelles dans les compétences des individus. Cinq exigences critiques sont les suivantes : délimiter les tâches à remplir pour les types de personnels concernés; décrire les aptitudes psychologiques exigées pour le poste; collecte extensive des performances requises pour le poste; définition opérationnelle de la bonne exécution des tâches. Il faut ainsi développer la méthode des 'bases logiques' (explicit rationales): définir les séquences originales d'un poste de travail, la classification des aptitudes attendues, et la capacité à transmettre les informations. Ces exigences critiques du poste de travail sont de définir un comportement efficace en fonction des buts et des objectifs assignés à l'organisation; elles doivent être comprises en cohérence avec la définition de la planification de l'entreprise, ainsi que les spécifications du poste du travail; l'examen de la performance individuelle dépendra de la capacité à réunir les données pertinentes pour évaluer la performance; l'analyse des données doit prendre en compte les écarts et les améliorations ; enfin, il faut bien interpréter les résultats, non les déduire, et bien consigner les faits pour suivre les performances au fur et à mesure du temps. Exemple : classer les aptitudes (arithmétique, coordination, électronique, ingéniosité), les définir, les mesurer (coefficient); les interpréter; les stocker et suivre la progression. | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|--------|--|------------------------|------------|
| Elliott   | 9  | Comment évaluer le travail des cadres ?<br>( Virgil K. Rowland)   |        | <p>L'évaluation des cadres est souvent critiquée par ceux qui sont évalués et ceux qui évaluent. Le problème principal de cette procédure vient au système d'évaluation en lui-même. Le cadre est le plus souvent évalué par sa capacité à se sortir d'affaire d'une situation critique; l'évaluation de son potentiel futur; et l'identification des possibilités pour l'aider à son amélioration. Le problème qui revient le plus souvent est que son mode d'évaluation est jugé à partir de ses fonctions et attentes actuelles et non plus globales; ensuite, la performance sur son propre poste est surévaluée par rapport à la performance collective de l'organisation et sa contribution; enfin, la procédure de contrôle de l'évaluation doit concerner une pluralité d'acteurs, car certains évaluateurs jugent une performance en fonction de leurs propres attentes et non de celle de l'organisation globale.</p> <p>Ce processus permet de donner des objectifs à l'entreprise, de donner aux facteurs personnels leur importance, tout en ramenant les mathématiques à leur place bien comprise, et rendre plus efficace le travail de management de la direction.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |
| Elliott   | 10 | Diagnostic de la capacité et de son développement en vue de la sélection et de l'appréciation du personnel (Eliot Jaques) |        | <p>Les enquêtes au 'Glacier Project' ont mis en évidence : la structure générale de hiérarchie. Ainsi, typifier ce qui structure la hiérarchie, à savoir la 'capacité d'autonomie', le travail mesuré effectué selon une durée d'autonomie de l'individu, comme niveau d'abstraction auquel il faut avoir recours pour exercer un commandement et une autorité. Nous avons alors, par ordre hiérarchique: la 'pensée perceptuelle-concrète' &lt; 'la pensée imaginative-concrète' &lt; 'la pensée conceptuelle-concrète' &lt; 'la pensée symbolique-abstraite'; et enfin, la 'pensée créative'. L'abstraction et la période d'autonomie étant des marqueurs du 'potentiel' des individus, lesquels devant figurer comme critères pour le mériter, la promotion et la sélection du personnel, comme moteur des décisions managériales.</p>  | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|--|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 11 | L'appréciation du personnel d'après McGregor ( Papaloïzos) |        | <p>Trois fonctions de l'entretien d'évaluation du personnel. La première est administrative, pour permettre de récolter les informations sur le travail du personnel pour la direction de l'entreprise. Il s'agit d'un aspect formel, la seconde des fonctions est de renseigner à l'administration et au salarié, où en est ce dernier dans sa progression professionnelle et sa carrière, en lien avec ses performances. Enfin, une troisième fonction tient à la motivation des salariés et donne du sens à leur travail en les félicitant et donnant les axes de progression.</p> <p>Les théories de McGregor insistent sur la distinctions de deux types de management tout en s'appuyant sur les théories de la motivation de Maslow. Il faut ainsi viser les principes d'intégration et d'autocontrôle pour l'appréciation du personnel. Il faut pour cela bien déterminer les composantes de la tâche de direction en informant le plus possible; fixer les buts de chacun, revoir ces buts avec les salariés, leur demander de pratiquer l'autoévaluation, comment développent-ils leur département ?</p> <p>Un autre point des thèses de McGregor concerne les salaires, ses fonctions d'équité et de motivation. Participant aux mécanismes de promotions et mise en place d'adaptation des individus aux tâches, à partir de leurs ambitions et leur développement personnel.</p> <p>Les thèses de McGregor et de la hiérarchie des besoins ont été vérifiées par des travaux cliniques et une littérature scientifique, pour valider cette approche 'optimiste quant au potentiel humain (Théorie Y)</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|--------|--|------------------------|------------|
| Elliott   | 12 | le choix des hommes par les méthodes dites 'de groupe' (Robert Meignez) |        | <p>L'utilisation des instruments et techniques des méthodes psychotechniques apporte des résultats tangibles qui doivent être valorisés, mais comportent en eux-mêmes leur propre défaut. Au final, ils expliquent davantage les comportements passés qu'ils n'arrivent être devenir prédictif et à agir sur la situation future. Il faut ainsi 'découvrir l'homme en situation', notamment grâce aux techniques psychologiques et celles dites de psychologie de groupe.</p> <p>Si Taylor était persuadé que les organisations devaient modifier les 'relations de groupe', ce sont ces 'relations' qui font l'objet d'investigation et peuvent faire changer les organisations, en les sensibilisant, en regardant et transformant leur comportement, en analysant leurs dynamiques. Les techniques du 'T-groupe' visent à faire découvrir le groupe par lui-même, enchaîner les discussions et expliciter les relations entre soi, sorte de 'vérité profonde' sur soi et le groupe. Restent des soucis méthodologiques persistants à ces méthodes : ceux relatifs à la composition des groupes et la structuration de l'épreuve (du groupe face à lui-même); le choix des discussion du groupe avec lui-même, des thèmes généraux au relations particulières, de l'extériorité ou insister sur l'intériorité; ensuite, les problèmes relatifs à l'observation des sujets, au recueil des faits, et à l'influence des observateurs sur le groupe lui-même. Enfin, que doit restituer le psychologue intervenant ? un tableau des personnalités, des commentaires sur le groupe, une 'check-list' des comportements observés; le problème revient souvent à l'obligation de devoir répondre aux questions initiales du client, sans en voir la dynamique du groupe, ou pire, revenir à la question si l'employé convient au poste, ou pas ? L'avenir de la psychologie de groupe est d'aller plus loin encore dans la mobilisation de l'expression et de la projection des individus dans l'action : avec des jeux de rôle en situation (rôle playing) ; avec des 'business games', ou des jeux où le management est posé comme modèle.</p> | Sélection du personnel | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique                | Visibilité |
|-----------|----|---|--------|---|------------------------|------------|
| Elliott   | 13 | Considérations générales sur le concours, procédé de sélection de l'administration (René Verny) |        | L'administration possède ses règles propres pour sélectionner son personnel. Les procédures de recrutement sont le plus souvent centralisées et massives. Elles sont le fruit de l'histoire de plusieurs siècles; leurs objectifs sont de qualifier des agents avec les compétences techniques, mais également les valeurs de l'institution ("le sens de l'Etat") pour chacun de ses membres. Désormais, les procédures ne correspondent plus aux besoins des administrations : les sélections des chefs par des dissertations d'étudiants en droit n'ont plus de pertinence pour sélectionner de 'bons chefs'. Enfin, des nouvelles formes de modernisation sont en cours, telles que l'entretien oral (grand oral) ainsi que les résumés de texte, ayant pour objet de davantage évaluer sur les aptitudes de synthèse pragmatique plutôt que sur la dissertation scolaire.   | Sélection du personnel | Mesure     |
| Elliott   | 14 | Le plan d'organisation et de promotion de la société Esso Standard S.A.F. (J. Nocturne)         |        | Le cas de l'entreprise ESSO tente de montrer que la planification et l'organisation de l'évolution des salariés est de première importance pour les grandes organisations. Non seulement pour faciliter leur planification, mais également pour susciter et motiver son personnel en interne, afin de rationaliser les systèmes de promotion et d'évolution personnelle de chacun des employés. Tout d'abord, l'exercice de planification doit intégrer la sélection et la promotion de son personnel dans le plan de l'entreprise dans les prochaines années. Il s'agit d'identifier les connaissances, les aptitudes et les capacités du personnel, ainsi que de projeter ceux-ci dans l'organisation future de l'entreprise. Un bilan doit être fait pour chacun de manière annuelle, celui-ci doit se faire sur les tâches précises ainsi qu'un jugement général, puis enfin soumettre ce bilan selon plusieurs avis compétents pour être validés. Ensuite, le service d'organisation et de planification devra dresser un 'tableau de remplacement', décrivant les postes à venir et la future organisation, y projeter les ressources actuelles sur la future organisation; faire ensuite, une planification des formations, des spécialisations et des recrutements externes à pourvoir pour construire l'organisation future de l'entreprise. | Objectifs              | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|-------------|------------|
| Elliott   | 15 | Aspects généraux du développement systématique des cadres dans les entreprise à Etablissement multiples ( A.T.M. Wilson) |   | Le développement des techniques de plus en plus sophistiquées sur le choix des hommes, et ses aspects différenciés pour les cadres, amènent à des réflexions de fond sur la gestion des entreprises. Notamment pour le travail des cadres : ces derniers doivent incorporer dans leurs tâches et leurs capacités ces techniques administratives propres, corps constituant de leurs responsabilités; ils doivent travailler avec des spécialistes de ces techniques, savoir coopérer avec eux, et interagir avec. Ensuite, ces techniques de planification et de sélection des cadres modifient la structuration des institutions et leur mode de fonctionnement. Cette planification, si elle doit exister, doit prendre en compte le temps long des entreprises, mais également ses discontinuités : la planification doit se modifier en permanence, les emplois prévus un temps ne le seront peut-être pas pour toujours. En effet, les progressions de carrière se font par des changements d'affectation, et cette mobilité interne et parfois externe doit être prise en compte dans la vie continue des organisations. Le choix des critères d'évaluation doit traduire les compétences et aptitudes du moment, tout comme celles du futur. | Objectifs   | Délégation |
| Elliott   | 16 | Conclusion R.E. Campiche   |   | Les chapitres de ce recueil ont pu démontrer premièrement le développement des techniques de sélection du personnel, ainsi que de leur foisonnement et leur diversité. Des méthodologies qui visent à mettre en valeur les points forts des collaborateurs et les orienter dans ses choix de carrière; attirer l'attention sur leurs points faibles pour les améliorer; renseigner le personnel sur le jugement effectué sur lui; ainsi que fournir à la direction les bases nécessaires pour ses fonctions de planification et ses décisions. L'appréciation se faisant par l'analyse précise et l'énumération de ses tâches de travail et responsabilités; ainsi que l'évaluation de ses aptitudes et comportement comme estimation globale de la valeur de l'employé noté.   | Objectifs   | Délégation |
| Aumont    | 1  | Evolution des salariés   |   | Il y a une scission dramatique entre les différentes formes de salariat. Ce sont les différences de besoin, d'exigence et de considération, les attitudes vis-à-vis de l'entreprise et les changements de statuts. La différence se fait dans la possibilité d'une formation au management. Ce sont des attitudes humaines qui se séparent, celui de culture de l'entreprise et de l'engagement.  | Intégration | Délégation |
| Aumont    | 2  |  | Existe-t-il toujours une "condition ouvrière" ? |   | Intégration | Délégation |



| Référence | # | Titre1                                   | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--|--|---|--------------|--------------|
| Aumont    | 3 |  | Les travailleurs mettent-ils autant leurs espoirs dans le communisme ? | Il y a premièrement le communisme populaire comme incarnation de la vie ouvrière. Il a apporté des espoirs, une espérance de marche en avant de l'humanité, et aujourd'hui il butte sur l'action ouvrière en butte à leur <b>émancipation</b> .   | Intégration  | Délégation   |
| Aumont    | 4 |  | Où vont les courants de promotion qui traversent le monde ouvrier ?    | Ce qui manque, c'est que la promotion sociale est à la fois un facteur d'épanouissement, mais aussi de déracinement. Les jeunes et les techniciens (en blouse blanche) peuvent donner l'impression de trahir la cause ouvrière. En tous le cas, ils sont refusés par les militants.<br>La promotion ouvrière est en butte au syndicalisme, qui ne peut voir que la promotion collective, mais ne peut pas voir celle individuelle, de ce que fait les travailleurs sont réservés vis-à-vis de ces mode d'émancipation, au contraire des intérêts du militant de la masse. | Intégration  | Délégation   |
| Aumont    | 5 |  | Le développement de nouvelles "forces de contestation"                 | Les techniciens sont une énigme pour les dirigeants syndicaux. Ils sont une catégorie nouvelle qui ne rentre pas dans leur vue. Mais ce petit monde d'employés s'affirme et croit, avec les conditions de travail : les besoins de compétence ne cesse d'augmenter, avec d'autres modèles de la vie en entreprise, ses perspectives et ses transformations culturelles induites. Les cadres sont plus disponible en esprit, le rôle des femmes y est important La question du syndicalisme des cadres se pose désormais.  | Intégration  | Délégation   |
| Aumont    | 6 |  | Les syndicats aux prises avec l'évolution                              | Le mouvement syndical est en pleine évolution, il n'y a plus de "synthèse" qui ne tienne. Les hommes et les méthodes sont en difficulté, avec un déphasage avec les militants, un retard sur les moyens. Les institutions sont dans une équivoque qui les mettent en difficulté.  | Intégration  | Délégation   |
| Aumont    | 7 | L'évolution des directions d'entreprises |  | Les salariés ne connaissent pas bien le monde patronal ni les chefs d'entreprise, le plus souvent depuis la représentation du salariat. Or, le monde patronal est multiple, il se différencie par ses intérêts, sa parenté et ses destins ; des unions peuvent se faire par un air de famille ou une similitude de points de vue, mais sans plus. La réalité est une diversité extrême, en raison de leur distance géographique, historique, structurelle, et leur attitude différente sur l'avenir. Le monde patronal est divers.  | Commandement | Organisation |
| Aumont    | 8 |  | La physionomie "une" ou "multiple" du monde patronal                   |   | Commandement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité                        |
|-----------|----|----------------------------------|---|---|---------------|-----------------------------------|
| Aumont    | 9  |                                  | Le chef d'entreprise, de la 'prise de conscience" à la notion de son engagement | Il y a une prise de conscience chez les chefs d'entreprise, des comportements nouveaux en raison à la fois des peurs et des impératifs, mais surtout des découvertes de nouvelles dynamiques importantes pour l'entreprise. Les nouveaux discours sont ceux de responsabilités humaines et sociales, ils visent à prendre en compte les points de vue de leurs salariés, conscients d'un besoin de motivation de ceux-ci bien plus que le simple rapport salarial. Ils doivent pour cela devenir des hommes engagés, s'élargir culturellement et avoir une attitude sur le long terme et prospective. | Commandement  | Organisation                      |
| Aumont    | 10 |                                  | Les chefs d'entreprises devant leurs fonctions                                  | L'entreprise n'est pas le bien propre des chefs, elle n'est pas seulement un bien commun, mais une communauté d'hommes, un lieu d'échange et de service, un projet et des actes à mettre en œuvre. En pratique, l'entreprise doit se fixer des buts et des fonctions pour agir sur le réel. Les responsabilités sont partagées, chacun devant savoir quoi, qui et devant quoi ils sont responsables.  | Commandement  | Organisation                      |
| Aumont    | 11 |                                  | Le "relai" de l'encadrement   | Les cadres sont des « relais » à l'encadrement. Sans savoir véritablement si les cadres sont un groupe homogène, ils sont des points de convergence, mais la nature de leur travail les éloigne également. Les cadres sont le plus souvent buttent avec la direction, mais ils le sont aussi avec le reste des salariés dont ils doivent passer le message de la direction, et de ce fait, ils se mettent eux-mêmes en difficulté. Le cadre est donc dans une situation confortable et difficile. Dans le futur, ils seront encore plus   | Délégation    | Délégation                        |
| Armand    | 1  | Avant Propos                     | Introduction  | L'industrie française doit faire face à une mutation sans précédent et le management va jouer un rôle grandissant pour savoir se transformer.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Armand    | 2  | La mutation de l'équipement      |   | Les entreprises et les marchés se transforment avant tout par leurs infrastructures dans lesquelles les entreprises doivent savoir investir en premier.   | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Armand    | 3  | La mutation des dimensions       |   | Les grandes entreprises vont savoir prendre tous les marchés, et celles qui ne sauront pas grandir vont subir une concurrence qui pourront les faire chuter.  | Environnement | Standardisation/<br>massification |
| Armand    | 4  | L'organisation à l'ère technique |   | Les questions d'organisations sont toujours totalement imbriquées dans les questions de techniques et de technologies.  | Organisation  | Organisation                      |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité                    |
|-----------|----|--|--|--|---------------|-------------------------------|
| Armand    | 5  | La technique moyen de civilisation                                 |  | Les civilisations se distinguent par leur faculté à faire se développer les techniques, les technologies et leurs usages pour améliorer leur productivité. Notre époque est toujours dans cette même logique.  | Environnement | Standardisation/massification |
| Armand    | 6  | La formation et l'information qu'impose le développement technique |  | La productivité de l'avenir se jouera autour des facultés à la formation, à manier de l'information et à suivre donc ce progrès technique qui ne va pas cesser de croître à un rythme encore jamais vu auparavant.   | Formation     | Délégation                    |
| Armand    | 7  | Conclusion   |  | Il faut avoir confiance dans l'avenir et donc il faut parier sur les techniques de demain, avec les technologies, mais aussi le management qui est lié à celles-ci.  | Participation | Délégation                    |
| Aumont    | 12 |  | La médiation difficile des directions du personnel | Les directions du personnel ont une insertion malaisée dans le monde du travail. Ils sont responsables mais confrontés aux contradictions et aux faits, ils ont besoin d'une objectivité et de nombreuses qualités nécessaires. Ils doivent surmonter les incertitudes inévitables, il n'y a de science ni de technique de conduite du personnel. Il faut savoir par quel bout prendre le problème et trouver les dialectiques de transformation pour tout le monde. | Délégation    | Délégation                    |
| Aumont    | 13 | L'évolution de l'entreprise  |  | L'entreprise est le lieu de confrontation des optiques et des projets en présence. Chacun défend sa vision et s'insère ainsi le rôle des cadres. Ceux-ci deviennent une réalité sociologique, ils ont un poids économique, ils doivent avoir des perspectives concrètes et positive car de leur attitude dépend la direction de l'entreprise toute entière. L'entreprise n'est qu'hommes et efforts, actes et situations.  | Participation | Délégation                    |
| Aumont    | 14 |  | Les deux visages de l'entreprise                   |  | Participation | Délégation                    |
| Aumont    | 15 |  | Le travail industriel, creuset de transformations  | Le travail industriel n'est plus celui des "temps modernes", mais celui de l'ère des techniques nouvelles ; l'acte de travail permet de comprendre le devenir et la destination des comportements et des valeurs humaines. Il faut suivre ainsi l'évolution des tâches, des fonctions et leurs conséquences psychologiques. Etudier les hommes au travail, c'est penser la construction de l'entreprise.   | Participation | Délégation                    |
| Aumont    | 16 |  | Politique sociale et construction de l'entreprise  | Les politiques sociales sont le plus souvent perçues comme le faux-semblant de la construction de l'entreprise. Pour autant, il est important de relever le facteur décisif des avantages sociaux, de l'accroissement du souci de l'homme au travail, et de la notion de participation. La politique sociale doit donc être concertée et s'insérer dans le contexte social et sociologique propre à l'entreprise.  | Participation | Délégation                    |

| Référence | #  | Titre1     | Titre2                         | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|------------|--------------------------------|---|---------------|------------|
| Aumont    | 17 |            | La "dynamique" de l'entreprise | L'entreprise est une institution en devenir. Son statut juridique devra changer, elle devra se définir existentiellement et en acte ; il faut voir le primat de l'homme et acter le retard des institutions pour répondre à ses demandes. Il faut adapter les structures aux dynamiques humaines plutôt que l'inverse. La recherche de consensus est dont aujourd'hui de plus en plus urgent, elle est un facteur de dynamique et d'une nécessité vitale. La participation doit s'élargir, les cadres doivent devenir les instigateurs et les réalisateurs de ce consensus, trouver les conditions idéales pour y parvenir. Il faut donc faire un appel au large et au devenir en entreprise, l'homme du XXème siècle sera dans ces deux dimensions de la construction, à la fois individuelle et collective. | Participation | Délégation |
| Aumont    | 18 | Conclusion |                                |   | Participation | Délégation |

| Référence     | # | Titre1                       | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|---------------|---|------------------------------|--|---|---------------|------------|
| Aubray_Savoir | 1 | Remerciement                 |  | Ce livre est écrit avec un point de vue français, un point de vue pour chaque chapitre de patron, et avec la collaboration de nombreuses entreprises françaises.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 2 | Savoir faire et faire savoir | Ceux qui peuvent...  | Opposé au terme 'cadre' français qui est un statut, le travail de management doit être redéfini, son travail premier est désormais d'assurer la transmission, la circulation, et la génération du savoir pratique. Le savoir est de plus en plus éphémère, au contraire de la formation. Peter Drucker y voit une "new reality", et dit que l'on passe trop de temps à la formation, pas assez à l'apprentissage. | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 3 |                              | Former, éduquer, enseigner   | L'apprentissage n'est pas comme en France, un temps scolaire pour un savoir technique, il est un verbe d'action, c'est former un projet, le conduire, réussir.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 4 |                              | L'influence du modèle d'éducation sur le management                    | Le management est, on le sait moins, beaucoup influencé par l'éducation. Notamment après la guerre, où en Allemagne ou au Japon notamment, avec les formes d'apprentissage intégrées au travail. Il y a désormais des universités d'entreprise.   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 5 |                              | Pourquoi la formation ne tient pas ses promesses : le cas de la France | La France investit 30 milliards dans la formation, dont plus de la moitié sont pour la formation des chômeurs, par des instituts centralisés, qui n'ont pas de buts ni d'objectifs. Mais a-t-on besoin de formation pour apprendre ?  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 6 |                              | Le nouveau rôle des managers   | la formation doit être moins dans les offres ad nauseam des instituts de formation que dans l'action quotidienne de l'entreprise par l'apprentissage. En reprenant le schéma de Mintzberg, ses 'tâches du managers' sont toujours d'actualité, il en manque une, désormais, qui est celle de l'humain et de l'apprentissage.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 7 |                              | Arie de Geus : apprendre et agir                                       | La filiale de Shell au Brésil avait beaucoup de problèmes de violence et de management, il a été décidé de décentraliser 90% des décisions, et cela devait se faire par l'apprentissage réciproque, après avoir beaucoup travaillé, notamment en raison de barrières de psychologie et d'apprentissage, nous avons réussi par l'intermédiaire du Jeu, qui est une des formes de l'apprentissage.                  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 8 | Sagesse                      | La double voie   | La sagesse de Krisna permet de se poser la question inédite en management: 'comment agir'. Pour agir, il faut être prêt, et pour apprendre, il faut vouloir apprendre, ce que dit Drucker d'un dirigeant qui l'a remercié à la fin de son séminaire de lui avoir appris à monter son entreprise.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 9 |                              | La sagesse pratique de l'Occident : une existence souterraine          | Le différent entre la sagesse et l'action doit remonter aux temps lointains en occident, déjà dans l'opposition entre Platon et Aristote, ensuite sous Pierre Charron à l'époque de François 1er (de la sagesse); mais Descartes érige la raison au-delà de tout  | Apprentissage | Délégation |

| Référence     | #  | Titre1    | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|---------------|----|-----------|--|--|---------------|------------|
| Aubray_Savoir | 10 |           | La sagesse orientale et le management                                    | Confucius, lui, parle de l'homme de qualité, qui draine les qualités de l'action et de la sagesse, lui qui a consacré toute sa vie à l'enseignement; au Japon, cette culture du confucianisme se retrouve dans l'influence de l'apprentissage, sur le 'on the job training', ou les formes d'apprentissage par l'expérience (taiken kyoiku)  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 11 |           | Les stades de développement en entreprise : du savoir-faire à la sagesse | Les livres à succès de Tom Peters (Prix de l'excellence, Chaos Management) décrivent la force et les qualités de court terme; de la même manière, on a tendance à trop valoriser les jeunes et les savoirs spécialisés, ceux qui 'se voient', alors que, par exemple, la rotation des postes (Ian Gow) au Japon est une part de leur succès. Ces savoirs se font par plusieurs stades : au début, le savoir; ensuite, le savoir-faire; au-delà, le savoir-faire-faire; enfin, le savoir-faire-savoir.<br>Ce dernier stade de 'savoir-faire-savoir' est vu par la sociologue Gail Sheehy comme un moment de la vie où le besoin de former autrui vient, pour le psychosociologue Erik Reikson, il l'appelle la 'généralité', la conscience d'une obligation volontaire d'aider les autres; pour Drucker, il s'agit d'un de ses meilleurs professeurs, qui l'obligeait à tricher ce qu'il avait appris pour aller au-delà. | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 12 |           | Catherine Alexander : la sagesse des 'petits entrepreneurs'              | Trouver du travail pour les sans diplôme, l'idée est de se concentrer sur les valeurs, sur ce que l'on désire apprendre, et persévérer dans cet apprentissage jusqu'à en faire son propre métier, telle est l'idée de la fondation pour l'insertion à San Francisco.   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 13 | Semer     | La semence et la culture   | De l'idée de la semence dans la Bible, qui est, dans la Genèse, l'idée d'accouchement, fait que la récolte ne provient que de la semence, qui est longue et porte ses fruits dans l'avenir   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 14 |           | L'art du semeur  | Il y a d'autres figures de l'apprentissage, tels les Jésuites et les figures: Ignace de Loyola ou Martin Luther.   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 15 |           | Antoine Guichard : les semences appliquées                               | Lors d'une fusion du Groupe Casino, il a fallu convaincre des valeurs du groupe et les transmettre, on apprend à tous les stades de la vie, et le but du management est de mettre les managers devant leurs responsabilités après les avoir formés et avoir échangé avec eux.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 16 | Accoucher | La fonction maïeutique   | Savoir accoucher les esprits est une compétence essentielle du manager-formateur. La fonction d'accouchement est aussi celle de l'apparition de la vie et du projet de vie, que ce soit pour Emma Bovary, comme pour Daniel Levinson et la phase de 20-30 ans.   | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 17 |           | L'art de Socrate   | L'art de Socrate d'enfantement des âmes, c'est un peu le même processus décrit par McKenna dans l'incubateur de société marketing de la Silicon Valley, il s'agit de   | Leadership    | Délégation |

| Référence     | #  | Titre1      | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|---------------|----|-------------|--|--|---------------|------------|
| Aubray_Savoir | 18 |             | Kuniyasu Sakai : l'accouchement appliqué   | faire émerger des 'visions communes' entre les gens.   | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 19 | Catalyser   | Alchimistes, chamans et consultants  | Il y a entre les consultants, les alchimistes et les chamans un secret commun qui est de savoir mélanger les choses et en donner un nouvel aspect. Cela dépend de cette faculté de choix, d'assemblage et de temporalité. C'est l'histoire de cette formation à Apple France, où Aubrey invita Ronald Laing devant les 20 dirigeants du groupe, où il se taisa, pour faire émerger les tensions entre eux. Il s'agit de choisir le bon moment, et l'interaction.   | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 20 |             | Sur le chemin du chaos   | Le Chaos est loué par Nietzsche pour faire émerger dans ses écrits des thèses en dix lignes qu'il faut, pour d'autres philosophes, dire en un volume. La science du chaos, c'est aussi la 'nouvelle alliance' de Prologine et Stengers, tout système ordonné contient des sous-systèmes qu'il faut maintenir en état de fluctuation; ou David Birch, pour qui les sociétés innovatrices sont celles qui ont échouées par le passé au moins une fois; ou Bateson, qui dit qu'il faut inverser les cadres et les ordres pour reprendre le fil de la réalité, par une nouvelle thérapie du jeu. | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 21 |             | Jean-Marie Descarpentier : la catalyse appliquée   | L'accélération du changement, non pas l'environnement, est le premier des facteurs du monde des entreprises, il faut apprendre des meilleurs patrons, savoir apprendre et transmettre cette apprentissage à tout le monde pour savoir évoluer.   | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 22 | Montrer     | Démontrer : l'art du pédagogue;<br>Montrer : l'art du leader ; Se montrer : l'art du rhéteur | Démontrer, le pédagogue montre les techniques pour les faire apprendre (Pascal, Rousseau, Napoléon); montrer, l'art du leader qui se place dans une relation d'imitation et un effet d'entraînement; se montrer : rhéteur pour penser aux autres pour une décision commune. Il s'agit aussi de la nouvelle dimension 'démocratique' de la vie en entreprise, il faut savoir convaincre son auditoire, et disposer de l'art de la rhétorique pour ce faire.   | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 25 |             | Paul Dubrule : la rhétorique appliquée   | L'université d'entreprise, avec l'exemple du groupe Accor, suit l'idée de pouvoir, dans l'espace de l'entreprise, être en situation de ce former tout le temps, moins avec un système qui s'apparente à l'école supérieure, que l'activité normale de l'entreprise.  | Leadership    | Délégation |
| Aubray_Savoir | 26 | Accompagner | Rompre le chemin avec...   | Un article dans Business Week parlait de la nécessité de 'dégraisser' une partie du management; c'est une idée, mais souvent à courte vue, étant donné le savoir et l'apprentissage qu'une telle quantité de managers représente. Le savoir, c'est l'apprentissage, les 'compagnons', ce sont l'apprentissage tout au long d'une carrière d'une profession.  | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Savoir | 27 |             | Dans le labyrinthe des transferts  | Il n'y a pas que les managers qui forment et qui apprennent; cela consiste le plus souvent en un savant doigté psychologique que de savoir accompagner des projets, du management, vers un apprentissage.  | Apprentissage | Délégation |

| Référence     | #  | Titre1             | Titre2  | Résumé  | Topique       | Visibilité   |
|---------------|----|--------------------|---|---|---------------|--------------|
| Aubray_Savoir | 28 |                    | Coach et 'Thérapon' : l'accompagnement dans le feu de la bataille     | Il s'agit le plus souvent de la même démarche des thérapeutes, depuis le moyen-âge, jusqu'à Freud, et les coachs d'entreprises.   | Apprentissage | Délégation   |
| Aubray_Savoir | 29 |                    | Les Compagnons du Minorange chez Bouygues : l'accompagnement appliqué | Pour Bouygues, il a fallu un apprentissage des métiers du bâtiment, de ses corps de métiers, de son apprentissage, pour faire de ce groupe un leader de sa taille; faire changer un certain nombre d'habitudes, tout en gardant l'essence du savoir-faire de chacun, et la capacité de le transmettre à nouveau.  | Apprentissage | Délégation   |
| Aubray_Savoir | 30 | Mailler            | Le maillage du savoir   | Beaucoup d'entreprises recherchent la forme du réseau pour se mailler entre eux. Il s'agit de technologie (networks) et de maillage d'entreprises entre elles. Les universités déjà pratiquent ce savoir en réseau, avec de multiples savoirs et pratiques entre elles.   | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_Savoir | 31 |                    | La pratique du maillage   | Une société comme Apple a toujours voulu travailler en réseau, pouvoir travailler chacun avec les gens qu'ils souhaitent, ne pas s'aligner sur les règles de gestion des autres manufacturiers d'ordinateurs; le problème vient le plus souvent de la difficulté de travailler ainsi dans une grande entreprise avec la hiérarchie; ce style sera plus adapté pour le XXème siècle, tel que le dit Allman, qui pense que la nouvelle révolution sera celle neuronale des networks; selon Gazzaniga, la psychè qui est dans l'hémisphère gauche, peut être dépassée. L'idée, selon Tylor, ou celle de Dow, serait de pouvoir gérer et modéliser les réseaux sociaux pour faire de la sociologie cet outil de gestion du travail. | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_Savoir | 32 |                    | Jacques Chaize : les PME en réseau                                    | Le CJD est le lieu de rencontre et de réseau de plus de 300 dirigeants qui sont parmi les plus innovants. Il est peut-être la forme de ce que l'entreprise doit devenir, un point de rencontre et d'interaction pour les projets de chacun.   | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_Savoir | 33 | Apprendre le futur | Le grand défi de demain   | Le grand défi de demain est sans doute l'apprentissage. Pas dans ses formes anciennes, mais savoir comment apprendre dans le futur et développer les nouvelles manières d'apprendre.  | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_Savoir | 34 |                    | Le défi technologique de l'apprentissage                              | Parmi ces nouvelles manières d'apprendre, la technologie développe des modèles nouveaux, la connaissance comme un réseau, et mettre le cerveau biologique en connexion de manière artificielle, voici les pistes des chercheurs aux MIT et dans les grands centres de recherche. Notamment, les recherches sur les 'Makers', il s'agit de revoir la manière dont on fabrique et les savoirs qui y sont liés.  | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_Savoir | 35 |                    | Jean-Louis Gassé : la technologie et l'accomplissement de soi         | Nous ne travaillerons pas davantage sur les connaissances demain qu'aujourd'hui, il nous faudra pourtant travailler mieux et plus loin dans l'apprentissage et les connaissances, ce seront les formes de la concurrence des années à venir.  | Apprentissage | Délégation   |



| Référence          | #  | Titre1   | Titre2                            | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|--------------------|----|--|-----------------------------------|--|---------------|--------------|
| Aubray_Savoir      | 36 |  | Le défi social de l'apprentissage | Il ne faut pas changer l'apprentissage, mais bien la société au travers de l'apprentissage. Il y a les sociétés ouvertes et celles fermées. Les premières n'ont pas de tabous, l'apprentissage au travail doit toujours contenir une part de formation personnelle, d'apprentissage sur le réel, et ensuite transformer la manière de voir. La Californie a été le laboratoire de ces apprentissages, il s'agit de faire des 'makers' de toutes les disciplines, de mêler l'apprentissage avec toutes les disciplines, notamment la psychologie (et parfois ce fut même les substances illicites. D'ouvrir les lieux, de faire le rapport entre l'école et le travail transparent, d'ouvrir les savoirs pour le plus grand nombre. | Apprentissage | Délégation   |
| Aubray_Savoir      | 37 |  | La chaîne d'or de la sagesse      | Revenir à Ronald Laing, son gourou, pour faire comprendre que l'apprentissage est ce qui lie les humains et les civilisations. Le manager doit être au centre et dans le mouvement de cet apprentissage, et de le faire aller le plus loin possible que ne le peut l'organisation.   | Apprentissage | Délégation   |
| Aubray_TvCadr<br>e | 1  | Introduction   |                                   | Les cadres, au sens traditionnel, sont de plus en plus inutiles à l'entreprise; ce sont les managers et les nouvelles formes d'organisation qui le sont. Les fusions acquisitions aux USA ont aplati les pyramides, rendant le travail du cadre obsolète.  | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_TvCadr<br>e | 2  | Première proposition : éliminer le statut de cadre   |                                   | La principale raison de cette nécessaire élimination des cadres, c'est de développer des nouvelles formes d'organisation basées sur l'apprentissage et la formation permanente, sans aucune distinction entre les 'cadres' et les 'non cadres'.  | Réseaux       | Organisation |
| Aubray_TvCadr<br>e | 3  | Deuxième proposition : orienter le management vers des stratégies d'apprentissage au travail |                                   | Développer le nombre de stages ou de formation ne suffira pas, c'est le poste et la conception du travail qu'il faut faire évoluer : l'autoapprentissage est le modèle permanent qu'il faut inculquer, donner y compris tous les outils nécessaires, les livres et le télé apprentissage; mais aussi responsabiliser, et développer des apprentissages croisés entre les salariés. Enfin, développer les instituts extérieurs de formation permanente.   | Apprentissage | Délégation   |
| Aubray_TvCadr<br>e | 4  | Troisième proposition : payer les managers selon leur fonction réelle                        |                                   | Il y a ceux plus rattachés aux centres de profits; ceux plus experts dans un domaine précis; mais aussi les coaches, et les consultants travaillant sur les projets de manière épisodique.   | Apprentissage | Délégation   |

| Référence             | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------------------|---|---|--------|---|---------------|------------|
| Aubray_TvCadr<br>e    | 5 | Une nouvelle vie en entreprise                                    |        | Ainsi, cette orientation du management vers l'apprentissage est le départ d'une nouvelle vie pour l'entreprise et constitue une base clairement définie pour rechercher des gains de productivité basées sur les ressources d'encadrement. C'est aussi une modification essentielle du contrat de travail vers une notion étendue de l'employabilité.   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Entrep-<br>soi | 1 | La métamorphose du travail conduit à l'entreprise de soi          |        | Les nouvelles formes de travail mène à l'entreprise de soi. C'est-à-dire savoir transformer le travail et le management à partir de l'apprentissage. Les sociétés américaines arrivent à faire ce basculement de par son goût de la mobilité. Les individus sachant résoudre les situations troublées ont le plus grand avenir.   | Apprentissage | Délégation |
| Aubray_Entrep-<br>soi | 2 | La disparition relative des entreprises                           |        | Si les entreprises ne vont pas disparaître, les prestataires externes vont se démultiplier, et la vie de chacun va se modifier, et chacun devra contrôler qu'est-ce qui est important dans sa vie. Gérer sa vie comme un portefeuille d'activités, ce mouvement ira de pair avec la multiplication des types de contrats de travail, plus ou moins engagés, qui sera le nouveau travail des DRH.  | Apprentissage | Délégation |
| Arch-Elis-Sett        | 1 | Préface d'Hervé Sériex  |        | Manager comme il se faisait dans les années 80' devient une faute professionnelle, tant les mutations de l'économie et des relations sociales ont évolué; ceci est un guide pour tous les managers, dans l'esprit des ouvrages 'L'entreprise du 3ème type' et 'Pilotes du 3ème type'.   | Mobilisation  | Délégation |
| Arch-Elis-Sett        | 2 | Le système stratégique de la mobilisation des ressources humaines |        | Au-delà des formules de 'qualité totale' et tous les slogans de management, il faut unir ces concepts et ces mots d'ordre sous leur articulation, de 'système stratégique de mobilisation des ressources humaines', pris dans sa globalité. Perçue comme trop taylorienne, le nouveau management veut insuffler plus d'autonomie des hommes et des équipes. La 'mobilisation générale' se fait par dix paramètres clefs : 1° la formation (démarche participative); 2° Groupe d'expression (Lois Auroux); 3° cercles de qualité et de progrès; 4° l'information (philosophie); 5° le projet d'entreprise (culture); 6° les plans annuels d'équipe (objectifs et plans d'action); 7° Qualité Totale (prévention, excellence, responsabilité, conformité); 8° l'entretien d'appréciation du personnel; 9° la rémunération (le salaire et la part variable); 10° le maillage (coopération de divers entreprises, territoires; technologies).<br>L'objectif est le changement, chaque levier est une voie d'accès possible et indépendant; il a besoin de patience et de persévérance (différent du 'laissez faire'); un besoin d'engagement total de toutes les composantes de l'entreprise, pour un projet 'humaniste'. | Mobilisation  | Délégation |

| Référence      | # | Titre1                           | Titre2                                     | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|----------------|---|----------------------------------|--|--|--------------|------------|
| Arch-Elis-Sett | 3 | Réussites françaises exemplaires | Solmer-Sollac                              | L'entreprise a mis en place une manière innovante de calculer ses coûts de non-qualité en considérant le montant de sa valeur ajoutée. En demandant une mobilisation plus grande; chaque équipe a chiffré les déficiences et leur coût, pour lancer des démarches de qualité, en récompensant les actions en fonction de leur gains.   | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 4 |                                  | Rank Xerox France                          | Dans cette entreprises filiale d'un groupe international, une démarche de qualité totale a été mise en œuvre pour changer la culture d'entreprise, le management, et apprendre à travailler ensemble. Une formation action s'est déployée dans toute la filiale, répondre à la question de la qualité en formulant ses propres réponses, des consultants internes de cette qualité ont été pérennisés dans la structure, par l'implication de son dirigeant, pour établir une structure d'aide permanente.   | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 5 |                                  | Générale sucrière Marseille                | La société locale fait face à un ralentissement et des pertes de marché. Pour rompre les blocages à la fois organisationnels et psychologiques, elle lance une série de groupe de travail sur ses missions, le tout dans le cours de la publication d'une diffusion médiatique de ses activités. Les nouveaux plans d'action sont pensées par les équipes et synthétisés par la direction et des nouveaux comportements vertueux émergent pour éviter les réductions d'effectifs et produire plus et mieux ensemble.   | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 6 |                                  | Peugeot SA                                 | La mise en place des projets de qualité totale par la direction générale aboutit sur une large réflexion : 1° connaître les besoins exprimés et latents de ses clients; 2° viser le zéro défaut comme contrat et privilégier la prévention; 3° disposer d'un système de mesure; 4° satisfaire son client en mettant à disposition son personnel et ses compétences; 5° faire participer le personnel le plus possible; 6° s'assurer que son client est satisfait. La mobilisation du personnel a été réalisée, "Tagushi, sans oublier Herzberg, et les motivations de l'homme" : avec des qualitatifs, l'association de plusieurs centaines de cadres et agents de maîtrise. | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 7 |                                  | Direction opérationnelle des Télécoms PACA | Dans une entreprise d'Etat et sur beaucoup de territoires, le projet de qualité a été lancé avec la mobilisation du plus grand nombre, avec les objectifs suivants : permettre à la hiérarchie de mieux jouer son rôle, responsabiliser sur la performance, renforcer la coordination, structurer l'information, développer la participation. Avec des équipes qualité, d'animation d'équipes locales, une formation lourde, des cercles de progrès, une évaluation de la qualité, un renforcement de l'information, un diagnostic permanent de l'avancement de la qualité et une notation en rapport.   | Mobilisation | Délégation |

| Référence      | #  | Titre1                              | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|----------------|----|-------------------------------------|---|--|--------------|------------|
| Arch-Elis-Sett | 8  |                                     | Laboratoires Syntex   | Une démarche d'excellence sur la qualité, la communication et la production a été menée avec un encadrement spécifique ('progrès' et 'excellence') touchant toute l'organisation. Elle s'occupe de tous les domaines, le travail, les conditions de travail, les relations humaines. Elle a abouti en quatre ans à instaurer des principes d'excellence et une polyvalence dans tout le groupe.  | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 9  |                                     | Total Raffineries Provence  | Fondée sur la personnalité du dirigeant, une démarche d'amélioration a été entreprise avec des 'réunions d'équipe' des 'cercles de progrès' et un 'total qualité management', donnant lieu à l'expression du plus grand nombre et le suivi d'indicateurs de progrès ad hoc fondé sur ces principes   | Mobilisation | Délégation |
| Arch-Elis-Sett | 10 | Leviers de la mobilisation générale | Le projet d'entreprise  | Le projet d'entreprise est l'exposition d'une philosophie devant se traduire dans des actions concrètes, donnant sens à chaque travail d'une entreprise, n'importe laquelle. Cette démarche peut se déployer de diverses manières, étant publicisée à tout le monde et faire sens au plus grand nombre. D'autres formes, telles les chartes ou les déclarations d'éthique visent davantage à l'autocontrôle, il s'agit non pas de manipulation, mais de mobilisation de chacun vers un objectif similaire.   | Qualité      | Mesure     |
| Arch-Elis-Sett | 11 |                                     | Les plans annuels d'équipe : mobiliser ses collaborateurs sur les propres objectifs | Les plans annuels d'équipe servent à la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise sur des objectifs concrets qui sont élaborés avec les acteurs de terrains. Ce sont l'ensemble des matériaux des 'groupes de progrès', des 'réunions d'expression', des 'entreprises périodiques d'appréciation', des 'réunions d'information mensuelles'; et des 'groupes de résolution de problèmes'. L'objectif est aussi de prioriser les objectifs de chacun, les faire un à un, compte-tenu que la communication est 80% du travail du manager, il s'agit de ne pas perdre de l'énergie et utiliser celui du groupe efficacement.  | Qualité      | Mesure     |
| Arch-Elis-Sett | 12 |                                     | L'entretien d'appréciation : pratiquer une indispensable régulation                 | L'entretien d'appréciation, dans un contexte participatif, a besoin d'être régulé. Il faut évaluer les types de management (autocrate vs participatif), par une série de questions sur le style de management (implication, décision, feedback, effet des propositions collaborateurs, ...). Le participatif suppose un souci constant d'ajustement, une structuration de la relation, une technique d'écoute, un apprentissage de la gestion des émotions, et de gestion des conflits. Exemple de l'université dans les années 70' à Columbia, où les professeurs se font noter par leur élèves pour leur classement professionnel. L'apprentissage du 'participatif' doit être évalué comme connaissance (notation sur le métier, sur le retour d'expérience, sur les CR, sur les équipes et le suivi des chantiers jusqu'au respect de procédures). | Qualité      | Mesure     |

| Référence      | #  | Titre1                         | Titre2   | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|----------------|----|--------------------------------|--|--|--------------|--------------|
| Arch-Elis-Sett | 13 |                                | Les cercles de qualité : participer en groupe à l'action                                 | La mise en place des cercles de qualité répond à la question de se laisser du temps pour réfléchir à comment résoudre les problèmes qui minent le quotidien et peuvent améliorer l'entreprise. Souvent lié à la communication partagée, l'épanouissement personnel, et l'action collective, la mise en place nécessite de réguler les demandes, impliquer la direction dans les projets, laisser le temps aux solutions d'être mises en place, de mettre un comité de suivi des actions et les moyens pour leur réalisation.   | Qualité      | Mesure       |
| Arch-Elis-Sett | 14 |                                | La qualité totale : fédérer le social, l'économique et le technique au service du client | Le management de la qualité totale semble être une des modes de management parmi d'autres. Au-delà des slogans, il vise à l'excellence de tout ce qui touche à l'excellence et la qualité du produit fini, selon le slogan de Ishikawa 'consumer is next process'; c'est à dire, pour ne pas théoriser un 'nouveau taylorisme', ce qui est une tendance fréquente du TQM; il faut reprendre les bases du 'management participatif', et mener aux décisions inférant à la qualité du produit. Le COQ donne à penser un certain nombre de mesure qui visent à quantifier cette 'qualité'; mais c'est un cercle vertueux de 'mesure, prévention, conformité, responsabilisation et excellence', qu'il faut mettre en place.<br>La mise en œuvre est toujours : d'identifier les faits, de hiérarchiser les besoins, de chiffrer le manque à gagner, de bâtir un plan d'action. Pour atteindre le 'zéro (défaut, panne, retard, papier inutile, conflit, mépris)'. | Qualité      | Mesure       |
| Arch-Elis-Sett | 15 |                                | Le maillage : créer les synergies entre les organisations et leur environnement          | Le maillage répond à la concurrence internationale et la nécessité d'être présents sur les 3 principaux continents du monde. Il faut donc faire preuve de diversité, et de ses valeurs pour assembler des composantes diverses. Ce qui va dans le même sens que les réseaux et les nouvelles technologies de l'information et de communication. Ce peut être des réseaux ouverts/fermés, ou alors défensifs/offensifs.   | Réseaux      | Organisation |
| Arch-Elis-Sett | 16 | Management et nouvelle culture | Du manager taylorien au manager du 3ème type   | Il faut croire et 'renforcer' la croyance dans l'organisation du 3ème type. (croyance>comportement>conséquences renforçant', Erskinne & Zalkman). C'est-à-dire en finir avec les valeurs du monde taylorien : jungle, diviser pour régner, ne pas faire confiance, pas de conscience, contrôler, ils ne savent pas, déresponsabilisation, savoir sans les autres; et imposer les valeurs du 3ème type : le personnel est le premier capital, motivation, besoins, confiance, appartenance, créativité, communiquer, client, fidélisation...;   | Réseaux      | Organisation |
| Arch-Elis-Sett | 17 |                                | La culture de de l'entreprise du 3ème type   | Les valeurs sont la mobilisation générale, la finalité humaine, de création de richesse, de citoyen; avec la qualité, la confiance réciproque, le pragmatisme, l'écoute des besoins, à la fois top down et bottom up.  | Mobilisation | Délégation   |

| Référence      | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|----------------|----|--|---|--|--------------|--------------|
| Arch-Elis-Sett | 18 | Des outils clés pour les managers du 3ème type | Grilles d'autodiagnostic                        | Il faut savoir si : on a un projet d'entreprise, des valeurs explicites, des objectifs négociés, des règles de fonctionnement interne, performance économique et globale; il faut mettre en place des démarches participatives, qualité, diagnostic forces/faiblesses internes; comment le savoir : par analyser les interactions du quotidien, par des questionnaires, par un diagnostic partagé, par l'interprétation d'un dessin ou un intervenant extérieur. | Qualité      | Mesure       |
| Arch-Elis-Sett | 19 |  | L'approche créative de résolution des problèmes |  | Mobilisation | Délégation   |
| Arch-Elis-Sett | 20 |  | Besoins et motivations                          |  | Mobilisation | Délégation   |
| Arch-Elis-Sett | 21 | Conclusion                                     |   |  | Mobilisation | Délégation   |
| Bonis          | 1  | Sommaire                                       |   | Le management est une pratique pour tout type de structures (privées, publiques, associatives), comme dans la vie courante. Beaucoup ont voulu maintenir vivantes ses croyances d'un management 'humain', la réalité est, chacun le sait, plus difficile. L'objectif de cet ouvrage est de faire le résumé des principaux concepts actuels du management (trop souvent hélas peu connus), et des meilleurs pratiques connues et pratiquées par notre auteur.     | Réseaux      | Organisation |
| Bonis          | 2  | Le management comme direction d'acteurs        |   | Le management est à la fois le hard' - les techniques humaines, financières, marketing- qui occupent trop souvent les esprits; et également le 'soft' - la direction des hommes et le caractère humain des relations sociales, qui reste, comme l'innovation, encore un concept difficilement formalisable.  | Réseaux      | Organisation |
| Bonis          | 3  | I. Le défi : un nouveau management             |   |  | Réseaux      | Organisation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique | Visibilité   |
|-----------|---|---|--|---|---------|--------------|
| Bonis     | 4 |   | Vers une transformation radicale de l'organisation | La tradition taylorienne a longtemps prévalu et elle est en passe d'être rejetée car elle amène à un 'cul-de-sac'; les 'économies d'échelle' et le travail divisé en unités ne cessent de se spécialiser sans cesse, tout ceci ne peut plus fonctionner ainsi; le retard pris par les 'US' et l'avance du Japon en témoigne. Le courant techniciste, lui, suppose à chaque innovation technologique que ce sera la machine qui va régler tous les fonctionnements humains, qu'il faut juste 'faire tourner la machine', c'était l'automatisation, c'est devenu la GPAO, ou alors les systèmes intégrés des MRP, selon toujours la même logique oubliant les relations sociales. Le management participatif est une sorte de 'mode' actuellement, beaucoup le confond étrangement avec d'autres concepts, tels les 'small group' américains, ou alors toutes les sortes de techniques japonaises, tel les cercles de qualité ou la qualité totale; alors qu'il consiste juste à mobiliser toute l'entreprise par des rapports plus humains. Quelles seront les bonnes pratiques de demain ? Rien n'est écrit, l'organisation n'a pas fini d'être un champ d'innovations, il faut pour cela les suivre et les expliciter. | Réseaux | Organisation |
| Bonis     | 5 |   | Une nouvelle logique de production                 | L'ancienne organisation fonctionnait en flux permanent. Or la nouvelle idée de notre temps est le juste à temps; il s'agit de faire joindre deux idées conjuguées : l'organisation modulaire et le flux tendu; tenir chacun pour responsable de sa tâche, et assurer le continuum d'ensemble. En quelque sorte, il s'agit de raccourcir le cycle de production ; changer les outils rapidement. Le maître mot devient la qualité permanente: à chaque étape de production, on vérifie, la fiabilité et la qualité de chaque produit. L'objectif visé est l'autocontrôle de chaque unité de production, avec les fournisseurs partenaires, dans une même logique   | Réseaux | Organisation |
| Bonis     | 6 | Un autre management pour une autre organisation |  | L'amélioration de la production est indispensable, il y a moins de fonctionnel et plus d'autonomie pour être plus orienté produit.  | Réseaux | Organisation |
| Bonis     | 8 | II. Un nouveau management humain                |  | Depuis un demi siècle, la management semble toujours changer mais reste le même, quel statut donner alors aux innovations et aux modes ?; il y a des évolutions de fond, comme les relations humaines et le souci pour le travail humain, encore faut-il le percevoir. Il y a tout le courant de la psycho sociologie d'après guerre, les groupes semi autonomes; ainsi, les innovations les plus importantes ne sont pas toujours les plus récentes  | Réseaux | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|--|---|------------|--------------|
| Bonis     | 9  | Le management en équipe                         | Comment pratiquons-nous la décision collective ?                         | Il ne sert à rien de se demander 'qu'est-ce qu'une décision ?'; il faudrait plutôt savoir quand considère-t-on qu'une décision est prise. Dans sa préparation, dans sa formulation, dans son acte, ou dans sa mise en œuvre? Toute décision peut-être vue comme une manipulation; la règle du jeu dans une entreprise, ce sont les territoires, ou le 'pouvoir' de chacun ; une décision doit s'appliquer et que fait-on quand il y a plus de hiérarchie pour 'arbitrer'; on utilise souvent ce terme quand il y a des décisions mauvaises le plus souvent. Ainsi, on peut dire que les pratiques décisionnelles conditionnent l'efficacité de l'entreprise, car elles appartiennent toutes au 'jeu collectif'.   | Réseaux    | Organisation |
| Bonis     | 10 |   | Vers un management en équipe ou comment optimiser la décision collective | Il faut donc sortir des vieux schémas du pouvoir unique, mieux concevoir le 'chef animateur', soit celui qui fait que les décisions soient partagées et appliquées. Le risque avec le passage en force est d'être 'lourd'; être 'consensuel' n'engage pas souvent de décisions importantes, croit-on. Mais pour faire appliquer une décision, il faut faire partager les valeurs communes et clarifier ses objectifs; il faut bannir la "réunionite" et faire agir et convenir les gens. Ainsi, la décision est le sens de l'acte managérial, elle est la pierre de touche de son professionnalisme du manager. Trop souvent, la désunion des équipes managériales justifie l'obésité des structures; mieux manager, c'est encourager la formation de véritables équipes managériales; c'est évaluer non seulement de manière individuelle mais également le management en équipe. La personnalisation du chef fait souvent ralentir les organisations, mais avoir un chef plus mobilisateur est de plus en plus important. | Changement | Organisation |
| Bonis     | 11 | L'équipe de travail : une structure essentielle | L'importance de l'équipe de travail                                      |   | Changement | Organisation |
| Bonis     | 12 |   | Un contre exemple  |   | Changement | Organisation |
| Bonis     | 13 |   | La place de l'équipe de travail dans la production                       | Une équipe, un système; identifier les contributions à l'ensemble; agir sur les normes de travail   | Changement | Organisation |
| Bonis     | 14 |   | Pourquoi les organisations modulaires permettent des gains d'efficacité  | L'équipe de travail est le point d'encrage de la hiérarchie; la proximité et l'animation hiérarchique; l'équipe de travail est le lieu d'identification   | Changement | Organisation |
| Bonis     | 15 |   | L'impact sur l'évolution des structures                                  | Un moyen de rationalisation; la rationalisation formelle est coûteuse; valoriser ceux du front; trois fonctions plutôt que trois niveaux.   | Changement | Organisation |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|--------------|--------------|
| Bonis     | 16 | Un encadrement éducateur, ou la dimension culturelle du management |   | Restaurer la dimension communautaire; mettre en évidence ce qui unit ; sous la diversité; obtenir l'adhésion à la règle du jeu; rendre crédible le contenu des discours; le capital de l'entreprise est aussi culturel; les équipes gèrent leur compétences dans le temps; les organisations formatrices   | Réseaux      | Organisation |
| Bonis     | 17 | Le management par les petits groupes                               |   | Des formules voisines et parfois anciennes; il s'agit de concevoir les conditions de réussites; penser les groupes participatifs qui sont des lieux d'apprentissages; l'apport des groupes participatifs à l'efficience de l'entreprise  | Réseaux      | Organisation |
| Bonis     | 18 | Le management quantificateur                                       |   | Des indicateurs pour tous; les résistances à la quantification; pourquoi la quantification est importante, c'est pour objectiver les bases du dialogue; une quantification sans prétention au service d'un management volontariste   | Réseaux      | Organisation |
| Bonis     | 19 | Enseignements pratiques  |   | Le management en équipe; par l'équipe de travail; par un encadrement éducateur;  | Réseaux      | Organisation |
| Bonis     | 20 | III. Le mécanisme à faire travailler                               |   | par des groupes participatifs; et par un management quantificateur   | Réseaux      | Organisation |
| Bonis     | 21 | L'héritage   |   | Déjà, il faut savoir d'où viennent nos propres conceptions; et refuser avant tout les approches mécanistes; le savoir par des enseignements pratiques  | Mobilisation | Délégation   |
| Bonis     | 22 | Comprendre la dynamique humaine de l'entreprise                    | L'efficacité de l'entreprise passe entièrement par le comportement de son personnel | Ce qui signifie que si le salarié est un facteur de coût, il doit surtout être acteur du résultat économique; que récupérer les gains potentiels de productivité humaine est l'affaire de tous; que les gains des comportements d'innovation peuvent être très importants; que ce qui coûte avant tout, ce sont les dysfonctionnements sociaux; que les gains potentiels de productivité et de décision se trouvent dans l'organisation collective.  | Mobilisation | Délégation   |
| Bonis     | 23 |  | La stratégie produit commande la stratégie produit                                  | Toute entreprise aujourd'hui se justifie par son produit; la stratégie produit/marché passe par le comportement des hommes   | Mobilisation | Délégation   |
| Bonis     | 24 |  | L'échange intégrateur ou le mécanisme à faire travailler                            | Toutes les entreprises n'ont pas la même aptitude à mobiliser leurs salariés; la mécanique de l'intégration au service de la stratégie économique; la ressource humaine est produite par l'environnement social; la contribution détermine en partie la rétribution; il faut analyser précisément le mécanisme d'intégration; il faut, aussi, apprécier dans le détail les termes du contrat d'intégration qui se négocient; enfin, l'importance est dans les détails, tout est la capacité de micro-négociation | Mobilisation | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                  | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|--------------|------------|
| Bonis     | 25 |  | Comprendre les ressorts du comportement | Il faut pouvoir viser avoir des salariés motivés; seulement, il faut pouvoir trouver, pour cela, une théorie utilisable à cette fin; l'entreprise est entourée de stratégies; les règles d'aujourd'hui sont le résultat des stratégies d'hier; il faut étudier les résistances au changement et leurs origines; voir pourquoi la vie est compliquée; et comprendre la stratégie des acteurs   | Mobilisation | Délégation |
| Bonis     | 26 | IV. Les nouvelles formes de l'action managériale |   | Les nouvelles manières de participer, nous les avons dites: en valorisant l'individu, en adoptant un management participatif, en mesurant et conduisant l'action collective.  | Mobilisation | Délégation |
| Bonis     | 27 | Sur quoi le management peut-il agir ?            |   | Reste à savoir sur quoi, dans cette participation, nous pouvons agir. Nous pouvons le faire sur l'individu, en le changeant, en le sélectionnant, en le promouvant; nous pouvons le faire de manière législative dans une société de droit privé qui doit créer ses règles; nous pouvons le faire en édictant une procédure, qui est une manière de travailler ensemble; nous pouvons le faire en changeant les structures par les voies de l'organisation; nous pouvons le faire par la sanction et la récompense au sein de l'entreprise et des salariés; ou alors par la culture, en érigeant une philosophie et un projet d'entreprise, pour impulser des valeurs pour chacun des collaborateurs.   | Mobilisation | Délégation |
| Bonis     | 28 | La participation est une arme                    |   | Le management participatif est mobilisé avant tout, car il est plus efficace qu'une simple règle émise d'en haut; une fois édictée, les acteurs peuvent s'en saisir pour la modifier; au contraire, la participation déplace le cadre de la négociation, car chacun des acteurs se saisit de l'objet et en fait le sien, chacun des blocages du jeu d'acteur se déplace. L'efficacité de la participation est premièrement dans un effet culturel, car chacun s'appropriant une institution qui était figée; ensuite, la participation modifie les circuits d'échange et crée des nouvelles solidarités; ce qui ne va pas sans conflit, notamment avec la participation de la direction, qui a peur de perdre son pouvoir; du syndicat aussi, qui perd ce statut de rapport de force institutionnel sur lequel il se fonde. En somme, plus la participation est importante, plus la capacité d'influence et de pérennité du changement est possible avec les acteurs dans des nouveaux positionnements. Et c'est justement cette mise en œuvre de la participation, qui doit devenir un 'savoir-faire' managérial, comme un autre savoir de management. | Mobilisation | Délégation |

| Référence      | #  | Titre1                                       | Titre2   | Résumé  | Topique           | Visibilité                    |
|----------------|----|--|--|---|-------------------|-------------------------------|
| Bonis          | 29 | S'appuyer sur de nouveaux acteurs collectifs |  | Pour exercer le pouvoir et procéder au changement, il faut impliquer les équipes et prendre d'autres voies que celle du seul pouvoir. Tous les acteurs d'une entreprise sont des stratèges, il faut donc aborder l'action avec une stratégie bien définie; celle-ci doit se rendre compte, ou non, si elle dérange certaines personnes bien installées; dans ce cas-là, il faut se camper résolument dans le parti du changement, prendre les acteurs qui vont agir avec soi et créer avec eux un nouvel acteur. Il ne sert à rien de supplier les gens de 'respecter le pouvoir' dans l'entreprise; il faut trouver les voies de fédérer les volontés individuelles, y compris, le plus souvent, à l'aide de structures temporaires et d'individus volontaires, comme celle du pilotage de projet. Croire ainsi que la constitution d'un projet collectif n'est pas le monopole de la direction. | Mobilisation      | Délégation                    |
| Bonis          | 30 | Savoir conduire un projet                    | Mettre en place une dynamique                              | Prenons le cas d'un projet. Pour mettre en place une dynamique, il faut d'abord trouver les hommes qui s'engagent, les sélectionner, selon leur profil, et le plus souvent, celui étant le plus en capacité de mobiliser du monde pour aller dans sa direction; ensuite, il faut analyser l'ensemble des données du problème, par une méthode rationaliste de constitution de l'ensemble des faits, des problèmes et des moyens à mettre en œuvre. Ensuite, il faut élaborer ensemble une solution et une stratégie, c'est à dire impliquer par avance les principaux responsables pour la bonne réussite à venir; de là à les faire même piloter conjointement la réalisation du projet et leur mise en œuvre. Enfin, une fois réalisé, il faut mettre en place un suivi et des indicateurs, car l'effort n'est pas terminé.   | Réseaux           | Organisation                  |
| Bonis          | 31 |  | Le progrès managérial passe par un apprentissage collectif | Réussir se mesure dans le temps, il s'agit toujours d'un nouvel apprentissage pour des personnes le plus souvent extérieures au mode projet; ceci implique une transformation de la conception même du management, à savoir apprendre à faire faire et à faire du nouveau, à l'apprendre. La conduite des programmes et l'appui sur les réseaux d'échange et extérieur est un réel support à cela.  | Réseaux           | Organisation                  |
| Bonis          | 32 | Conclusion                                   |  |   | Réseaux           | Organisation                  |
| Aubrey_Travail | 1  | Introduction                                 | Une nouvelle société                                       | L'objet de cet ouvrage est celui de la 'société de développement', celui qui a été et celui qui est en train de venir. La vague des licenciements de managers dans les années 80' a été brutale; dans les pays qui l'ont menée, on s'est aperçu que le taux de chômage ne baissait pas si le temps de travail, dans les temps de vie, ne baissait pas non plus. En Europe, l'explosion du chômage vient de ce manque de changement de mode de "développement"; ce livre s'est consacré à cela, ce que l'auteur qualifie d'entreprise de soi.  | Société du savoir | Standardisation/massification |

| Référence      | # | Titre1                                  | Titre2   | Résumé   | Topique           | Visibilité                    |
|----------------|---|---|--|--|-------------------|-------------------------------|
| Aubrey_Travail | 2 | Portrait de la société de développement | La concurrence entre cultures de développement       | Le mode de 'développement', tout le monde connaît le concept. De nos jours, la compétition internationale fait que l'Asie prend toujours plus de part de marché mondial, et que les 'dragons' sont déjà développés; à ce rythme, c'est la Chine, non le Japon, dont l'Occident doit craindre le plus pour sa prééminence dans le modèle de développement.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Aubrey_Travail | 3 |   | Le recul des pays développés                         | Le recul développé tente d'être contrecarré par un étatisme nouveau qui facilite le travail et tente de donner les moyens pour apprendre (prime enfance, éducation, retour au travail après le chômage), ces méthodes vont dans le bon sens, mais sont peut-être retardées par les nouvelles évolutions.   | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Aubrey_Travail | 4 |   | Précurseurs du développement nouveau                 | Robert Reich a bien identifié non seulement les nouvelles missions de l'état quant à l'apprentissage, mais pointé que les modèles de développement basés sur les diplômes sont sans doute obsolètes; désormais l'apprentissage est multiforme. Les couches de 'manipulation de symbole' (finance, conseil, marketing) forment la classe supérieure de cette économie et sont surpayées par rapport au reste; il s'agit bien pour Drucker de ce 'dépassement du capitalisme', et de cette 'société du savoir', qui met, dans la possession du savoir, un capital supérieur à celui matériel; ou comme le dit Tachi Sakaiya, 'The knowledge révolution', une société de 'valeur-savoir', les biens de consommation 'marqueront' et distingueront ceux qui en savent le plus. | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Aubrey_Travail | 5 |   | L'apprentissage, stratégie cruciale de développement | L'apprentissage est donc la stratégie clef pour les années à venir. L'apprentissage, c'est premièrement apprendre les savoirs de base, par l'éducation, mais c'est savoir ensuite apprendre en continu, se développer personnellement. Pour ce faire, les enseignements de 'développement personnel' explosent dans les pays développés, la formation ne cesse de s'augmenter, le terme de 'développement de soi', d'encadrement sur sa carrière, l'orientation, l'apprentissage et le désapprentissage, la responsabilisation de la carrière et de son emploi, l'intégration dans les réseaux de connaissance et les lieux d'apprentissage n'ont jamais été autant demandés.  | Société du savoir | Standardisation/massification |

| Référence      | # | Titre1              | Titre2                                     | Résumé   | Topique           | Visibilité                    |
|----------------|---|---------------------|--|--|-------------------|-------------------------------|
| Aubrey_Travail | 6 |                     | Les valeurs de la société de développement | Il y a cinq valeurs types de cette société de l'apprentissage : l'intégration de l'apprentissage au travail, solliciter une formation, maintenir sa capacité, changer d'emploi; la sagesse peut permettre de passer d'un apprentissage pratique à un autre; l'expérience, qui n'est plus l'accumulation de connaissances, est la capacité d'apprendre le nouveau sur les veines de l'ancien; la communauté, tous liés par des valeurs communes (Drucker, fondées sur l'engagement et la compassion) et des mêmes pratiques professionnelles; la diversité culturelle, les entreprises sont partout dans le monde, et les écoles mixtes, les savoirs et les populations)  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Aubrey_Travail | 7 | L'entreprise de soi | La métamorphose du travail                 | Les mots 'travail' et 'emploi', 'work' et 'labour' sont en train de coïncider, premièrement dans la bouche des politiques, en période de crise, on ne recherche plus trop des emplois mais du travail. L'emploi de jadis apportait le tryptique : sécurité, promotion, formation; le renversement du contrat classique est désormais : précarité; autogestion de carrière; marché international des compétences. Reste à savoir si l'individu veut prendre 'la clef des champs', c'est à dire de prendre les décisions pour son emploi, non seulement pour sa compétence, mais également pour son équilibre familial, rompant ainsi avec l'équilibre du travail salarié, parfois perçu comme non adapté avec le temps de vie de l'individu; de même au Japon, le mode de vie individualiste fait tanguer le modèle idéal de l'intégration de la vie dans l'entreprise. | Réseaux           | Organisation                  |
| Aubrey_Travail | 8 |                     | Bien vivre                                 | Bien vivre n'est pas un raisonnement égoïste, il s'agit du 'travail de soi', dans la philosophie antique, grecque et latine, tel que mis en évidence par M. Nussbaum et M. Foucault  | Réseaux           | Organisation                  |
| Aubrey_Travail | 9 |                     | Le portefeuille d'activité                 | La transformation du travail, c'est aussi la multiplication de ses dimensions, tel que le dit G. Handy : le travail salarié, le travail libéral, le travail domestique, celui bénévole et éducatif; cette vision n'est pas seulement celle de nos sociétés, dans toutes les sociétés il y a un équilibre dans ces dimensions de la vie.  | Réseaux           | Organisation                  |

| Référence      | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique   | Visibilité   |
|----------------|----|--------|--|---|-----------|--------------|
| Aubrey_Travail | 10 |        | Le capital humain                                    | Les choix rationnels se font dans tous les domaines, tel que l'a montré l'économiste Gary Becker; la famille et toutes les questions de la vie courante portent sur un jugement rationnel d'équilibre des intérêts (travail, famille, santé, qualification, culture, etc...); à ceux-ci, il faut s'essayer à une catégorisation en terme de stade de vie : 1° l'étudiant (quitter le foyer, diplôme, ...); 2° l'apprenti (expérience du travail salarié, apprentissage, rêve personnel à choisir); 3° champion (capacités professionnelles mises sous épreuve, réussite et progrès individuels; engagements du moment familiaux, structuration; envies de sortir du salariat); 4° entrepreneur de soi (tirer profit de son expérience, rupture avec ses mentors, diversification calculée, famille); 5° Stratège (abandon travail salarié, statut reconnu, équilibre matrimonial, culture, sagesse); 6° mentor (moins de travail, plus d'apprentissage vers autrui, santé, capitalisation de son savoir, conseiller). | Réseaux   | Organisation |
| Aubrey_Travail | 11 |        | Le développement assisté                             | Pour changer de vie, il faut être certain de la maîtriser et construire son parcours, les sociétés d'outplacement font ce métier. Pour JC Stutz, il s'agit de faire prendre confiance de ses qualités et construire son parcours minutieusement.  | Réseaux   | Organisation |
| Aubrey_Travail | 12 |        | Le développement autogéré                            | Un tel changement peut aussi se faire de manière autonome, en pesant toutes les décisions de manière consciencieuse, et de se ranger du côté de l'apprentissage; des formations, tels les MBA proposent ce 'self managed learning'; il est le fruit de plusieurs composants, allant du travail à la formation, des projets au travail de long terme d'une spécialisation et d'une expérience.   | Réseaux   | Organisation |
| Aubrey_Travail | 13 |        | Les dirigeants d'entreprise face au développement    | Aux organisations ainsi de faire face à ce concept de l'entreprise de soi. Selon Maslow, c'est l'accomplissement de soi le sommet de la motivation; H. Sérieyx et H. Landier ont bien démontré que les grandes entreprises se posent le problème que le travailleur indépendant est plus efficace que celui d'une administration, car il connaît mieux son travail. Senge parle lui de la 'cinquième discipline', comme celle de l'apprentissage; Tom Peters parle d'entreprise libérée. Nombre de PDG parlent aujourd'hui de la libération des énergies du manager comme 'animateur' (Apple, General Electric, ...)  | Réseaux   | Organisation |
| Aubrey_Travail | 14 |        | L'entreprise de soi et le nouveau contrat de travail | Au-delà du contrat de travail traditionnel, émerge des nouvelles fonctions : communautés, travail vers l'employabilité, l'apprentissage guidé, vers une rémunération selon la valeur. Il faut créer les obligations de la compétence dans le contrat de travail, de la part de l'employeur comme de l'employé.  | Réseaux   | Organisation |
| Aubrey_Travail | 15 |        | Détermination de la valeur du savoir                 | Que ce soit chez le directeur des brevets comme chez un PDG, la question est de savoir comment mesure-t-on les savoirs, comment les capitalise-t-on le savoir des managers ? Il n'y a pas de véritables savoirs, à moins de changer de paradigmes, au-delà de l'audit des connaissances.  | Processus | Mesure       |

| Référence      | #  | Titre1                       | Titre2                                       | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|----------------|----|------------------------------|--|--|--------------|--------------|
| Aubrey_Travail | 16 |                              | Vers la réorganisation du travail des cadres | Au lieu de se poser la question, comme Tom Peters, de pourquoi la gestion se borne à supprimer des postes de gestion alors que les connaissances augmentent; mieux vaut se poser la question du développement des connaissances : entre le savoir et l'action; entre les responsabilités et les services de fonction. Il y a les 'responsables d'unité' qui doivent s'autonomiser dans leur fonction; il y a les spécialistes, contrat déterminé par le cycle du savoir; il y a les responsables de développement, rattachés au savoir, en fonction des besoins de développement; et les consultants, au forfait sur des sujets.   | Réseaux      | Organisation |
| Aubrey_Travail | 17 |                              | Réseaux de développement                     | Reste à savoir comment cultiver son savoir, en quelque sorte son 'réseau de développement' : quels groupes ? (formation, université); quels systèmes ? (maillage, qualité, projet); quelles relations de partenariat ? (long terme, information); quel contenu d'apprentissage ? quelles ressources ? Quelles règles ? Quels rôles ? Et aussi, quelle mission de développement de soi ?  | Réseaux      | Organisation |
| Aubrey_Travail | 18 | Conclusions : après la crise |  | Avec la crise, beaucoup de gens auront perdu leur emploi. Mais un basculement a été fait, celui de l'emploi vers le travail (langage des politiques), qui traduit un basculement vers une conception plus partagée du travail dans les temps de vie, et une autonomie plus grande de l'individu sur le développement de soi. Ce qui engendre : un changement dans le 'système de classe', une focalisation sur la qualité de vie, une économie moins formelle, de nouveaux produits culturels; une intégration de la vie personnelle, un changement du rapport au temps, un renouveau pour la sagesse, la vie privée, le capital intellectuel; une valorisation des fonctions RH; diversification des formes d'apprentissage; une société plus citoyenne   | Réseaux      | Organisation |
| Crozier_Ecoute | 1  | Remerciement                 |  | La vraie révolution de notre temps n'est pas politique ni économique, mais elle est sociale. Ce n'est pas la crise, ni le chômage de masse, la désindustrialisation; c'est le changement des emplois et des manières de travailler; il s'agit d'un changement fondamental de logique, où les manières de travailler et de diriger changent totalement. Avec une place de l'emploi différente, avec une insistance sur la qualité, la formation, la technologie. Une révolution managériale est désormais indispensable, il s'agit plus de dire que hier c'est pareil qu'aujourd'hui; certes les business school ont largement changé depuis les années 1950', mais il faut encore bouger les esprits et adapter les comportements du management avec les faits. Les chances de la société française sont encore grandes, l'éducation est forte, la technologie est là. Ce qui ressort des enquêtes, c'est la performance des française | Mobilisation | Délégation   |
| Crozier_Ecoute | 2  | Préface                      |  |  | Mobilisation | Délégation   |
| Crozier_Ecoute | 3  | Avant propos                 |  | sur le 'need for achievement'. Il faut donc savoir mobiliser ces ressources. et. au  | Mobilisation | Délégation   |

| Référence      | # | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique           | Visibilité                        |
|----------------|---|---|--------|--|-------------------|-----------------------------------|
| Crozier_Ecoute | 4 | Emergence d'une nouvelle logique                  |        | contraire de moins d'organisation, il faut plus d'organisation et un meilleur management.  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Crozier_Ecoute | 5 | La nécessité de nouveaux principes d'organisation |        | Il faut savoir reconnaître la nouvelle pertinence des problèmes d'organisation. Dans le début du siècle, il s'agissait d'avoir un contrôle de l'organisation (Fayol, Taylor, Urwick), puis comme des ingénieries de rationalisation à la fois gestionnaire ou financiers; depuis quelques années, et le succès du livre de Tom Peters et Waterman, il faut voir la peur de l'Amérique depuis le dépassement du Japon, et le retour à des systèmes plus simples, à faire des entreprises comme laboratoires. Des nouveaux principes plus sages reviennent : le principe de simplicité, qui a toujours été le principe de base des États-Unis, démonter la loi Ashby, selon laquelle, un système a toujours un N-1, revenir au principe de contrôle par les rapports humains, le principe d'autonomie, de croyance dans le développement de chacun, de la légèreté des structures au-delà de la hiérarchie (Williamson), et enfin le gouvernement par la culture, au-delà des règles et des normes. Rechercher le 'management participatif', donner du sens au travail de chacun au travers de 'projet d'entreprise', si possible élaboré par le plus grand nombre, enfin les 'cercles de qualité', pour retrouver la parole des salariés. Tout ceci vise à donner un véritable poids à la ressource humaine dans l'entreprise, un renversement entre l'économique et le social, où le rationnel devient l'humain; au même moment, la conception du social est transformée, moins en quantitatif, plus en qualitatif; le management reste le calcul, mais un calcul dans un système 'ouvert', multiples, divers. | Mobilisation      | Délégation                        |



| Référence      | # | Titre1                              | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|----------------|---|-------------------------------------|--------|---|--------------|------------|
| Crozier_Ecoute | 6 | La tentation du discours            |        | L'ambivalence des patrons français consiste à vouloir faire du nouveau, avoir un nouveau discours, sans pour autant agir de la même manière. Si la mobilisation de tous et l'attachement à la ressource humaine est dans les discours, la tentation est de ne pas le mettre en acte. Bien entendu, le livre de Tom Peter et Waterman est dans tous les discours des patrons français; sans doute est-ce une vision trop volontariste de la culture, à savoir qu'il s'agirait de changer d'état d'esprit pour le mettre en pratique. Une organisation simple et volontaire est séduisante. Or, les cadres sont toujours, au contraire, perçus le plus souvent comme des obstacles au changement. Dans les années 60', c'était les petits patrons, maintenant ce sont les cadres; certains y trouvent des raisons, comme la faiblesse relative des rémunérations pour le travail demandé. Et alors, se pose la question de la stratification française traditionnelle, si tout le monde ambitionne de moins de hiérarchie, de plus de mobilisation, de simplicité, alors cela ne sera pas avec des mots, mais avec des actes et des changements d'organisation que cela se fera. Au fond du raisonnement, il s'agit de la perte du principe de réalité, pour faire une politique 'humaine'. Encore faut-il regarder, consulter les organisations, écouter ce que les salariés ont à dire, et ce, en dehors du 'projet d'entreprise' tel qu'il leur est trop souvent présenté d'en haut. | Mobilisation | Délégation |
| Crozier_Ecoute | 7 | La résistance de la réalité humaine |        | Le discours est loin de la réalité, c'est le cas pour le management participatif, la délégation et la décentralisation. Tout le monde devrait y être pour, mais force est de constater que les mêmes anathèmes se lancent de toutes parts. Ainsi, les cadres ont les mêmes conceptions et aspirations que les patrons, ils veulent plus d'autonomie et avoir une ligne hiérarchique plus claire; les patrons veulent ne plus se plaindre des cadres et voir leur entreprise bouger. Sur le changement, le discours sur le management participatif, tout le monde est pour. Le seul reproche est de ne pas pratiquer son propre discours. Même sur les nouvelles méthodes, autant sur la moindre hiérarchie. A trop vouloir motiver et imposer la 'mobilisation', cette stratégie de communication de beaucoup de chefs d'entreprise est particulièrement mal adaptée, car on la conçoit comme une 'motivation' imposée par 'en haut'. De même pour le management par objectifs et les rémunérations individualisées, qui plaît relativement, mais le patronat ne le sait pas, car ses instruments de mesure managériaux manquent de fiabilité, ils ne savent pas ce que pensent leurs salariés, il s'agit le plus souvent d'un déficit de connaissance  | Mobilisation | Délégation |

| Référence      | # | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|----------------|---|--|--------|---|--------------|------------|
| Crozier_Ecoute | 8 | les conditions de la réussite                  |        | Les réussites en terme de mobilisation et de management participatif s'arrêtent le plus souvent au stade du discours, plus encore, communiquer semble parfois devenir contre-productif. La nécessité d'une autre approche semble être indéniable, le discours ne peut plus aller au-delà des faits, et les études qualitatives montrent la distance avec le management. Premièrement, l'engagement prioritaire des dirigeants est indispensable, des entreprises comme Peugeot fonctionne, car les cadres croient dans la mobilisation de leur directeur, par exemple. De même, les principes de délégation, de décentralisation et de participation, ceux qui sont déjà formalisés ne peuvent pas vivre simplement de mot, par quota imposé d'en haut; une enquête au long court sur les cercles de Qualité (F. Chevalier) montre leur fragilité. C'est ainsi qu'un effort général de simplicité doit être fait, pour parler, et non plus seulement communiquer avec les salariés., avec un souci du détail, et participer au défi mobilisateur                | Mobilisation | Délégation |
| Crozier_Ecoute | 9 | Génèse et limites d'un premier succès : CIAPEM |        | Dans le contexte d'une entreprise en déclin, les politiques de participation et de mobilisation ont été perçus comme favorables. Il s'agissait de faire changer des pratiques, notamment en axant sur la qualité, par le biais des fournisseurs, par l'élévation de la proportion de diplômés dans l'entreprise, et par le focus mis sur la qualité. C'est avant tout une stratégie d'un patron, ce qui a fait son succès. Les résultats sont probants, le rebond est en marche. Ce qui ne saurait oublier les défauts et les changements entrepris, notamment en raison de la grève de novembre 1988, il y a des leçons à tirer d'un tel exemple, notamment en terme de communication, de ne pas froisser les identités professionnelles; la multiplication des changements - stratégies, salaires, marchés - crée une multiplication d'occasion de créer du mouvement social. Notamment quand les démarches qualité s'enchaînent trop, que les salariés, notamment les syndicats, ont tendance à craindre l'empiètement du management sur leurs prérogatives. | Mobilisation | Délégation |

| Référence      | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|----------------|----|---|--------|--|---------------|------------|
| Crozier_Ecoute | 10 | Problèmes et limites d'une mobilisation ouvrière          |        | C'est l'exemple d'une petite usine moderne qui préfère taire les résultats de ses démarches participatives plutôt que de les afficher ouvertement. Au départ, une philosophie pratique entièrement tournée vers l'action, avec une délégation des responsabilités pour que chacun puisse s'engager ; il faut qu'aucun ne prenne des décisions au-dessus de ceux qui sont les premiers concernés. Les résultats pratiques sont bien réels, le management les félicite et demande de communiquer sur leurs performances. Ce qu'ils font. Pourquoi donc, dans ce climat, la possibilité d'un choc de retour ? Premièrement, car les gens qui se sont exprimés ont davantage parlé de leurs aspirations plutôt que de la réalité, les vrais progrès qu'ils avaient faits devenaient des normes pour les autres. Dans les démarches participatives, il s'agit avant tout de traiter ces 'problèmes des limites' d'une démarche volontaire et de sa généralisation, voire de sa norme.   | Mobilisation  | Délégation |
| Crozier_Ecoute | 11 | Générale de Service Informatique ou le passage d'un seuil |        | Une entreprise différente, avec nombre d'ingénieurs et de techniciens. L'histoire d'un leader et d'un groupe, de sa création, qui explique son fonctionnement fortement décentralisé, où il n'existe pas de directions fonctionnelles, ou celles-ci n'ont pas de pouvoir. CGI s'est construit dans l'ombre des grandes sociétés de conseil, au-delà de leur hiérarchie et leur bureaucratie, insufflant les prises de marché continues sur les meilleurs secteurs, avoir des gens formés et responsabilisés. Au temps des cow boys, ils étaient des dirigeants issues des formations californiennes, pensant les nouvelles solutions informatiques, non plus les produits. Jusqu'au temps de l'affirmation, où ils ont la taille suffisante pour être un grand groupe, mais sans savoir s'ils pourront maintenir l'esprit pionnier. Leur atout, c'est un mode de commutation et d'organisation original : avec les deux axes d'une philosophie pratique; un mode de diffusion par imprégnation; une réaction généralement favorable. Mais les limites de l'expérience et de possibilité de dépassement infère au marché et à la construction de leur histoire. | Apprentissage | Délégation |

| Référence       | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|-----------------|----|---|--------|--|---------------|-----------------------------------|
| Crozier_Ecoute  | 12 | L'apprentissage du futur                                  |        | Le message fort de ces cas pratiques, c'est l'importance de l'engagement du management dans leurs propos et pour la mobilisation de leurs effectifs, de s'attacher à comprendre leur organisation, jusqu'à la dimension humaine et des rapports humains de leur entreprise. Le problème, c'est de parvenir à concrétiser la parole et la nécessité de changement de l'organisation; il faut aller au-delà d'une simple connaissance ou d'un simple discours, il faut avoir de l'attention sur ce que les gens pensent et disent; il n'est plus le temps des bâtisseurs de belles citadelles qui ne verront jamais le jour; également, on ne ressent pas chez les ouvriers le besoin d'un collectivisme, mais il faut redécouvrir la notion de collectif, sans doute un autre collectif, qui est la participation effective, l'écoute, les moyens mis sur chaque mot et la relation soutenue entre chacun. Le tout recouvre la notion d'apprentissage. L'apprentissage de chacun, l'apprentissage en collectif. Le management moderne repose sur un indispensable besoin d'écoute. Il s'agit d'une stratégie fondée sur la connaissance de son organisation, de ses salariés, de toutes les forces de son entreprise, même si celles-ci sont devenues des géants (Rosabeth Moss Kanter;). Le temps des innovateurs est venu, il l'est pour les projets et le dynamisme de chacun. | Apprentissage | Délégation                        |
| Crozier_Serieyx | 1  | Avant propos : à la recherche de l'organisation de demain |        | Il est temps de changer la manière de voir le management; tout porte à faire évoluer la pensée. Tom Peters pense que l'avenir des organisations sera comme le monde du cinéma où un film embauche les ressources à disposition selon ses besoins de manière temporaire. Le Groupe Innovation, 'à la recherche de l'organisation de demain' propose d'autres conjectures.   | Management    | Standardisation/<br>massification |
| Crozier_Serieyx | 2  | Le temps de l'innovation                                  |        | Pour penser le management de demain, il faut savoir se départir des conceptions anciennes et regarder la réalité. Il faut donc écouter, être leader, animer, rechercher l'efficacité plutôt que les slogans.   | Management    | Standardisation/<br>massification |
| Crozier_Serieyx | 3  | Manager comme hier est une faute professionnelle          |        | Alors que la presse et la profession ne cesse de vanter les mérites des cost killer, tel le nouveau patron de WW, Lopez, ou ces DRH qui se vantent de faire des plans sociaux sans que cela puisse se voir, il y a deux manières de voir le monde de demain (Morin): soit trouver de nouvelles solutions plus complexes, soit régresser dans des solutions traditionnelles. Il s'agit de repenser le management, avec les idées nouvelles : une nouvelle civilisation, des nouveaux outils, nouveaux enjeux. En changeant du management-panique pour voir l'entreprise dans ce nouveau siècle.   | Management    | Standardisation/<br>massification |

| Référence       | # | Titre1   | Titre2                     | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------------|---|--|----------------------------|---|------------|-----------------------------------|
| Crozier_Serieyx | 4 | Il faut réinventer l'organisation                      |                            | Si l'on prend la liste du Financial Times des grandes entreprises de 1900, il n'y a que la General Electric qui a survécu; la moitié des entreprises citées par Tom Peters et Waterman sont en difficulté; on a longtemps cru qu'il fallait tenir les discours de participation, de responsabilisation et de décentralisation, en faisant un projet d'entreprise pour réussir. Or, tel que le dit Peter Senge, il ne suffit pas de le dire, il faut des directeurs d'entreprise avec une vision de leur métier, non pas des formules, et une direction de leur entreprise en prenant les moyens.  | Management | Standardisation/<br>massification |
| Crozier_Serieyx | 5 | I. Pourquoi le management d'hier ne marche-t-il plus ? | Le monde a vraiment changé | Une tempête s'est levée, le monde économique et donc celui des entreprises subit une transformation brutale, incessante, et de toutes parts. Les entreprises d'hier font déroute, celles qui innovent ne le font pas longtemps; même toute la société est en déroute, autant les politiques, les syndicats, que les entreprises de services publics et parapublics. Michel Rocard le dit bien qu'un changement est en cours et que l'ordre politique est lui-même à repenser. Ainsi, les recettes classiques n'opèrent plus, Bennis et Nanus parlent pour eux de transformation du pouvoir, de l'économie, des technologies, et de l'ordre mondial. Ce big bang, c'est un honneur posthume à Weber et aux autres théoriciens de la gestion, faire de la bureaucratie le mode de développement de ce siècle, constater que le siècle suivant sera autre. Il faut donc 'faire autrement', le problème du management n'est plus la productivité des employés et des travailleurs: il est un de management, à savoir quel leadership, quelles structures, quelle motivation ? Il faut passer de l'organisation traditionnelle à l'organisation moderne, selon Bennis, ce sera la capacité des leaders à créer une organisation intelligente. Il s'agit de voir quel pilotage de ces nouvelles organisations sera nécessaire. Il ne s'agit plus de faire des 'cercles de qualité' pour le principe ou le discours, car les employés croient qu'ils sont 'embobinés'; il faut que les leaders des organisations agissent. L'époque, dit Baker, n'est pas à craindre, elle donne la possibilité de créer du nouveau. | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence       | # | Titre1                                      | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------------|---|---|---|--|------------|-----------------------------------|
| Crozier_Serieyx | 6 |   | Tout est devenu imprévisible et incontrôlable | <p>Pour comprendre le monde, mieux vaut aujourd'hui parier sur la totale imprédictibilité des choses, c'est-à-dire qu'il n'est plus intelligent de s'asseoir sur des rentes durables, elles-mêmes ne cessent de se transformer. A l'instabilité constante de l'économie, suivent les grands bouleversements des grands systèmes géopolitiques, la polarisation du monde de naguère s'efface, M. Albert a bien décrit que l'opposition aujourd'hui était moins dans le capitalisme vs le communisme, mais bien le capitalisme US' vers celui rhénan; il faut aussi parier sur les transformations sociologiques à venir, les diplômés actuels aux US' et cette génération sera la plus instruite que toutes celles depuis le début de l'humanité. Il s'agit de ne plus concevoir la hiérarchie dans une entreprise, la soumission d'une génération comme naguère, mais bien de s'appropriier les nouveaux codes et les nouveaux usages. Le monde s'est aussi globalisé, la nouvelle concurrence est internationale, nous achetons nos produits venant du monde et nos entreprises et nos emplois le sont aussi en concurrence. Enfin, le grand choc géostratégique sera l'avènement de l'Asie, et les changements que cela fera dans les entreprises et les manières de manager.</p>  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Crozier_Serieyx | 7 | II. Ce qu'il faut désormais mettre en avant | Les idées de demain                           | <p>Le monde dont on parle est assimilable à la métaphore de la prévisibilité et de la rationalité du Boeing, et celle d'un plat de spaghetti, qui n'a rien de rationnel, et qui s'assemble, sans une pensée rationnelle à priori. Le management sera fait de cette innovation, de créativité et d'adaptation (Atkouf), de cette compétence à savoir naviguer dans la pensée complexe (Morin, Davies), ce chemin entre deux mondes. Un principe fondamental : l'autonomie s'impose à toutes les organisations, mais c'est surtout un besoin de communauté d'objectifs de groupes pouvant prendre leurs décisions (Crozier); il y a également, la cohérence, pour Art Mc Niel, chacun voulant être traité comme les autres, ce qui est le revers de l'autonomie; aussi, l'ouverture, car les organisations n'apprennent que si elles sont ouvertes à l'extérieur et au changement; la contradiction, inscrite dans la démarche de toute pensée complexe, ou la récursivité; des femmes et des hommes, doivent constituer l'égalitarisme dans les organisations, ne plus y voir des barrières; enfin, Drucker, en parlant 'comme un boulet accroché aux pieds', l'abandon de l'ancien management aura beaucoup de fils à retordre, en raison que ceux qui occupent des privilèges dans les entreprises vont avoir peur de perdre leurs positions; et tous ces préceptes, s'ils sont l'avenir, n'ont rien à voir avec la philanthropie</p> | Complexité | Standardisation/<br>massification |

| Référence       | # | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------------|---|--------|--|--|------------|------------|
| Crozier_Serieyx | 8 |        | Comment mettre en pratique ces nouvelles idées | La question de savoir comment opérer la transition est celle que reprend Bennis à son compte; il s'agit de tout reconstruire, parler, écouter et s'entourer des bonnes personnes, l'organisation doit trouver et développer l'entreprise de demain (Art Mc Neil), il faut passer du savoir absolu à l'organisation qui apprend. Le concept de qualité totale est celui qui mène à l'organisation de l'amélioration continue, le client a désormais droit de vie et de mort sur les entreprises. La gestion par processus à tous les échelons de l'organisation n'est rien d'autre que la vision de l'organisation avec le client en tête des objectifs. Il faut pouvoir agir avant de publier les résultats trimestriels; après, cela, c'est trop tard. Les indicateurs des entreprises, ce sont la qualité, les processus. La somme de 1 et de 1 peut faire plus que 2, c'est l'impact du travail d'équipe, mêler les compétences, et les faire fructifier (Peters). La formation est un levier clef, celui de la performance individuelle par l'apprentissage, il est trop souvent scolarisé, étatisé, il doit au contraire toujours se rapporter à une pratique. Art Mc Neil est convaincu que le leader n'est plus fait d'information, mais être au nœud de la communication interpersonnelle, cette structuration de la communication est le nouveau motto du leader.   | Leadership | Délégation |
| Crozier_Serieyx | 9 |        | Redécouvrir le leadership                      | En effet, les agents du changement organisationnel ce sont les leaders, ce ceux qui poussent le changement; il y a une distinction à faire entre les gestionnaires / leaders, selon Bennis; les premiers ont une idée de comment faire l'existant, les leaders ont une idée du futur, ils y croient et veulent de manière ferme le changer sans dérouter. N'importe qui peut être leader, encore faut-il acquérir cette légitimité au cours de l'action. Ainsi, on ne naît plus chef, on le devient, par son action, sa vision, et le fait de faire bouger les choses dans l'entreprise. Le leader est ainsi partout dans l'entreprise; les qualités sur lesquelles s'appuient les leaders, ce sont celles qui structurent la vie de l'entreprise et lui donne un dessein, il s'agit de la conviction et de la mobilisation qui sont les capacités les plus recherchées désormais dans les organisations. Ce sont les objectifs de direction et de vision qui priment. Il faut acquérir la mobilisation du personnel, plutôt que leur motivation comme jadis; et aucune mobilisation n'est possible en l'absence de confiance, il faut savoir générer un certain espoir; les leaders sont des personnes 'transformationnelles'. Il s'agit de 'faire une histoire', qui consiste en trois grands mouvements (p.122) :1° reconnaître le besoin de revitalisation; 2° créer une nouvelle vision; 3° institutionnaliser les changements (et l'histoire se répète tout le temps ainsi...) | Leadership | Délégation |

| Référence        | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|------------------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Crozier_Serieyx  | 10 | Conclusion                                       | L'être humain entier et le nouveau pacte social | Pour se représenter le changement, il y a l'image du 'pont stratégique' (situation actuelle> prise de conscience; valeurs; relever)> fossé qui sépare de la situation actuelle (processus de gestion; compétences)> changement souhaité (plan, mesures, vision)); et les cinq F : focus, fast, flexible, flatten, fun. Ensuite, comme le dit Sérieyx, il faut sortir l'être de l'affectif du vestiaire : c'est à dire l'éthique, l'écoute, l'enthousiasme, l'engagement, l'ensemble; tout est organisation et celle-ci a besoin de ce regard humain pour mobiliser, ce que Atkouf appelle 'le regard empathique', la nouvelle mesure du management de demain. | Leadership | Délégation   |
| Orgogozo_Serieyx | 1  | Avant propos                                     |   | Beaucoup trop de livres parlent du changement dans l'administration, parlent mal de l'administration, sans expliquer les voies de son changement dans la pratique. La base de ce livre est celui d'un rapport demandé et d'applications de changement, promu par un spécialiste des entreprises, une des administrations publiques. Faire de la diversité une richesse.   | Changement | Organisation |
| Orgogozo_Serieyx | 2  | I. Une mission innovatrice dans l'administration | Sur la planète Mars                             | Ce livre fait suite à une mission de Hervé de Charrette, il n'a été accepté qu'avec l'engagement de pouvoir pratiquer le changement avec les meilleurs outils de management du privé.   | Changement | Organisation |
| Orgogozo_Serieyx | 3  |  | Journal de route d'un missionnaire              | L'objectif de la mission était de faire l'inventaire des missions existantes d'innovation et de généraliser les meilleures. Il existent beaucoup d'innovation dans la fonction publique, soit elles ne sont pas généralisées: soit mises en silence, soit contraintes par des chasses-gardées où est le règne de l'esprit de Courteline, du statut et des révérences.   | Changement | Organisation |
| Orgogozo_Serieyx | 4  |  | Trois histoires édifiantes                      | Trois histoires ordinaires de la vie de la fonction publique permettent de voir que les 'innovations' se font, à condition que chacun sorte de ses prérogatives pour faire des actions utiles pragmatiquement, quel que soit l'organisme ou l'institution qui en bénéficie.   | Changement | Organisation |
| Orgogozo_Serieyx | 5  |  | Trois démarches différentes                     | A vouloir recenser les démarches d'innovation, il faut faire des typologies de cas d'actions innovantes. Il y a premièrement, la démarche d'orientation 'du haut vers le bas', celle d'animation 'du bas vers le haut'; enfin, celle de facilitation de dissémination : 'du bas, grâce au haut'. Il s'agit surtout d'une question de hiérarchie et de savoir les utiliser de manière fluide et avec la motivation d'innover en la matière.  | Changement | Organisation |
| Orgogozo_Serieyx | 6  |  | Les 'seven up' des fonctionnaires de changement | Les fonctionnaires qui innover ont aussi leurs caractéristiques propres. Ils pensent au public, ils réfléchissent au-delà de leur hiérarchie, ils ont du dynamisme, du leadership, ils aiment la technologie, ils veulent avancer, avec des méthodes comme la qualité, la performance, etc...   | Changement | Organisation |



| Référence         | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-------------------|----|--|--|---|--------------|--------------|
| Orgogozo_Serie yx | 7  |  | Des suites pratiques pour une mission pragmatique    | Il y a beaucoup d'innovation; la clef du succès, c'est ce que les américains appellent la 'fertilisation croisée' des innovations existantes. Il faut trouver des incubateurs à toutes ces démarches, pour aller au-delà de leurs promoteurs et se diffuser dans toute l'administration une fois que ce sont des bonnes pratiques. S'il faut former les administrations, il faut aussi que cette formation soit sous forme d'apprentissage et pratique, en collectif. Il faut donner de l'information au public et être à l'écoute de celui-ci. Il faut aussi faire évoluer le comportement hiérarchique, supprimer les 'président', et faire que les innovations de chacun puissent être écoutées, discutées et mises en œuvre.  | Changement   | Organisation |
| Orgogozo_Serie yx | 8  |  | Interview sur la 'mal administration'                | Parmi les six innovations exemplaires, il y a celles qui veulent rassembler et fertiliser les initiatives, les meilleures pratiques et les innovations éparées de l'administration. Il y a également un changement du rapport hiérarchique, un souci de la qualité, une évolution du rapport au mouvement des organisations qui est devenu nécessaire. Huit propositions ont ainsi été retenues par le ministre de la fonction publique   | Changement   | Organisation |
| Orgogozo_Serie yx | 9  | II. Du point de vue de l'intérieur : le modèle de Palo Alto pour changer les grands systèmes | Prologue   | La question préalable était : est-ce que les méthodes de participation allaient modifier le statut des fonctionnaires ? Il fallut déplacer ce questionnement, pour faire les autres questions liées : celle du foisonnement des innovations, celle du rapport hiérarchique. L'objectif est d'aller plus loin : apprendre de l'école Palo Alto, dont les principales figures sont intervenues à L'AF CERQ, pour imprégner les méthodes, comme cela a été fait dans l'ouvrage (de I.O) les 'paradoxes de la qualité' Il s'agit de préparer au monde après la hiérarchie taylorienne, au nouveau monde et une nouvelle ère imprégnée de philosophie orientale.   | Mobilisation | Délégation   |
| Orgogozo_Serie yx | 10 |  | Quel regard porter le changement des grands systèmes | Changement social et recadrage sont les principaux outils des fondateurs de l'école de Palo Alto. Avoir un regard cybernétique sur le traité de Versailles permet de comprendre les 'niveaux' différents de communications. Ce qui fait que les grands systèmes sont devenus fous, ce qui permet de tenter de comprendre les comportements aberrants et les 'réponses logiques' qui apparaissent, dans un système d'interactions dont la règle est folle. L'analyse systématique permet d'identifier les tentatives de subversion, les identités floues, et les systèmes de représentation de l'observateur. C'est ce que disait l'entreprise du 3ème type (Serieyx) et les 'paradoxes de la qualité'; la formation, les cercles, la démarche de participation tentent de changer les esprits. Il faut ainsi savoir comment changer des règles dans un grand système. Etudier cette crise des grands systèmes sociaux, qui est, avant tout, une crise d'adaptation culturelle. L'organisation en parapluies inversés est condamnée à penser l'action en termes linéaires. | Mobilisation | Délégation   |

| Référence         | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|-------------------|----|--------|---|---|--------------|------------|
| Orgogozo_Serie yx | 11 |        | Les paradoxes du changement politique*                                  | L'action politique témoigne des paradoxes de ses changements et de ses blocages. Dans l'éducation, tout le monde veut le changement, mais sans se mettre d'accord sur les moyens; sur la décentralisation de l'Etat, l'innovation est partout et l'état persiste sur sa forme hiérarchique; les socialistes en arrivant au pouvoir ont renforcé sa bonne image, même avec un discours apparemment contraire. Il y a aussi l'impuissance arrogante de l'Etat français, qui souffre de maux et foisonnent d'innovation parcellaire, sans toujours changer son discours d'omnipotence (Crozier). De même, le paradoxe du libéralisme est celui ( selon Ferry) de vouloir l'égalité de tous au travers l'universalité, alors qu'il a une image de loi de la jungle. Les lignes de force du changement dans le champ social actuel.  | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie yx | 12 |        | Les voies nouvelles du changement social*                               | Il vaut mieux suivre, tel que le soutient les tenants de l'école de Palo Alto, un modèle biologique et systémique pour le changement; c'est-à-dire suivre la question de l'autonomie des acteurs vis-à-vis du changement. Ce qui signifie dans la complexité, prendre les dysfonctionnements pour les voies de changement, comme dans les chaînes de montage où seulement, en trichant sur les normes, on monte des voitures (Mothé). Changer les moyens pour changer les fins : tel est le nouveau credo, il s'avère que, tel que le dit R. Laufer, les modes de légitimité se superposent, l'Etat est obligé de superposer une autorité traditionnelle avec celle des méthodes gestionnaires du privé : souvent, dans les groupes de qualité, on insiste pour des contrôles supplémentaires, et du pilotage qui, une fois pratiqué, risque de faire des mécontents. Il faut alors prendre avec mesure les mesures, et ne pas faire comme Crozier une panoplie d'observatoires, mais bien pratiquer à petite, puis à grande échelle. | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie yx | 13 |        | La qualité dans l'administration : une manière de changer le changement | Il s'agit de concevoir les paradoxes de la qualité de l'administration sous deux types de changements : 1° un discours qui tend à rendre une meilleure relation ente les agents de l'administration et les usagers; 2° obtenir ce résultat en formant les dirigeants à d'autres méthodes de gestion des hommes, sans la législation, mais plutôt par la conviction.   | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie yx | 14 |        | Quel type de changement produisent les méthodes participatives ?*       | A la suite d'une série d'entretien dans la fonction publique, Il s'agit d'abord de faire une typologie des points vue: les libéraux technocrates; les adhérents frustrés; les opposants bureaucrates; les modernisateurs militants. Ensuite, il y a trois niveaux de changement (changer à l'intérieur d'un système de règles, changer sans modifier le cadre légal, changer les règles de changement des règles).  | Mobilisation | Délégation |

| Référence            | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|----------------------|----|--------|--|--|--------------|------------|
| Orgogozo_Serie<br>yx | 15 |        | Passer de l'état 1 à l'état 2*   | Pour le changement du changement de règles, il faut passer de l'état 1 à l'état 2. Il y a six niveaux de changement (culture, valeur, références; politiques des références; mobiles de l'encadrement; agent de contrôle, seuils à ne pas dépasser; opérateurs de base). Pour passer à l'état 2, un système ouvert et évolutif, il est basé sur les valeurs d'efficacité, de transparence et d'équité. Il faut se positionner en médiateur, mettre en évidence tous les aspects et les états de changement, leurs conséquences et les voies de l'accord pour chacun d'entre eux.   | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie<br>yx | 16 |        | Débats, enjeux, actions repérables : le rôle essentiel des deux premiers niveaux de pertinence | Ce changement est lui-même au cœur d'évolutions dépassant les acteurs, que sont : le fait que les contribuables demandent des comptes, il n'est plus permis de définir en soi les missions et leurs moyens; le risque est de désigner des boucs émissaires, il ne faut pas désigner des types d'acteurs les uns contre les autres, le changement se fera pas la mobilisation de l'ensemble des acteurs; le choix binaire est aussi une impasse, il ne faut pas présenter le choix, comme inéluctable, mais axer la discussion sur les moyens et les avantages et les inconvénients de ceux-ci; enfin, l'efficacité n'est pas le libéralisme, chacun, chaque type de partenaires des administrations publiques attendent un meilleur service, y compris les agents eux-mêmes. Le débat dépasse l'administration et agit sur elle. | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie<br>yx | 17 |        | Actions à mener auprès des autres niveaux*   | Le changement implique ainsi l'évolution de différents moyens, dont la redéfinition du rôle de l'encadrement, dans un mode moins hiérarchique, plus axé sur le client/usagé; le processus de contrôle lui-même moins dépendant des processus de l'administration, et laissant plus de jugement de satisfaction et de performance; la définition des normes et des écarts, qui doivent pouvoir évoluer et s'adapter en fonction des situations et des contextes. Le comportement des opérateurs de base, ce sont les premiers acteurs du changement, ils doivent être les premiers impliqués.   | Mobilisation | Délégation |
| Orgogozo_Serie<br>yx | 18 |        | Conclusion   | Changer le changement est une histoire en cours, elle ne dépend pas d'une ligne fixée et d'objectifs à atteindre dès le début, mais en fonction de sa progression, elle doit atteindre sa mission de trouver les nouvelles voies et les moyens pour améliorer les démarches et la mobilisation de chacun.  | Mobilisation | Délégation |

| Référence         | #  | Titre1                               | Titre2   | Résumé   | Topique           | Visibilité                        |
|-------------------|----|--------------------------------------|--|--|-------------------|-----------------------------------|
| Orgogozo_Serie yx | 19 |                                      | La violence légitime à l'éthique de la discussion          | L'histoire du développement de la qualité au Japon est instructive. Premièrement, les modes de production sont liés aux références religieuses du pays et de l'orient, mais aussi de son histoire récente; Ishikawa est un auteur qu'il faut lire, sa réflexion ne part pas de ses racines religieuses, mais bien de l'éthique protestante de l'enrichissement comme bonté, de rationalité, mais au-delà d'elle-même, il perçoit les erreurs qui ont généré la rationalité, il y rajoute une perfection toute bouddhiste, comme dans son arbre de décisions, où toutes les conclusions sont émises, les buts, les conséquences, les moyens, pour isoler chacun des facteurs; il s'agit aussi de la réintégration de la problématique de l'Autre, au contraire de la rationalité taylorienne, il y a l'interaction avec le client et les salariés. Jusqu'à questionner les finalités : universalisation des intérêts. | Mobilisation      | Délégation                        |
| Orgogozo_Serie yx | 20 |                                      | Transposition de la thérapie familiale aux grands systèmes | L'extériorité des thérapeutes. La durée du changement. L'intense activité des pilotes. Le paradoxe de la modestie. La mise en évidence des interactions. Le changement de paradigme du pouvoir. Les conditions de réussite.  | Mobilisation      | Délégation                        |
| Orgogozo_Serie yx | 21 | Conclusion                           |  |  | Mobilisation      | Délégation                        |
| Orgogozo          | 1  | Préface                              |  | Il ne suffit pas de vouloir implémenter les nouveaux outils du management : projet, stratégie, réseau, objectifs, qualité; il faut pouvoir changer les acteurs et leurs conceptions du pouvoir (Orgogozo & Serieyx) pour faire évoluer leurs pratiques, parce qu'il est impossible de ne pas le faire dans un monde qui se transforme.   | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Orgogozo          | 2  | Introduction                         |  |  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Orgogozo          | 3  | I. une nouvelle description du monde | Trois facteurs majeurs de changement                       | Il s'agit d'avoir une nouvelle représentation du monde, telle qu'il fallait l'avoir à l'époque de Galilée, Gutenberg ou Einstein.  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Orgogozo          | 4  |                                      | La révolution de l'information                             | Une technique, en effet, démultiplie désormais l'accès à l'information et change les manières de travailler. On ne travaille pas l'information avec des esclaves, il faut qu'ils soient intelligents et créatifs. De nouveaux espaces à explorer, l'information est une ressource stratégique, il faut savoir transporter l'information, comprendre sa complexité, maîtriser et l'apprendre.   | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1                            | Titre2                                | Résumé  | Topique           | Visibilité                        |
|-----------|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------|-----------------------------------|
| Orgogozo  | 5 |                                   | L'évolution des formes de pouvoir     | Il s'agit de passer de l'entreprise hiérarchique et celle du pouvoir, à l'entreprise fondée sur la satisfaction du client, la communication et la construction. Reste à savoir comment changer le pouvoir, l'organisation. Le pouvoir classique se caractérise par les jeux de pouvoir, la lutte des classes (Marx), la violence légitime (Weber) et les méthodes de surveiller et punir (M. Foucault); au contraire, le pouvoir émergent vise à renverser ces valeurs pour être un flux continu d'information, qui communique, dont tous les acteurs profitent, interagissent et s'échangent. Il repose sur l'éthique de la discussion (Habermas) et la culture de l'Etat, qui tente d'organiser et faire adhérer des structures autour de lui; malheureusement, un modèle pervers s'instaure en même temps que la communication, l'Ecole de Palo Alto nous montre ses dérives avec les injonctions contradictoires, ses paradoxes, ses messages flous et l'ego de chacun pour en retirer le maximum en rompant les rythmes d'échange.       | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Orgogozo  | 6 | II. Comédies et drames du pouvoir | Les formes traditionnelles du pouvoir | Le pouvoir peut être vu comme une scène, où chacun peut se mettre à la place de chacun, l'essence même du pouvoir est de pouvoir prendre toutes les positions. De là, il faut bien regarder les acteurs et le jeu, la description de chacun des rôles; essentiel est de comprendre 'le jeu de l'utopie', c'est à dire que chaque fonction est attachée à une valeur qu'il incarne. De ce fait, les conditions pour l'améliorer, tel que dit Lorino sont minces, et le manager qui veut le changement doit pouvoir ou vouloir s'attaquer à tous ces replis défensifs ainsi causés; à chaque rôle, il faut faire attention des différents types de peur que l'on peut exercer; pour développer un management participatif, il faut se resituer dans l'imagination de chacun; et savoir, ce que le prince ne doit pas faire, ce que les autres rôles ne doivent pas faire.   | Changement        | Organisation                      |
| Orgogozo  | 7 |                                   | La vie difficile des managers         | Dans un tel système, le phénomène le plus probable est celui de l'harcèlement des princes, à savoir où tous les acteurs de l'organisation et leurs liens, tous retombent lui en complaintes. Il lui faut alors changer d'état et d'organisation. Alors, son problème est de promettre le mirage du grand soir, c'est à dire le changement de moyens et de technique, sans admettre qu'il n'y a pas de changement sans évolution de chacune des pratiques. Alors, il y a le mirage du pouvoir, Simone Viel raconte comment le marxisme voulait changer la société en maintenant les formes de pouvoir dans la main de quelques -uns, ce phénomène, de l'antiquité jusqu'à nos PDG modernes se reproduit tout le temps. Alors, les tentations du prince sont, pour changer les pouvoirs, le quadrillage de compétences, et des procédures, soit de compenser, au risque de défaire le changement; soit la rivalité, au risque de manquer le changement; soit de faire semblant et de faire intervenir un tiers, sans grande chance de réussite. | Changement        | Organisation                      |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|------------|--------------|
| Orgogozo  | 8  | III. De la logique des chateaux forts à la logique interactive | Le prince et le château fort                       | Il y a plusieurs moyens pour être Prince et le montrer. La première est la distance: les travaux de Bollinger et Geert Hofstede sur les 'distances' par type de management montre que les français sont comme les pays asiatiques; ensuite, les travaux de d'Iribarne montre que le français incarne la hiérarchie par la distance liée au statut; ensuite Bourdieu a montré que les classes sociales sont fondées sur des distances culturelles. Il y a aussi, les 'ponts levis', faire semblant d'être proche comme d'aimer, et refermer sitôt la bienveillance pour reprendre la distance usuelle; enfin, les 'péages', à savoir où les lieux du pouvoir sont dans des lieux mis avec des obstacles matériels et financiers.  | Changement | Organisation |
| Orgogozo  | 9  |  | Les ravages du taylorisme                          | Ensuite, la robotisation des producteurs, la théorie du management, notamment taylor, est fondée sur le mépris du travailleur, faire augmenter le rythme de travail sans qu'il le voit, sans le payer plus, et sans cette 'éthique de la discussion' (Habermas) qui vise à prendre le meilleur de chacun. Enfin, tel que le démontre Simone Viel, il y a dans le taylorisme, le mépris pour soi-même, comme le décrit aussi Daniel Linhart, qu'instaure le management pour le travail spécialisé et non qualifié.  | Changement | Organisation |
| Orgogozo  | 10 |  | Les sources culturelles du management participatif | L'héritage chrétien a déjà donné les premiers gestes du management participatif, en égalisant les premiers et les derniers, en faisant de chacun des croyants un membre d'une même communauté. La deuxième influence, c'est celle de la biologie, tel que l'explique (Laudier) dans son entreprise poly cellulaire, l'entreprise neuronale' (Donnadieu). Il faut désormais prendre en compte la révolution de l'information.   | Réseaux    | Organisation |
| Orgogozo  | 11 |  | Les dix critères d'une véritable évolution         | Pour comprendre l'évolution et les changements en cours. Il faut insister sur les dix principes suivants : La fixation des objectifs, qui doit rapprocher ceux individuels et ceux collectifs; le sens de l'information, qui ne doit pas être uniquement descendant, mais faire que les individus discutent entre eux; la construction des finalités de l'organisation, qui doivent être élaborées en collectif; le système de rétribution, qui doit intégrer la juste contribution de chacun et l'équité pour tous; la mise en place des indicateurs et les systèmes de mesure des résultats, pour voir la contribution de chacun; Les relations de l'organisation avec l'extérieur; renforcer l'accueil du public et la mettre au centre de l'organisation; la relation à la productivité qui ne doit pas être seulement chiffrée mais faire sens; la gestion des sureffectifs et le temps de travail pour tous; inciter tous rapports à l'innovation. | Réseaux    | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Orgogozo  | 12 |  | Comment conduire le système vers des formes interactives ?          | <p>Quand les finalités déterminent l'action, l'évolution du service public doit élargir ses problématiques : son efficacité, son coût, son service, à long et à court terme.</p> <p>Intégrer les finalités signifie, avoir un dispositif global, se soucier de la motivation; l'enjeu de la dé-taylorisation des services.</p> <p>Ensuite, quand le Prince et le juge ne font plus qu'un, il s'agit de mêler les ressorts de chaque sous-système vers le système, avec la redistribution des fonctions, le 'nous' à la place du 'je', la liberté commune; ce que B. Mandelbrot appelait la 'pensée fractale". Le management participatif consiste à donner cet élan de création et de l'organiser. C'est à dire, en somme, de passer du pouvoir privatif au pouvoir créatif.</p>                                      | Réseaux    | Organisation |
| Orgogozo  | 13 | IV. Manager : du pouvoir à la régulation |   | <p>Dans cette perspective, le management peut se définir comme une activité consistant à réguler les interactions entre les personnes qui exercent fonctions ou des métiers différents, dans un même système orienté vers des buts en commun. Les attentes envers le manager sont de : respecter les règles traditionnelles; acquérir, apprendre; aider leurs équipes; conduire un processus innovant.</p>  | Leadership | Délégation   |
| Orgogozo  | 14 |  | Quelques modèles de régulation                                      | <p>La régulation, selon Bateson, est différente selon le management aux US', et celui en Europe : les US' prônent le modèle 'de l'organisateur caravanier', issu d'un pays qui n'a pas de frontière, où le consensus se fait sur les moyens; en Europe, c'est le 'patriarcat', le gardien des frontières et de la distance, qui discute des principes premiers, des idéologies avant la pratique. Il y a aussi la régulation au Japon, fait de corps et d'âme, de pragmatisme et de perfection de l'âme. Bien entendu, il y a une évolution des contextes : l'environnement, la disparition des frontières, les technologies, les services; Bob Aubrey parle de l'emprise de l'émotionnel sur le rationnel; ; les points durs de la régulation, c'est la signification du temps, de l'espace, de l'environnement.</p> | Leadership | Délégation   |
| Orgogozo  | 15 |  | Réguler par la communication  | <p>Trois exemples tirés de l'éducation nationale; l'application au management</p>   | Leadership | Délégation   |
| Orgogozo  | 16 |  | Modes de direction, formes de régulation, et relation aux personnes | <p>Mais il y a aussi le biais communicationnel. On distingue (Habermas - cité par Bernard), trois formes de communication, qui sont autant de formes de management : la communication instrumentale, celle stratégique et enfin celle communicationnelle.</p>   | Leadership | Délégation   |
| Orgogozo  | 17 |  | Les conditions de possibilité du réseau                             | <p>Pour cette dernière, il s'agit du passage 'inévitable' d'une forme d'organisation pyramidale et segmentée à une forme plus floue, beaucoup moins contrôlée par le sommet, mais liée par un but. Ce qu'on appelle le réseau (autonomie, valeur ajoutée, adaptation au changement, règle fondamentale, confiance, action commune, valeurs partagées).</p>  | Réseaux    | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1                              | Titre2                 | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-------------|----|-------------------------------------|------------------------|---|------------|--------------|
| Orgogozo    | 18 | Conclusion                          |                        | La forme du 'réseau', que nous venons de décrire, a été explicitée par Hubert Landier 'de la pyramide au réseau'; aussi par l'ACADI dans son séminaire 'modélisation de la complexité', et la note 'les systèmes de gestion comme fonctions définies sur le réseau', par Georges Yves Kerven. Ce à quoi, il faut ajouter la perspective de l'environnement et l'éthique.  | Réseaux    | Organisation |
| Quinn_Mills | 1  | Préface d'hubert Landier            |                        | Il ne suffit pas de changer un organigramme pour changer d'organisation, comme il ne suffit pas d'opter pour l'image de Descartes de division de la complexité en sous-problèmes. Il faut prendre en compte la problématique critique de Toffler de la biologie, concevoir comme le fait Mills l'organisation en grappe et suivre ses conseils instructifs, comme je l'ai écrit dans 'l'entreprise poly cellulaire" (Landier)   | Réseaux    | Organisation |
| Quinn_Mills | 2  | Introduction : la route de l'avenir |                        | On a beaucoup parlé d'organisation pyramidale à celle "aplatie"; de l'organisation X à celle YC (Mc Gregor); de l'optimisation des coûts, de l'informatisation. De tout cela, je propose une idée radicale : 'l'organisation en grappe", le principal obstacle à l'innovation, l'adaptation, c'est la hiérarchie. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de mobiliser, de déstratifier, de faire participer leurs salariés, de décentraliser l'information, etc...   | Réseaux    | Organisation |
| Quinn_Mills | 3  | La révolution du management         | La tradition équivoque | L'organisation hiérarchique n'est plus pertinente. Aujourd'hui, les salariés doivent communiquer du bas en haut et du haut en bas de la hiérarchie. Les gains de productivité et d'innovation ne se feront que par un changement. Le réseau est trop souvent conçu comme un mode d'organisation, alors qu'il n'est que l'infrastructure. L'économie demande une adaptation radicale de l'organisation; les managers doivent apprendre à transformer leur pratique au temps de la communication électronique horizontale; faute de management non traditionnel, une entreprise ne peut pas profiter des gains de la technologie. Et ce sont aussi les aspirations du personnel qui changent : la haute valeur ajoutée nécessite des salariés qualifiés et performants qui doivent participer, et l'organisation doit aider à cela. | Changement | Organisation |



| Référence   | # | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-------------|---|--------|---|--|------------|--------------|
| Quinn_Mills | 4 |        | Changer l'essentiel : un aller simple vers l'avenir | Il faut assouplir les règles, déléguer, orienter les résultats, ouvrir la communication, participer et faire s'engager; pour cela, il faut réorganiser un nouveau type de structure. Le premier mobile : une hiérarchie allégée; pour cela, la structure est la pierre de touche du système; ainsi, l'organisation en 'grappe' s'impose, ce terme de 'grappe', il ne s'agit pas du réseau (infrastructure), ni des unités autonomes (hommes), mais du lien entre les deux. 'un groupe de personnes prises dans des disciplines différentes et secteurs, qui travaillent ensemble de manière quasi permanente' (p.30); exemple en six types : équipe centrale, unités autonomes, unités fonctionnelles, groupes de projet, groupe d'alliance, groupes de changement. Il s'agit de 'rendre autonome' les actions et les salariés, dans un but de : clarté, compétence, aisance de l'information, confiance; à ceci, il faut notifier : elle nécessite une 'mission' donnée, l'erreur est bénéfique, ni un comportement habituel, c'est la liberté de décision. La configuration de British Petroleum est un bel exemple de grappe; ce terme signifie des équipes autogérées, où il n'y a pas de changement sans leadership, où chacun prend en charge sa liberté, et où sa configuration est, en elle-même, un 'générateur d'énergie'. | Changement | Organisation |
| Quinn_Mills | 5 |        | Lâcher prise : la leçon de Gorbatchev               | Quitter le modèle hiérarchique pour la Grappe fait peur. Il faut prendre l'exemple du Gorbatchev et sa capacité de 'lâcher prise' pour une nouveau modèle. Quelles sont les peurs ? 1° la question du commandement, il s'agit de l'interaction entre les personnes responsables, du règlement des désaccords et de communication; 2° la question de l'anarchie, il s'agit d'une question de confiance en réalité, qui est dure à assumer et obtenir; 3° la mission de l'entreprise, il faut s'accorder puis savoir se suivre; 4° comment motiver chacun à élargir ses compétences et s'en rendre responsable. Il faut parer aux objections : non, la hiérarchie n'est pas indispensable, oui il est possible de promouvoir et motiver, oui il y a une émulation collective et non un nivellement vers le bas, non l'individualisme n'est pas compromis dans les équipes et les fautes identifiées; oui il y a toujours des postes honorifiques, les cadres moyens vont être plus nombreux. Enfin, les équipes en grappes font des affaires, si la hiérarchie peut parfois avoir des résultats similaires, c'est qu'ils se comportent mieux que la posture traditionnelle. Il est vrai que les grappes ne fonctionnent pas avec tout le monde, ni dans toutes les situations.   | Changement | Organisation |

| Référence   | # | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-------------|---|--------|--|--|------------|--------------|
| Quinn_Mills | 6 |        | c'est comme une ruche' : comment les grappes font jouer la coopération et la concurrence | Parler de 'ruche', c'est parler du travail en équipe disséminé. L'organisation en grappe prend l'exemple d'une société dans le top 500 de Fortune, dans un contexte de redéploiement, et de besoin de meilleure communication. L'organisation dite 'en réseau' ne supprime pas la hiérarchie, mais elle est limitée et résiduelle, uniquement pour accroître la communication entre les unités, et sélectionner, regrouper et arranger. Cela pose la question de la délégation des pouvoirs, comme dans l'exemple d'une entreprise de transmission, il faut savoir former et inciter les responsables locaux à prendre la quasi intégralité des responsabilités; où comme dans l'armée US' de terre, où les groupes semi autonomes par spécialité avancent, sous la transmission de l'information centrale. La mission des cadres augmentent et se focalise sur la transmission de l'information, puis sur le maintien de l'équilibre financier local. Pour faire marcher l'ensemble de manière autonome, il faut leur donner des objectifs plus vastes, et non plus obéir simplement à ceux minutieux de la direction générale. Voire, la culture de la participation, jusqu'à une direction tournante, comme chez A.O. Smith Corp. (p.92). | Changement | Organisation |
| Quinn_Mills | 7 |        | Un contrôle étroit n'est plus d'actualité : la révolution de British Petroleum           | L'exemple de BP est celui de sa restructuration, suite aux problèmes d'exploitation survenus dans le début des 80'. Une première solution, la réduction des coûts avait été rapidement éludée, mais l'étude de l'opinion de la clientèle avait été décisive pour refondre l'organisation et de trouver un modèle opérationnel plus près du marketing et de la clientèle. 16 grappes d'unités fonctionnelles doivent désormais se coordonner, ce qui suppose développer les responsabilités et limiter les dépendances de l'expertise. Ce qui n'est pas un problème au départ, mais peut l'être sans critiques ni apprentissages.   | Changement | Organisation |
| Quinn_Mills | 8 |        | Conjuguer la stratégie, structure des attitudes : l'entreprise de l'avenir               | Se pose alors la question du siège social. Il maintient ses trois fonctions de : relations extérieures; planification stratégique de l'organisation dans son ensemble; et surveillance des unités. Il n'en reste pas moins que lorsque le PDG dit au Financial Times qu'il veut 'simplifier', 70% des réunions du central sont supprimées. Il n'en reste pas moins que 20% du temps des fonctions locales sont pour les tâches d'unité du groupe : le problème principal réside dans le maintien de l'activité dans les objectifs du groupe. Cette organisation en grappe recentre les activités d'un groupe sur ses objectifs (stratégie, skills, structure, staff, system, style, shared values). Chaque unité autonome doit se concentrer sur : la stratégie, la structure et les attitudes (individuelles, leurs libertés, leurs promotions et les récompenses); ainsi, émerge une structure de forme nouvelle, issue de la stratégie des attitudes.   | Changement | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1                            | Titre2  | Résumé  | Topique | Visibilité   |
|-------------|----|-----------------------------------|---|---|---------|--------------|
| Quinn_Mills | 9  | Ce que peuvent faire les managers | Les sept étapes : comment lancer les grappes?                                   | Sept étapes sont indiquées pour transformer les organisations : 1° Point de vue extérieur et du sommet; 2° Actions spectaculaires (réduction des coûts, déstratification) pour rompre l'ordre ancien; 3° Consulter le personnel de terrain (consultants externes, interprétation des résultats); 4° Affiner la perspective par l'état major; 5° Révision des pratiques anciennes et introduction de la délégation et du management en grappes; 6° Redéfinissez (équipes de dirigeants) les grappes en tenant compte des contraintes organisationnelles (communication, spécialistes, nouvelles responsabilités, etc...); 7° Communiquer avec la base (partager la nouvelle vision avec tous les salariés (réunion en interne et en externe).  | Réseaux | Organisation |
| Quinn_Mills | 10 |                                   | Que voulez-vous faire ? Survivre et s'épanouir dans une organisation en grappes | Le risque est alors de se perdre dans la nouvelle organisation. De retrouver son chef, ce n'est plus le même. De savoir quoi faire, les prérogatives des cadres ont augmenté. Les fonctions dans le modèle de grappe, passer du contrôle à l'assistance, stipule : faciliter, communiquer, coordonner, rendre compte, organiser, suivre, surveiller. Cela demande aux cadres de savoir agir lorsque : les opinions ont le même poids, l'expérience de manager est moindre, quand le pouvoir est partagé, quand la rotation du rôle d'animation est fréquente, quand le charisme est puissant dans des organisations démocratiques, quand les managers doivent protéger les moins bons travailleurs pour les faire progresser.   | Réseaux | Organisation |
| Quinn_Mills | 11 |                                   | Vision nouvelles ou vieilles habitudes : comment gérer une grappe?              | Reste à savoir comment évaluer sans que cela ressemble à un contrôle hiérarchique ? En évaluant par rapport aux chiffres beaucoup plus qu'aux actes; un système d'information, comme le disait Leavitt & Whistler, permet d'améliorer les décisions, les informations externes (client, etc...) doivent être suivies; le pilotage est ainsi focalisé sur les résultats et sur la qualité des produits (moins de contrôle, mais au bon endroit); enfin, la gestion du personnel est assurée par une attention redoublée sur le recrutement (notamment par des évaluations réalistes, et tests en situation[Wanous]), ensuite insister sur l'inculcation des bons principes, une bonne récompense, et surtout un développement des carrières (évaluation des compétences, anti plafonnement, rémunération). Toute l'attitude de l'employé est ainsi évaluée, notamment, ses aptitudes au conseil, à l'acception par le client, ainsi que son autonomie. | Réseaux | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique | Visibilité   |
|-------------|----|--------|---|---|---------|--------------|
| Quinn_Mills | 12 |        | De la foule à la hiérarchie, aux matrices, puis aux grappes : la quatrième forme d'organisation | <p>Les hiérarchies ont précédé les matrices, puis maintenant les grappes. D'origine respectivement militaire, industries de technologies, services; la hiérarchie est nombreuse, plusieurs, puis peu; la décision est prise par le patron, puis le chef de projet et son adjoint fonctionnel, puis au niveau le plus proche; le leadership était concentré sur le patron, puis les chefs de projets &amp; directeurs fonctionnels, il l'est désormais selon les compétences; la responsabilité était selon les chefs d'équipe, puis par les chefs de projet, désormais par ceux qui en acceptent la charge; enfin, les ressources étaient allouées par les managers, puis par les managers &amp; chefs de projets, ils sont désormais par les responsables de grappes.</p> <p>Ainsi, le lieu de décision se déplace, les tâches sont définies grosso modo; il n'y a plus de relation de dépendance pour aller plus vite. Les grappes ainsi dépendent de leur leadership, pour attirer les talents, leurs ressources, et inciter le pouvoir de direction.</p> <p>Attention, les équipes autogérées, les cercles de qualité, les groupes de travail, le management participatif : ce ne sont pas des groupes. Ce sont des modes de réunion pour un but donné, par une organisation. Les grappes remplissent les objectifs de l'entreprise; elles ont un faible coût administratif, son plus flexibles, elles promeuvent davantage le personnel. Par contre, leur utilisation dépend de la qualité du leadership, peuvent engendrer une perte de contrôle, ou peuvent rendre les profits instables. Elles demandent plus de loyauté. Mais c'est ce qui fait leur succès.</p> | Réseaux | Organisation |
| Quinn_Mills | 13 |        | Ronds et carrés : un organigramme bien particulier  | <p>Comment se représenter l'organisation en grappes alors qu'il n'y a plus de hiérarchie classique propre aux organigrammes ? En se débarrassant des lignes et des carrés, et en mettant des carrés à l'intérieur des ronds. Un carré étant une unité semi autonome. Il s'agit de concevoir l'ingénierie du futur, mieux vaut utiliser la figure de l'anneau et ses cercles concentriques. il s'agit de se représenter un accès direct entre l'équipe de direction, les canaux de communication et les directions opérationnelles d'unités indépendantes. Chacun pouvant faire des partenariat ad hoc.</p>  | Réseaux | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1               | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-------------|----|----------------------|--|--|------------|--------------|
| Quinn_Mills | 14 |                      | Les cadres moyens ne sont plus ce qu'ils étaient     | Le travail des cadres décline globalement et change dans son rôle. Si les US' ont débauché un demi million de cadres, il le fallait mais le faire dans le bon ordre. Le cadre travaille de l'information, à la fois structurée, semi structurée, et non structurée. L'automatisation professionnalise la main-d'œuvre, et ce sont les employés les plus qualifiés qui ordonnent les machines, et trouvent les solutions imaginatives et créatives, lorsque l'information n'est pas structurée. Les machines nécessitent d'aller plus loin dans l'analyse, avec une information plus précise et automatique. Les systèmes experts évoluent : des algorithmes rigides dans les 60', les systèmes experts dans les 90,' ce seront les systèmes d'intelligence artificielle pour les années 2010', permettant de traiter de l'information non structurée au départ; mais il y a aussi la célérité des décisions liées aux changements de l'environnement qu'il faut prendre en compte. Ensuite, tout n'est pas lié à la technologie, le management de grappes est aussi lié à l'aspiration à la démocratie et aux nouvelles façons de réfléchir. Ce qui appelle à une nouvelle manière de diriger aussi. | Réseaux    | Organisation |
| Quinn_Mills | 15 |                      | Quand Du Pont Innove                                 | Alors que le modèle historique de Du Pont s'essouffait, par la concurrence et le coût des matière premières, le PDG insuffla un grand changement dans l'organisation, et repensa les voies d'une nouvelle organisation, avec des équipes dédiées pour les clients, les RH, les équipes techniques. Les chefs d'équipe eurent de nouvelles missions : surveillance du système, gestion d'équipe, gestion de la clientèle, gestion technologique.  | Réseaux    | Organisation |
| Quinn_Mills | 16 | Une chance pour tous | Laissez-moi faire : des catalyseurs pour les grappes | Pour tirer le plein avantage des grappes, il faut d'autres attitudes que celle de l'organisation hiérarchique. Notamment développer : l'entraide, profiter de chaque erreur pour en tirer les causes sans être uniquement dans le blâme, tirer ensemble les objectifs, faire confiance, pour arriver il faut se lancer, penser qu'il est plus dur (et positif) de conduire que de se laisser suivre, compter sur l'équipe. Pour faire cette transformation radicale, il faut reposer l'organisation sur les catalyseurs, qui créent un milieu, un climat d'encouragement, la confiance, l'impression de progrès, font apprendre d'autrui, prenant appui sur ses ressources émotionnelles. La vision du catalyseur fait la stratégie, c'est à dire la vision, avec toutes celles du groupes et une vue décidée dans le futur, qui entraine les autres, et finalement, peut changer la culture de tout le monde.   | Leadership | Délégation   |
| Quinn_Mills | 17 |                      | Coins et recoins : un espace pour les grappes        | Le directeur des services généraux a une mission structurante pour le reste de l'organisation de développer la communication, y compris dans l'espace matériel, avec le partage des ouvertures et des espaces, pour développer l'esprit d'équipe, renforcer le message et la réaction des autres. Il faut également transformer les bureaux pour le management de grappes.   | Leadership | Délégation   |

| Référence   | #  | Titre1                 | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité                    |
|-------------|----|------------------------|---|---|------------|-------------------------------|
| Quinn_Mills | 18 |                        | Les grappes en action : General Electric Canada | General Electric Canada est un bel exemple de transformation avec un management en grappes, chacune des équipes semi autonome devant apprendre l'autogestion, structurer son environnement avec, notamment dans le cas de l'architecture informatique.  | Leadership | Délégation                    |
| Quinn_Mills | 19 | Conclusion             |   | Ce livre a permis de comprendre comment les organisations se transformaient en grappes, les conditions et les transformations que cela impliquait vis-à-vis de la hiérarchie.   | Leadership | Délégation                    |
| Vincent     | 1  | Préface de Jean Dubois |   | Le livre de Jean Claude Vincent est un livre de référence pour l'institut Française de Gestion, car il faut pouvoir avoir une vision de l'entreprise qui ne soit pas une science, mais un art, celui de savoir poser les problèmes. Souvent, les exposés théoriques exaspèrent les chefs d'entreprise, il suffit d'avoir la pédagogie et de croire, avec Crozier, que si les technocrates sont formés pour trouver des solutions, le manager doit savoir 'poser des problèmes'.   | Complexité | Standardisation/massification |
| Vincent     | 2  | Avant propos           |   | Ce livre est né de la complexité du mal être du passage du dire au faire. L'acte managérial étant souvent celui-ci.   | Complexité | Standardisation/massification |
| Vincent     | 3  | I. L'analyse système   | Introduction                                    | Le système signifie pour les grecs 'ensemble'; il n'est utilisé que tardivement en 1552 chez Pontus de Thiard. Il est à la fois un modèle pour comprendre les choses dans son ensemble, ainsi que comprendre dans l'ensemble des êtres vivants et de la biologie.   | Complexité | Standardisation/massification |
| Vincent     | 4  |                        | L'analyse système en général                    | L'analyse système est premièrement un discours théorique, il vise la déductibilité, suite de proposition formulées dans une production discursive langagière; en philosophie, il s'agit plutôt de la circularité et des relations pour disposition d'une signification générale. Ainsi, la théorie des systèmes fixe un cadre général pour étudier le comportement d'une entité complexe : cette théorie affirme sur les propriétés irréductibles des rapports aux sous-systèmes, ainsi que leur évolution, sous forme de trajectoire, d'un système abstrait. Reste à délimiter la pertinence du paradigme dans différents contextes, sa transposition aux socio-organisations, ainsi que le sens, le signe, et ses éléments symboliques et leurs usages. | Complexité | Standardisation/massification |

| Référence | # | Titre1                                  | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|---|---|--|--|------------|-----------------------------------|
| Vincent   | 5 |   | De l'introduction de l'analyse système dans les socio-organisations et dans l'entreprise | Son utilisation pour les socio-organisations semble être dû au fait de leur complexité grandissante. Dans un premier temps, l'entreprise fut un ensemble technico-économique, et le manager, un technicien; puis organisationnel, avec le manager un pilote; ensuite, l'ensemble des expertises fait de l'entreprise un système social, dans lequel, chacune des fonctions est un sous-système et l'ensemble est régi par la complexité. Deuxièmement, ainsi que l'importance, pour l'entreprise, de son environnement, ce soit le marché, le droit social et le marché du travail, la société de consommation, ou la mondialisation.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Vincent   | 6 |   | De l'analyse système et de son application en entreprise                                 | Premièrement, le paradigme systémique en général a été établi (Von Bertalanffy, Hall & Fagen, Ashby, Angyal) par une théorie, s'intéressant à la connexité d'un système, et ses conséquences pour leur fonctionnement, notamment en classifiant les différents systèmes selon leur relation à l'environnement (d'ouvert à fermé), ou alors selon ce classement, leur capacité à puiser de l'information pour s'adapter à l'environnement (intervient ici, la faculté, ou non, ou mesuré, de 'feedbacks'; notamment avec les apports Angyal, et sa notion biologique de 'biosphère'). Ensuite, il faut s'interroger sur la pertinence de son application à l'entreprise. Nous avons bien un système défini, avec un environnement, des sous-systèmes, des relations d'information et de feedbacks. Mais, la limite de cette interprétation est que dans l'entreprise, il n'y a pas de 'système fini', ou de clôture; il faut concevoir une entreprise comme un système, c'est à dire comme un concept, ni plus ni moins, que le terme 'système' ne l'est. | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Vincent   | 7 | II. Le management du système entreprise | Les grands paradoxes   | Manager, c'est globalement réguler de façon arbitraire et volontariste un système artificiel, sachant que la décision n'est que l'actualisation pratique de cette décision'. Il y a le paradoxe endogène et ceux exogènes : tous ont un lien, plus ou moins nécessaire, à leur environnement. L'entreprise va ainsi devoir, ou non, tenter de réduire la contingence de son environnement, ou alors résonne-t-elle sur sa propre rationalité.  | Leadership | Délégation                        |
| Vincent   | 8 |   | Le management  | Manager, c'est à l'extérieur tenter d'imposer une direction et une volonté à son environnement, à l'intérieur c'est faire partager ou imposer aux groupes d'acteurs sociaux de son système. Et le manager va être sommé d'agir dans ce contexte.   | Leadership | Délégation                        |
| Vincent   | 9 |   | De l'importance de la décision   | Décider, c'est un processus, obligé, applicatif du management, pour faire des transactions opérationnelles et/ou stratégiques, en réduisant la complexité ou de se mutiler du reste. Il s'agit d'une action par plusieurs ou un seul homme; une décision véhicule toujours ses ambivalences et donc ses contradictions, il est tentant de pratiquer les injonctions contradictoires 'soyez spontané'.  | Leadership | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|----------------------------------|--|---|------------|------------|
| Vincent   | 10 |                                  | Les dimensions paradoxales et contradictoires du management de la décision | L'entreprise engendre des paradoxes : action en groupe/ décisions individuelles, l'implication et l'urgence, demande de la rationalité et prendre des décisions urgentes, pour lutter contre la complexité elle augmente la sienne par ses mécanismes de décisions. De ce fait, elle prendra des décisions, puis voudra l'adhésion, ensuite l'intégration dans l'ensemble.  | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 11 | III. Les paradigmes décisionnels | La scène décisionnelle   | La décision, c'est l'existence d'un problème, la connaissance de ce problème, la vision de celui-ci et de ses risques. La décision, c'est le ressentir (volant informationnel), le dire (décision), et l'agir (action). A chacune de ces phases, les échecs lui ont donné des techniques : collecte, saisie, statistiques, informatique; puis pour la décision des procédures et des processus; pour l'action, des mesures et des contrôles. Enfin, il faut rechercher, dans tout sous-système de décisions, la spécificité du système (finalité, vocation, politique, objectifs, moyens), ainsi que son interaction dans l'environnement.<br>En effet, toute décision selon sa nature et le niveau est contingente; et toute décision dépend des humains qui la prennent; le particulier en entreprise s'impose sur le général; il faut prendre en compte; l'angle de vision des sous-systèmes peut différer du système; les outils d'aide à la décision peuvent également faire différer le résultat (selon leur type - systémique, logique, heuristique, graphes). Toute modélisation est une tentative de reproduction. | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 12 |                                  | Les modélisations pratico-pratiques  | Il y a beaucoup de modélisations existantes. Il faut résumer les principales : premièrement la typologie décisionnelle de Chris Argyris : il s'agit de décisions concernant la régulation interne; celles de production, enfin celles sociétales; s'y ajoutent les valeurs; Ensuite, il y a modélisation de Roskin, listant les paramètres : la qualité technique, l'acceptation, puis le temps avec une vue diachronique, et la confiance.   | Leadership | Délégation |



| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|---|---|------------|------------|
| Vincent   | 13 |        | Les paradigmes conceptuels                                  | <p>Il faut aussi retracer la décision et son univers théorique dans ses paradigmes concepts : 1° Le modèle rationnel suppose une causalité compréhensible et des lois stables; ses postulats sont l'ordre, l'existence d'un décideur, l'optimum, la rationalité, ses applications (Taylor, recherche opérationnelle, 'budget systems', théorie des jeux de Neumann et Morgenstern, enfin la planification stratégique du BCG, Ansoff, Mc Kinsey); voulant se substituer à l'arbitraire humain. 2° le modèle psychologique impose un modèle idiosyncrasie, i.e. les positions propres à l'homme, la manière de le définir est fait alors par la psychopathologie (trouble de la motivation, de l'action, etc...); la caractérologie (Senne , Berger; type du 'fonceur', 'l'intellectualiste', ...), les traits de l'action s'actualise dans son caractère &amp;/ou sa culture (ex: test G. Zimmermann et ses 10 items de corrélation), l'objectivité, l'impulsivité, la sociabilité; voire l'image constitué du 'moi' de E. Berne. 3° le modèle administratif : notamment par H. Simon et son processus cognitif, ses motivations, ses limites, son apprentissage, lien la socio-organisation. 4° le modèle politique, avec Cyert &amp; March, Crozier, jeux d'acteurs sociaux et d'influences, de satisfaction. 5° Le modèle de Nioche est le modèle stratégique (Nioche, blanc, Anastassopoulos et Romanatonsoa), s'appuyant sur Mintzberg, focale sur la stratégie réalisée, suivant les problématiques de structure, décision et politique générale; cette dynamique est l'espace de décision réelle dans l'action; un décideur thaumaturge et une actualisation de la planification dans l'action de l'entreprise, des décisions contingentes : la décision anticipée, la décision émergente, la décision occurrente; ces trois types de décisions devant être analysées comme le choix : d'un acteur unique, d'une organisation, d'un jeu politique; enfin, ces décisions différent selon : l'attitude par rapport au changement, l'hypothèse sur l'évolution de l'environnement (risque ?), la perception globale de l'environnement. Le tout étant vue sous l'angle de la culture nationale et de l'identité de l'entreprise : l'histoire stratégique précise, la structure existante, l'apprentissage de la décision et son identité.</p> | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 14 |        | Réflexions générales sur les grands paradigmes décisionnels | <p>Chacune des grands paradigmes posent ses propres limites. Nous sommes encore influencé par Descartes, son modèle linéaire, mono-rationnel, celui de la liberté du sujet pensant. Or, Sfez démontre aussi que la décision va permettre l'acteur à agir, et il est influencé par cet intérêt là, ensuite à relativiser le terme de 'décider', 'd'agir', enfin la décision fracture le socioculturel et ses pouvoirs.</p>   | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|---|---|---|------------|------------|
| Vincent   | 15 | IV. Les grandes théories socio-organisationnelles | Les grandes approches historiques du management                                       | L'organisation scientifique du travail, ou le taylorisme, consiste dans les principes suivants : le but commun, la paix sociale, l'analyse du travail, des temps, des mouvements, une vision économique des patrons, la lutte contre la flânerie, la division des tâches et l'organisation de l'entreprise, avec la rémunération à la pièce. Il y a également le courant des 'relations humaines', qui furent à l'origine de ceux de Lewin et Moreno, Maslow Mac Gregor, Herzberg. Mayo est tout d'abord interdisciplinaire, il faut compter l'expérience de Hawthorne et l'expérience des stimulus et ceux de la test room.  | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 16 |   | Les approches actuelles du management   | L'approche déterministe technologique peut être résumée par les travaux de Woodward, consistant à l'existence d'une structure organisationnelle optimum pour un type de technologie; au contraire mais dans le même sillon, le type de technologie structure les choix de l'organisation, mais plusieurs types de culture, pour l'approche sociotechnique, peuvent être favorables ou substituables; l'analyse institutionnelle et la socioanalyse sont des dérivés de la psychanalyse, elles permettent de prendre conscience de l'ensemble comme action, et de l'analyse des relations et de l'intersubjectivité; ensuite, l'analyse sociologique des organisations dite encore parfois analyse stratégique est née dans le droit fil de 68', avec un primat mis sur l'acteur, ses relations d'action et de pouvoir, la maîtrise de la zone d'incertitude de toute action entre les règles et le jeu d'acteur; enfin, suite à psychologisation toujours plus intense de la vie (Sennett, Lasch), et la fin des grands récits (Lipovietzky), le management participatif, avec sa mobilisation du personnel, l'ambition collective, l'intégration, porte l'analyse sur les attitudes; ainsi, les relations d'échange, avec ses cercles de qualité, ses objectifs, ses groupes de projet, le projet d'entreprise, sa qualité totale, etc... l'analyse se porte sur : l'expression, l'information, la communication (Shannon) | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 17 |   | Les approches émergentes  | Le management situationnel consiste à élaborer une catégorisation des situations auxquelles sont confrontés les managers, et de trouver les styles de management le plus opérationnel (elle n'est pas sans rappeler les théories de Tannenbaum, Mouton & Blake, etc...). Le management holistique vise à emprunter un terme biologique pour y adresser une analyse centrée sur l'incidence des sociétés et leurs cultures sur les organisations.  | Leadership | Délégation |
| Vincent   | 18 |   | La stratégie sociale comme démarche applicative des théories socio-organisationnelles | La stratégie sociale vise à gérer le 'gap' dans le paramètre humain et social, et entre deux moments précis. Ses outils sont classiques (recrutement, négociation, formation, rémunération, l'appréciation des hommes; style d'autorité. Et le rapport de tous ces outils avec les performances.  | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|----|--|--|--|------------|-------------------------------|
| Vincent   | 19 |  | Réflexions sur les grandes théories organisationnelles | Le récit du management a toujours voulu avoir une conception de l'entreprise pour avoir une réponse collective à l'adhésion des hommes, et les problèmes suscités par leur temps. La bureaucratie/Crozier; la fragmentation individualiste de la société/management participatif.  | Leadership | Délégation                    |
| Vincent   | 20 | V. L'irréconciliabilité à l'irréductibilité de la problématique duelle |  | Si les théories du management changent tout le temps, c'est qu'elles tentent de réconcilier deux formes, de nature irréconciliable : la notion d'artifice de l'entreprise, et la notion bien réelle d'individu. Il faut donc savoir agencer les projets et la singularité de l'individu, avec le projet collectif, étant un moyen de survie requérant une certaine uniformisation.   | Management | Standardisation/massification |
| Vincent   | 21 | VI. Les tentatives de gestion et de régulation de la complexité        | Les grands modes de régulation                         | Il y a donc la tentation de la fuite, du retrait du manager, qui est impossible pour la survie, celle du technocrate, qui tente d'améliorer soit par la simplification, soit par la complexité (Morin), aboutissant à une certaine fuite en avant de l'action collective. Une autre solution, c'est la régulation par l'illusion, c'est à dire savoir motiver. La motivation est une quête perpétuelle du management, conceptualisée différemment chez Watson, Maslow, etc..; pour cela, le salarié aura des statuts, des rôles, des territoires, des positionnements; des relations formalisées... Une motivation de manière informelle, sur l'humain, ou formelle, par les règles de management, ou alors, dernièrement, l'adhésion à l'identité et la réussite de l'entreprise. | Réseaux    | Organisation                  |
| Vincent   | 22 | VII. Posture managérielle et redéfinition de l'entreprise              |  | C'est un art nécessaire mais impossible que de vouloir lier l'individu à l'entreprise. Soit par 'la bonne décision', soit par l'adhésion hypothétique de l'acteur, soit par des effets d'agrégation des deux dimensions.   | Réseaux    | Organisation                  |
| Vincent   | 23 |  | Posture mentale et management                          | Il y a différentes postures de management, dès l'instant où l'on opte pour une vision pluraliste du management, dans chaque configuration, il y a la possibilité d'avoir une action 'bonne', et une 'décision'; autre est la posture relativiste, où chaque situation a son degré de complexité, et où l'art en la matière prévaut ; il y a autrement, l'éthique, c'est à dire les codes de bonne conduite, d'un premier temps à un niveau intra psychique, puis à un degré intra personnel.   | Réseaux    | Organisation                  |

| Référence   | #  | Titre1                  | Titre2                                | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|----|-------------------------|---------------------------------------|--|----------------|-----------------------------------|
| Vincent     | 24 |                         | Vers une redéfinition de l'entreprise | Le changement prévaut pour chacune de ces dimensions : Les territoires, avec moins de produits, plus de mental et de singularité; les sociétés, c'est moins de production, et plus de créativité; la répartition des savoirs, moins de rares têtes pensantes pour les autres, plus des entreprises où tout le monde est savant; les objectifs sous-jacents, c'est enlever les certitudes, et mieux les accepter, les gérer l'incertitude et l'instabilité; les socio-organisations afférentes, c'est moins les organisations et les découpages, et plus les relations non formalisées; les structures contingentes, c'est moins les pyramides, plus les réseaux étoilés; les vertus requises, c'est moins l'obéissance, plus l'intérêt au travail, les bénéfiques secondaires, moins la sécurité, plus le projet individuel.   | Réseaux        | Organisation                      |
| Vincent     | 25 | Conclusion              |                                       | Le management suppose l'introspection, le questionnement, il passe par l'actualisation pratique, et la vision du plus grand nombre, le dialogue; penser c'est se détacher de ses résultats pour apprendre à coïncider avec son effet, s'identifier à son acte, et renaître de son action.  | Réseaux        | Organisation                      |
| Ettighoffer | 1  | Préface                 |                                       | Aucune activité (banque, distribution, commerce) ne peut vivre aujourd'hui avec une interruption des systèmes d'information. Celui-ci a pris trop de place, et le patronat et le syndicats ont pris trop de temps à discuter de la lutte des classes pour parler du vrai sujet important : les NTIC et sa place dans l'organisation. Le télétravail est une solution d'organisation qui s'est trompée de siècle, tant, même si les entreprises cherchent à réduire les coûts, elles avancent à reculons vers le télétravail qui pourrait résoudre bien des problèmes. L'Irlande s'y met, demain l'Espagne et le Portugal seront des lieux de travail à distance, et pourquoi pas, l'Asie comme le Vietnam. C'est une sorte d'immigration masquée : l'off-shore work, nous dit le responsable de l'organisation internationale des communications (FIEC), il s'agit de prendre le train en route. Les télécommunications, c'est un moyen de la délocalisation, et personne ne reviendra en arrière. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 2  | Histoire d'un quiproquo | Travail à distance ou télétravail     |  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 3  |                         | Le télétravail un vrai-faux concept   | Le télétravail se perd dans des définitions qui n'en sont pas. On confond le plus souvent le travail à domicile et le télétravail. Le premier est naturellement plus inscrit dans la mentalité anglo-saxonne, alors qu'il peine en France. Les délocalisations ne représentent presque jamais le travail à domicile, mais il permet de séparer les activités sur le territoire, dans un premier temps en dehors des grandes villes, puis à l'étranger. Le télétravail existe dès l'instant où sa suppression empêche de travailler du fait de la distance.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence   | # | Titre1 | Titre2                                    | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|---|--------|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Ettighoffer | 4 |        | L'absence d'indicateurs et de mesures     | Le télétravail est et a toujours été mal comptabilisé, par exemple, les premières études excluant les TPE, pourtant fortes consommatrices de ces médias pour les travaux à forte valeur ajoutée. Les travaux de Gérard Blanc et d'Anne de beer ont tenté de montrer cette lacune, tous les comptages sont contestables, il n'y a pas de rapport entre les chiffres officiels et ceux des vendeurs de terminaux. Ainsi, le manque d'instruments de mesure entraîne le manque de rigueur scientifique dans la plupart des travaux. De même, un appareil statistique reste inadapté, et le plus grave est qu'il l'est pour le nouvel ordre économique. En effet, le travail immatériel est très mal pris en compte par la statistique d'Etat, et donc, l'influence des NTIC aussi.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 5 |        | Le télétravail à l'heure du choc du futur | Au-delà des questions de sémantique, l'introduction du télétravail est beaucoup plus qu'un souci technique, il est une question de l'adéquation de l'homme et de l'outil, dit Michel Godet, conseiller à la ministre de la Recherche et de la Technique. E. Toffler parle lui de la 'troisième vague' qui ne saurait être évitée. Michel Godet insiste sur le manque de flexibilité du côté des hommes et des techniques pour expliquer le retard français. Mais la culture n'est pas là, la distance hiérarchique, selon Gélilier, Hofstede, Bollinger des français empêche son développement. Ainsi, le tertiaire n'est pas encore prêt à mettre en cause les organisations: le front du refus entre les syndicats d'un côté, luttant contre le 'travail à domicile' dans un premier temps, et les responsables politiques et technocratiques. Télétravail est vécu comme la perte d'un statut. Du mythe à la réalité : il s'agit de regarder les enjeux; ce sont les travaux les moins qualifiés qui sont délocalisés; ceux des ingénieurs permettent une créativité en dehors des heures de travail; cela permet également l'externalisation croissante des services, mais aussi, la croissance de l'emploi intérimaire. Or, les statistiques sont toujours trompeuses, car si on assiste à la décentralisation des services, ce n'est que pour le produire autre part, et pour produire un travail mieux qualifié. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence   | # | Titre1           | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|---|------------------|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Ettighoffer | 6 |                  | Un instrument de l'aménagement du territoire. | Il y avait l'espoir (J. Delors, 1982) de repeupler les territoires ruraux avec le télétravail, mais c'est un produit sans marché, car il n'y a pas des personnes hautement qualifiées dans ces territoires, ils sont plutôt dans les nouveaux territoires industriels. L'argument était là de faire des NTIC un progrès écologique, alors si cela économise des heures de transport oui, mais cela reste dans les centres urbains pour la main d'œuvre. C'est aussi un produit sans marché, dans le sens où les télécommunications sont des atouts de la localisation des entreprises, il s'agit d'un produit faisant la stratégie des entreprises. Tout comme les NTIC peuvent freiner la délocalisation des emplois, avec pour condition de donner un territoire qualifié. Mais il faut toujours penser que l'échange des services recouvre une distribution internationale du travail. On passe alors du 'travail sans frontière' aux 'frontières sans savoir' : demain, reste à savoir quels seront les pays qui profiteront des nouvelles division du travail ?  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 7 | L'homme terminal | Les facteurs favorisant le travail à distance | Il faut parler de 'trahison des clercs' en écoutant les grands instituts économiques (OCDE) parler de fléchissement de l'emploi dans les services de l'information. En réalité, il y a un versement de ces métiers dans toutes les entreprises, les consultants n'hésitent plus à se mettre à leur compte. Or, les NTIC ne sont pas indolores pour l'emploi : ils favorisent la concurrence entre les salariés et les non salariés; les emplois les moins qualifiés sont envoyés en dehors de France. Les syndicats freinent comme ils peuvent l'application de ces technologies en raison du coût pour l'emploi. Il y a aussi côté patronal et entreprises des limites de la mobilité des hommes, ce sont les compétences, les entreprises, les langues, et la capacité de transformation. Autre point invisible, il s'agit de tous les compromis, les heures de travail repoussées en dehors des lieux de travail pour faciliter la vie familiale, parle-t-on du présentéisme ou de la télé présence? En tous les cas, chaque entreprise est incitée à trouver des points de compromis et des configurations pour les NTIC. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence   | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|----|--------|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Ettighoffer | 8  |        | Le travail déserte les lieux de production traditionnels | Donner des points d'accès partout sur le territoire au client, cela est possible avec les NTIC, et la croissance des activités de proximité que l'on appelle le 'local touch'. Il s'agit des 'points verts' pour le Crédit Agricole dans les lieux ruraux; les 'points relais' pour la Redoute. Il y a aussi l'avènement du local multimédias, chaque entreprise peut se connecter partout sur le territoire, mettre ses antennes, et des salariés en détachement. Il s'agit de "l'éclatement du travail" que dénonce Jacques Delors, le progrès avance sans la législation, surtout du fait des syndicats qui empêchent le développement de ceux-ci. Ainsi, si le travail du XX siècle se joue la 'discordance des temps' notamment grâce aux NTIC, certains concepts de 'temps choisi' (De Foucault) ou de flexibilisation du temps du travail, qui prend du retard également d'un point de vue législatif.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 9  |        | Le big banc des NTIC                                     | Le microdétonateur, c'est l'arrivée des ordinateurs personnels dont les prix s'effondrent avec ceux des gros calculateurs. Cet effondrement par dizaines, il va permettre l'adoption par tous des progrès de l'informatique de travail. L'énergie informatique devient ainsi bon marché. Et déjà, les budgets informatique des entreprises augmentent de 15% par an, ceux des télécommunications de 30%, l'énergie des NTIC est devenue omniprésente grâce à la connectique. Les machines deviennent virtuelles, c'est l'entrée des progiciels, des icones et la capacité de modifier soi-même son programme.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 10 |        | L'emprise du signe sur la matière.                       | On pourrait croire qu'il s'agisse de représentation artificielle de la réalité, des pseudo-mondes. Les outils informatiques désormais reproduisent la réalité : comme les outils de conceptions des bateaux ou des avions, calculant tout en dessinant de nouvelles dimensions; de même pour les forages pétroliers, ou les bâtiments nouveaux. Il y a aussi les outils qui corrigent le réel, tel Hubble, malgré son défaut; les anomalies sont corrigées pour donner une image vraisemblable. L'avènement des simulacres, c'est aussi le cinéma, confondant le réel et le virtuel, Pixar, dont on retrouve Steve Jobs au conseil d'administration, révolutionne le cinéma. Il y a également le développement des sens artificiels, l'artifice électronique permettant de simuler des comportements biologiques, et des sens. Le tout étant l'avènement de la création assistée par ordinateur qui n'aura jamais tant transformé le travail, loin d'avoir une vision de cyborgs remplaçant l'être humain, ce dernier restant le 'terminal' de toute une série d'outils électroniques. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence   | #  | Titre1                  | Titre2                          | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|----|-------------------------|---------------------------------|--|----------------|-----------------------------------|
| Ettighoffer | 11 |                         | L'avènement de l'homme terminal | La communication, c'est déjà la micro informatique qui s'infuse dans tous les types de travail, qui permet le travail en commun, et réduit le travail en miette, c'est-à-dire que l'individu est un 'commutateur' d'information, il ne cesse d'en recevoir, il peut les stocker et les enregistrer, puis les diffuser. Passant d'un sujet à un autre, il peut aussi se transformer en bureau nomade. Le poids est pour l'instant le dernier obstacle pour le généraliser. Mais le bureau virtuel est déjà en voie de constitution avec des imprimantes et des ordinateurs pour chacun.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Ettighoffer | 12 | L'entreprise virtuelle. | L'homme multiplié               | L'entreprise virtuelle se fait toujours autour de l'entreprise traditionnelle, sans substitution, il y aura toujours un 'homme terminal' en bout de chaîne pour assurer le business. Dans le groupe de commerce agricole du Finistère, il y a les prix sur des marchés électroniques et le commerce bien réel. Une entreprise virtuelle, la PBRK, c'est le modèle du téléachat, voulant trouver un canal de diffusion pour faire du commerce. Aujourd'hui, ces boutiques virtuelles n'ont besoin plus que de 0.5m <sup>2</sup> pour installer leur informatique. Nous sommes à l'ère du camelot électronique, aussi l'ère de l'attrape l'œil. Chacun est le nomade électronique pour vendre, pour travailler, avec des nouvelles formes de communication tel le travail coopératif ou groupware.   | Réseaux        | Organisation                      |
| Ettighoffer | 13 |                         | L'entreprise qui ne dort jamais | La société de l'impatience, c'est de constater que l'homme passant 18h dans sa voiture par semaine pouvait avoir besoin d'un téléphone. Les NTIC proposent et imposent une fonctionnalité 24h/24h et 7 jours sur 7. Il y a toujours un abonné au numéro demandé, cette inflation des plages horaires, c'est également le travail à distance, sur les différents continents. Le capital investi ne sommeille ainsi jamais, et l'entreprise semble au bout des doigts. C'est ainsi que l'entreprise tayloriste disparaît : 1° les partenariats sont préférables au commandement, ce qui implique des maillages et des réseaux d'entreprise; 2° les fonctions entières d'une entreprise seront disponibles au client. Il est possible de transmettre des données, l'entreprise est comme en pilotage automatique, c'est à dire que les données de l'un font le travail de l'autre; des logiciels d'answering sont déjà en place pour faire les réseaux et les connexions des entreprises entre elles. | Réseaux        | Organisation                      |



| Référence   | #  | Titre1                                      | Titre2                                       | Résumé  | Topique | Visibilité   |
|-------------|----|---|--|---|---------|--------------|
| Ettighoffer | 14 |   | La neuroconnexion : les monopoles du savoir. | Selon Toffler, l'économie repose sur l'information et sa transformation en valeur ajoutée. C'est ce que font les hackers de la recherche, avec les PRAO, qui transforment des bases de données, des programmes, en produits, en les analysant et donnant la bonne information au bon moment. Ainsi, passer de l'information marchande à l'information stratégique, il y a beaucoup d'information, savoir laquelle, savoir la sélectionner et l'utiliser, voici les nouvelles compétences stratégiques. Comme le remarque Wiseman, d'après les travaux de Chandler, les fusions et les alliances ne se font pas sur les produits mais sur les technologies et leurs synergies. Il s'agit de développer ces réseaux de matière grise, qui sont, en somme, les nouveaux centres de profits. Alors, une science nouvelle émerge, Les enjeux de la capitalisation des connaissances, et surtout de leur protection. Le rapport Nora/Minc n'insiste-t-il pas sur la préservation des bases de données stratégiques françaises ? Avec ces réseaux, il s'agit de redessiner le monde, une sorte de 'Réseapolis', avec pour première conséquence, le retour des guildes professionnelles, c'est à dire l'emprise du savoir de certaines professions sur le commerce et l'économie. | Réseaux | Organisation |
| Ettighoffer | 15 |   | Sono Mondiale : bienvenue au club            | Le jeu de la concurrence se jouera dans les réseaux, c'est à dire dans les conditions d'accessibilité des NTIC, ceux du marché, des sortes de 'Sociétés Anonymes initiés' Les bouquets de satellites, les réseaux bancaires, les accès de marchandisation, toutes ces sortes de réseaux 'corporate' seront leaders de demain. Il s'agit d'une logique de développement des échanges via les réseaux, qui déplace le pouvoir de marché à l'extérieur de l'entreprise. D'où, l'importance de réfléchir aux nouvelles formes de souveraineté pour les entreprises du XXI siècle.   | Réseaux | Organisation |
| Ettighoffer | 16 | La révolution copernicienne de l'entreprise | Introduction                                 | De nombreux rapports (OCDE, Lemoine, Booz) démontrent que la productivité dans les industries manufacturières sont importantes mais pas pour le travail des cadres dirigeants, qui restent encore avec un manque de management moderne, de travail à distance, de méconnaissance technique des NTIC.  | Réseaux | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique | Visibilité   |
|-------------|----|--------|--|--|---------|--------------|
| Ettighoffer | 17 |        | L'entreprise virtuelle est post taylorienne                                  | Le meilleur management post taylorien est l'hôpital, car il est centré sur le client (patient) et car chacune des unités est polycellulaire et autonome. Manager l'intelligence transformatrice de la coproduction, voilà l'ambition de demain, 'l'humain prime', disent Fourastié et Crozier, cela signifie qu'il faut bâtir une organisation autour et rompre chacune de ses strates et cloisons, hiérarchiques ou culturelles. En mettant en concurrence deux sortes d'ordinateurs, un avec des supercalculateurs centraux, les autres avec des petites unités de calculs, on s'aperçoit que la victoire aux échecs est pour la seconde formule : la maille doit avoir conscience du tricot. Et, enfin, le monde post taylorien doit être focalisé sur la 'commande' plutôt que l'ordre, c'est à dire sur l'interaction avec le flux de données, soit du client, soit du coopérant, plutôt qu'un ordre bien établi. | Réseaux | Organisation |
| Ettighoffer | 18 |        | Management et travail à distance : une crise d'entendement des organisations | L'entreprise néo-tayloriste n'a jamais été inadaptée pour la communication, mais pour obéir; alors qu'il faut désormais mobiliser les efforts de toutes l'entreprise sur des projets collectifs et communiquer sans cesse, ce mode de travail n'est plus adapté. Il ne l'est pas non plus au travail à distance, qui remplace la distance par la communication; trop souvent, les entreprises travaillent à distance avec des ordres là où prévaut les échanges. De plus, les NTIC n'ont pas été intégrées dans les chaînes de valeur ajoutée, ils ont été rajouté, les gains se trouvent surtout dans la réinvention des nouvelles manières de produire du fait des nouvelles possibilités de communication. Et toujours, les NTIC ne sont pas considérées comme des outils de conquête.  | Réseaux | Organisation |
| Ettighoffer | 19 |        | L'entreprise post taylorienne a une culture réseau                           | L'histoire du roi des îles Tonga, se permettant de vendre ses canaux satellitaires, montre à quel point l'importance de l'accès aux réseaux devient prégnant dans la concurrence internationale; on pourrait parler également de la sono mondiale du Digital Equipment, et ses tentatives de capitaliser toutes les sources et ressources de réseaux. C'est ainsi qu'il contribue à la productivité de la chaîne des valeurs ajoutées, les différentes industries fonctionnent et échanges entre eux, du fait de l'agglomération des savoirs. Car, il suffit de prendre l'exemple d'Arpanet, et des milliers de co-producteurs en discussion : le réseau facilite les apports des savoirs individuels dans la co-production.   | Réseaux | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1                            | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-------------|----|-----------------------------------|--|---|------------|-----------------------------------|
| Ettighoffer | 20 |                                   | Mettre l'entreprise post taylorienne au standard technique du XXI siècle | Les stratégies désormais incitantes à diversifier et multiplier les accès à la sono mondiale. Pour l'instant, la dérèglementation est de mise, elle profite aux clients, elle baisse les coûts, multiplie ou réduit les acteurs, elle fait augmenter les offres. Mais le pouvoir reste au réseaux professionnels, les frontières concurrentielles s'érigent à partir de l'accès à ces réseaux, à ces apprentissages et à ces savoirs. La prochaine muraille à franchir, ce sera celle du mur de papier, faire de toutes les technologies, en archivant, en complétant, en transmettant, pour faire oublier les documents physiques par l'explosion des documents virtuels. On le voit déjà, d'ailleurs, cette virtualité qui est incarnée dans les objets intelligents. | Réseaux    | Organisation                      |
| Ettighoffer | 21 | Tertius Ordo : le troisième ordre | L'emprise du signe de de l'économie grâce aux réseaux                    | Faute de réseaux, 'l'Armée rouge perd toujours'. Le Capitalisme du futur sera dans les réseaux. Les réseaux créent l'économie d'atmosphère. Les esclaves virtuels vont économiser l'énergie.  | Réseaux    | Organisation                      |
| Ettighoffer | 22 |                                   | La productivité du futur réconcilie John von Neumann et Norbert Wiener   | La maîtrise de la complexité : un indice de performance. La stratégie de pointe. La productivité du troisième ordre est en attente d'un modèle théorique.   | Réseaux    | Organisation                      |
| Ettighoffer | 23 |                                   | Le bureau en question  | Trop de bureaux asphyxient la ville. Le 'bureau du futur' a surtout un passé récent. Les 'bureausaures' inadaptés et trop chers. Le développement des centrales de services ou le bureau en temps partagé. Le nouveau col blanc : le partenaire.  | Réseaux    | Organisation                      |
| Ettighoffer | 24 |                                   | Le bureau à domicile : un procès pour rien                               | Domotique bureautique, même combat. L'utilité sociale et économique du domicile. La crainte d'être exilé de la tribu professionnelle. Les arguments contre le travail à domicile ne sont pas convaincants.  | Réseaux    | Organisation                      |
| Ettighoffer | 25 | Epilogue                          |  |   | Réseaux    | Organisation                      |
| Landier     | 1  | Avant propos                      |  | Il faut prendre en compte les transformations de l'entreprise, celles qui sont liées au fait de nouvelles scènes globales de l'économie; pour cela, il faut changer sa manière de voir l'entreprise, telle que décrite dans le précédent ouvrage 'l'entreprise poly-cellulaire', il faut rompre avec une certaine vision de l'entreprise, plus orientée vers le management du changement.   | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1             | Titre2                                | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|---|--------------------|---------------------------------------|--|------------|-----------------------------------|
| Landier   | 2 | Pourquoi changer ? |                                       | Il faut changer en raison de trop de rigidité, des problèmes de hiérarchie, qui sont tout aussi problématiques que les syndicats ou le trop d'Etat dans l'économie. L'économie contemporaine se situe entre le trois pôles de la triade; il faut avoir une perspective internationale, comme les écrits de Braudel, ne pas tomber dans le repli sur soi, faire face au finir et faire preuve d'ouverture. Certes, les incertitudes de l'échiquier économique mondial rendent frileux les dirigeants, mais il faut prendre une dimension mondiale, voir un peu moins l'Europe, apprendre un peu plus du Japon, qui est aujourd'hui l'avenir des US'. Les potentialités de l'Europe existent, malgré les incertitudes. L'entreprise européenne doit certes faire face à ses contraintes, que sont un problème de fonctionnement d'une part et un trop plein de fonctionnaires d'autre part. Comme le dit Juan Carlzon : il faut renverser la pyramide. | Management | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 3 | I. faux semblants  | Les effets de mode en management      | Le management et ses effets de mode ont un côté pervers, à rendre le discours sur l'entreprise telle une langue de bois, ne sachant plus rien dire; ne susciter que des désillusions, tant le discours jadis admiré des US' ne parle plus du réel. Du côté de la demande, aujourd'hui, les managers font face à la complexité de leurs systèmes, à un environnement qui change en permanence, à la nécessité du changement permanent de leur structure; du côté de l'offre, il y a les écrits de Peters, de Sérieyx, la littérature patronale, celle des consultants, mais il y a sentiment de trop plein, voire de rejet; pourquoi ? trop de communication, une sorte de galerie marchande ; il faut vendre du rêve, de la production, et surtout ne pas faire vivre ce décalage entre les mots et la réalité de chaque manager.  | Management | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 4 |                    | Comment se dégradent les bonnes idées | Les bonnes idées se dégradent à trop user de novlangue à la Orwell de 1984. Le management en 1991 est devenu une langue de bois, une vulgate indépendante du contexte, tel le mot 'participatif', trop souvent utilisé comme un fourre-tout. Le management est devenu trop souvent une 'idéologie' dans son sens marxiste, ne prenant pas en cause les évolutions de comportement. Comment échapper à la nouvelle langue de bois ? Le management a besoin d'humilité. L'excellence n'a jamais été le monopole du management, il était aussi chez les catholiques sociaux et les communistes; il faut retrouver un vocabulaire qui fait du sens, qui parle de la qualité, de la motivation, de la mobilisation, mais à trop parler de stimulus, et pas assez de rétroaction, il se perd.  | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1    | Titre2                           | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|-----------|---|-----------|----------------------------------|--|--------------|------------|
| Landier   | 5 |           | Au-delà des modes, le changement | Il faut sortir de cette logique de mode du management; faire ce que l'on dit, comme au Japon; comme aussi le critique les auteurs méfiants, tels Michel Villette, et son ouvrage 'l'homme qui croyait au management'. Pour ne pas être une mode, il faut que le management prône un véritable changement, même si le management a besoin de mode, comme le BPO, les process, où le changement est trop limité, le problème résidant dans l'écart entre les discours et la réalité.   | Mobilisation | Délégation |
| Landier   | 6 | Dynamique | Le changement comme processus    | La dynamique actuelle, c'est l'horizon mondial, l'évolution du paradigme de l'entreprise, fondé sur l'initiative et l'engagement; tout ce qui est décrit dans l'ouvrage 'l'entreprise polycellulaire'. La situation à laquelle il faut s'adapter, c'est le changement d'état de l'entreprise, faite par les hommes et leurs relations, le climat établi par les dirigeants et les nouveaux rapports sociaux. L'acte de direction ne peut plus souffrir d'un statut quo, il doit désormais détecter les hommes en mouvement, et les zones de résistance, les possibilités d'extension au premier résultat probant, jouer le collectif au-delà des individualités, aller au-delà de l'incohérence perçu par les débuts de processus innovant. Rétablir les conditions du changement et insuffler la dynamique du changement. | Mobilisation | Délégation |
| Landier   | 7 |           | Vers l'entreprise intelligente   | L'entreprise, une organisation apprenante, faite de l'animation des individus, communiquer autour de soi; ce qui change le besoin de managers, formés sur le tas, et aptes à l'apprentissage en collectif (Aubrey). Devant développer des centres de la formation jusqu'à l'université d'entreprise, ce qui nécessite toute l'implication du management. ainsi que sa capacité d'écoute, de former, de saisir les potentialités, de contrôler dans le mouvement; il faut une formation technique au développement personnel, ainsi que toutes les activités éducatrices et leur communication.   | Mobilisation | Délégation |
| Landier   | 8 |           | Vers l'entreprise pluraliste     | La recherche du consensus social dans l'entreprise vient de Ford, au fondement, qui recherche la coopération entre l'employé et l'employeur. Il y a un passage entre l'esprit de la lutte des classes jusqu'au partenariat social, dans l'esprit de Thomas et de Jouhaux avant, et de Baudry et les rapports entre les US' et ceux de la France. il faut ainsi, dans ces conditions nouvelles, réfléchir quel rôle, désormais, pour les représentants du personnel ? Rechercher le consensus, ni avec les syndicats, ni celui comme les japonais; une association des intérêts des salariés, un représenter des intérêts pluriels entre l'entreprise et ses salariés.  | Mobilisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2   | Résumé  | Topique | Visibilité   |
|-----------|----|-----------------------------|--|---|---------|--------------|
| Landier   | 9  | Structures et comportements | Le rôle de l'équipe dans l'entreprise intelligente | Avant, l'équipe était ignorée; c'était le modèle militaire, celui de la hiérarchie, celui de Fayol et Taylor. Mais cette représentation ne correspond plus aux réalités. La hiérarchie est une vision de l'entreprise 'd'en haut', alors que de la vision du salarié, du travail, il s'agit du réseau, des coopérations. Le modèle biologique et le management de l'entreprise permet mieux d'expliquer la réalité du travail, celle décrite dans l'ouvrage 'l'entreprise poly cellulaire'. Ce que nous disent les biologistes, tel Von Bertanfly, renvoie à comparer l'entreprise et le travail avec le fonctionnement de la cellule vivante. il faut centrer la vision sur la personne, comme le dit les psychologues de Paolo Alto, l'équipe et l'entreprise; il faut voir le travail par l'animation, le mouvement et l'autonomie de chacun.  | Réseaux | Organisation |
| Landier   | 10 |                             | Le management en réseau                            | L'entreprise est un système, tel que le rappelle J.D. Vincent; pour rompre avec la vision de la bureaucratie, du travail routinier, de l'entreprise pyramidale, pour concevoir cette entreprise en réseau. Cette logique du réseau, c'est le ressort du travail par la motivation, la potentialité; il s'agit de rompre avec la vision de l'organisation officielle, statutaire, et celle officieuse, de la réalité; le travail se fait maillage et réhabilite l'entreprise, qui s'instaure par le travail des salariés. Les caractéristiques d'une organisation en réseau, c'est la confiance; comme le dit Braudel, c'est le moteur de l'économie, à l'image des sōgō shōsha au Japon. Reste la question de savoir s'il est possible de décrire le réseau ; oui, mais par l'apprentissage (Aubrey), la liaison et la taille de l'entreprise. Ses relations interpersonnelles et non plus hiérarchisées, mais plus ouvertes. | Réseaux | Organisation |
| Landier   | 11 |                             | Nouveau management et nouveaux comportements       | Le nouveau management et les nouveaux comportements, ce sont ceux qui considèrent qu'il n'y a pas d'organisation définitive. C'est le retour de l'initiative, selon les mots de Prigogine, il s'agit de saisir les bifurcations, les comportements, et de faire de l'adaptation une valeur. il faut valoriser la compétence propre à l'engagement de la personnalité dans le travail, la technique de maillage et d'implication personnelle, plus que le contrat de travail en tant que tel, mais aussi sa diplomatie, de savoir créer des échanges. Avoir un même comportement en interne comme en externe de l'entreprise. il faut aussi établir le management des talents, savoir valoriser tout aussi bien les expertises que les généralistes, et les comportements au sein d'une grande structure.  | Réseaux | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                               | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|--------------------------------------|---|------------|--------------|
| Landier   | 12 | Obstacles  | Les obstacles                        | Reste à appréhender la question des obstacles. L'espoir vient d'avoir un vocabulaire adapté à la réalité. Dans un environnement en perpétuel changement, la compétition se fait par l'innovation, et donc le poids des structures est un obstacle majeur. L'inertie des comportements également, car l'organisation est un travail peu valorisé, savoir évoluer entre les différents statuts. Il faut aussi lutter contre l'héritage des schémas de pensée d'hier, le rationalisme omniprésent, la peur du changement, et les contraintes des bureaucraties, tel que le met en exergue Isabelle Orgogozo. Non, il faut faire preuve d'ouverture, tel que le prône Michel Drancourt, ramener, en quelque sorte, le 'je' vers le 'nous'.  | Réseaux    | Organisation |
| Landier   | 13 | Frontières   | Temps cloisonné et temps décloisonné | Il faut s'inspirer de la théorie du management des cultures de Hayashi et des bureaucraties d'Isabelle Orgogozo. Passer des horaires fixes aux horaires libres, surtout comme conception, c'est à dire comme rapport au travail. Lutter contre une expression typique, celle des 'horaires atypiques'; parce qu'il y aurait, dans le monde d'avant, des horaires types; mais peut-on compter le nombre d'heures pour faire preuve de créativité ? Non. Peut-on réellement distinguer le travail et le 'non travail', dans un régime où la coopération devient la norme et la création le but du travail. Non, il faut aller au-delà du contrat de louage de service, aller au-delà des réticences des syndicats et des anciens fonctionnements. Ne plus lier son salaire à sa créativité. | Réseaux    | Organisation |
| Landier   | 14 | Organisation cloisonnée et fonctions décloisonnées |                                      | Pour aller contre l'idée de spécialisation; il faut voir le travail par sa fonction transversale : c'est-à-dire la qualité totale. Aujourd'hui, il y a l'émergence de nouveaux cloisonnements : le développement de la communication au-delà même des frontières de l'organisation; la formation ne se situant plus dans l'espace de travail seulement. Il s'agit d'un effacement des frontières entre le dedans et le dehors : le maillage va au-delà du dedans et du dehors, au-delà des organisations et de leur pertinence.   | Leadership | Délégation   |
| Landier   | 15 | Créativité   | Le retour du cerveau droit           | Les fondements implicites du management rationnel sont remis en cause, le cartésianisme, le 'bon manager raisonnable'. Les schémas traditionnels sont remis en cause par le nouveau paradigme scientifique  | Leadership | Délégation   |
| Landier   | 16 |  | de la vision à l'action              | Tel que l'intime les philosophes Prigogine et Stenger, tout comme l'école de Palo Alto, sans l'émergence d'une vision personnelle, pas d'entreprise possible. A l'image de Copernic et G. Bruno, il faut savoir vaincre la peur, celle des autres et celle de soi. Il faut s'inspirer de l'art, des peintres et de leur capacité d'aller au-delà.   | Leadership | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|---------|--|--|------------|-----------------------------------|
| Landier   | 17 |         | De la vision à la réalité  | A l'image des artistes, des peintres, il faut accepter que les résultats soient différents de l'intention, lorsqu'on veut faire une réalisation. Savoir juger et aller de bifurcation en bifurcation, à la recherche d'une précaire harmonie de l'œuvre finie.   | Leadership | Délégation                        |
| Landier   | 18 | Culture | Notion de temps : la flèche, l'anneau et la spirale                | De la culture, Levi Strauss en a donné une signification pleine. Il faut considérer les deux temps, comme le dit Hayashi, celui linéaire et le temps cyclique. L'hindouisme fait aller le temps du futur et du passé, pour donner un sens plein au présent de ce mouvement. Le changement est du même mouvement, un progrès, voire une quête de perfectionnement; même aux US', on s'intéresse à la dimension cachée des choses.   | Culture    | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 19 |         | Des repères spatiaux : maisons, jardins et cultures                | il faut se soucier de l'aménagement de la maison à celui de l'entreprise, c'est-à-dire les repères spatiaux. Voir comme aller du jardins et palais. De la culture du blé et la culture du riz en même temps et même mouvement. Aller toujours plus vers un raffinement, qui n'est pas superficiel, mais est une qualité essentielle de ce monde nouveau, comme au Japon.   | Culture    | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 20 |         | Les rapports entre les hommes                                      | Il faut aussi investiguer du rapport entre les hommes : la personne existe-t-elle? Quelles sont les différences culturelles ? Bollinger et Hosftede travaillent sur ces notions; d'Iribarne aussi en mettant en exergue les différences de 'sens de l'honneur'. La personne, depuis Maritain jusqu'à Aristote, en passant par Roland Barthes, elle est essentielle. Il faut s'intéresser au trône du roi, à la formation des élites, toutes des résultantes de l'histoire sociale. Il faut s'intéresser aux qualités humaines, à leurs différences culturelles, faire de l'entreprise ce lieu du mélange et de la diversité. | Culture    | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 21 | Ethique | L'urgence d'une réflexion éthique appliquée à l'entreprise         | Il y a urgence d'une réflexion éthique appliquée à l'entreprise. Au risque d'une progression du cynisme et de ses théories, ce peut être la pensée catholique sociale, ou alors le socialisme critique, ou les questions de Michel Villette. Les problèmes éthiques soulevés par le nouveau management doivent être appréhendés, comme elles le sont au Japon.   | Culture    | Standardisation/<br>massification |
| Landier   | 22 |         | L'éthique des entreprises performantes aux Etats-Unis et au Japon. | L'origine éthique de la réussite japonaise n'est pas assez revendiquée C'est l'ouverture, pas la peur, l'art et la profession du travail bien fait, savoir distinguer le vrai, la réalité, l'utile dans tout travail. L'éthique du nouveau management américain renaît cependant; on avait trop entendu, tel que l'a montré O'Toole, Alfred Sloan qui se souciait peu du travail, pas de l'opinion publique, pas non plus de ses salariés dans sa vision mécaniste; on lit aujourd'hui Watson, et son management orienté par le client, le public, le respect de chacun et l'expertise pour tous.                            | Culture    | Standardisation/<br>massification |



| Référence    | #  | Titre1                            | Titre2                                    | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|--------------|----|-----------------------------------|---|--|------------|-------------------------------|
| Landier      | 23 |                                   | Des pistes pour l'action et la réflexion  | Il faut approfondir les nouvelles pistes pour l'action et la réflexion : celles de l'éthique et de l'écologie. Ethique et conscience personnelle dans un même mouvement que l'entreprise dans la Cité, comme le modèle de HP et sa qualité totale pour l'expertise de chacun.  | Culture    | Standardisation/massification |
| Intrapreneur | 1  | Introduction                      | Pourquoi ce mouvement                     | Un intrapreneur est un entrepreneur dans l'entreprise. Le taylorisme a su rationaliser les organisations, mais il vient un moment où il ne permet plus de développer les organisations. Au contraire, ce qui est recherché c'est la décroissance de l'entreprise. Il s'agit de promouvoir la 'vague entrepreneuriale' qui émerge dans le management contemporain; les organisations de nos jours sont gérées, mais se pose désormais la question de leur développement.  | Réseaux    | Organisation                  |
| Intrapreneur | 2  |                                   | D'où vient ce phénomène ? Sa définition   | Le terme d'intrapreneurship vient d'une fondation de Suède, 'Foresight Group', promouvant l'individu meneur dans les grandes organisations, pour développer la créativité, l'innovation sociale, mais aussi la prise de risque, la rapidité et l'innovation.   | Réseaux    | Organisation                  |
| Intrapreneur | 3  |                                   | Un premier dilemme de départ              | Il y a toujours une tension entre le créateur et l'administrateur, entre l'entrepreneur et la gestion. Il faut savoir poursuivre la production et savoir changer. Donner cette culture, former un 'conglomérat de réseau'  | Réseaux    | Organisation                  |
| Intrapreneur | 4  | I. A la recherche d'une mentalité |   | Les entreprises sont confrontées à une grande concurrence, elles ont un environnement qui change en permanence. Il leur faut adopter une mentalité d'innovateurs (l'équilibre entre la passion et l'ordre). L'entreprise, qui ne cesse d'accumuler des pratiques, doit les mettre en ordre. Elle a besoin de changer, mais également de maintenir ses façons de faire, avec des règles pour mener les troupes, et d'évoluer de manière autoritaire. Ce fonctionnement a une fin, il faut désormais savoir comment innover. | Changement | Organisation                  |
| Intrapreneur | 5  |                                   | le conditionnement et la reconnaissance   | Pour pouvoir innover, il faut écouter les employés; lutter contre la bureaucratie; ce qui génère de l'insatisfaction et un manque de dynamisme. Il faut pouvoir retrouver l'esprit des petites entreprises autonomes, la capacité de l'action dans l'organisation.   | Changement | Organisation                  |
| Intrapreneur | 6  |                                   | L'interaction et le rôle des intervenants | Le management classique (plan, organisation, direction, coordination, contrôle) ne suffit plus, il faut changer, retrouver le leadership, la créativité, l'intrapreneurship; il faut gratifier les individus et leur dynamisme.  | Changement | Organisation                  |
| Intrapreneur | 7  |                                   | Les objectifs à atteindre                 | La productivité résulte de la concurrence et l'implication ; elle nécessite l'expansion, et savoir répondre au 'que faire' pour dépasser l'activité quotidienne, et susciter de la fierté aux employés. Premièrement, en recherchant l'épanouissement des employés; fixer une directrice qu'est le client; être à la pointe des techniques et du savoir pour tous les employés et leurs conditions de travail  | Changement | Organisation                  |

| Référence    | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|--------------|----|---|--|--|--------------|--------------|
| Intrapreneur | 8  | Des contextes différents : leurs exigences      |  | L'innovation a cependant des moyens limités; il faut rechercher à la fois l'imagination, la diversité et l'ordre; il faut définir et légitimer l'intrapreneur, et lui donner des conditions de travail favorables.   | Changement   | Organisation |
| Intrapreneur | 9  |   | L'évolution de l'entreprise  | L'évolution de l'entreprise se construit par l'organisation, en rassemblant des savoir-faire, mais également en déléguant les tâches de la part de la hiérarchie, et en sachant faire une évolution continue avec les intrapreneurs.   | Changement   | Organisation |
| Intrapreneur | 10 |   | Une réalité différente : les procédures                                      | La réussite des intrapreneurs dépend du soutien de la hiérarchie; de la détermination de règles de base; du choix de la concurrence, mais limitée entre les employés; des conditions de travail favorables, tel que la possibilité de consultation, un recrutement selon leur style, et une cohérence avec la taille de l'entreprise.        | Changement   | Organisation |
| Intrapreneur | 11 |   | Pour une stabilité d'abord   | Créer les conditions signifie également mesurer les risques et les conditions de stabilité des employés dans leur entreprise; mais également créer un climat dynamique pour tous.  | Changement   | Organisation |
| Intrapreneur | 12 |   | Les difficultés de l'intrapreneurship  | Les obstacles au développement de l'intrapreneurship, c'est savoir identifier les bons candidats, savoir les imposer dans l'organisation et la structure de l'entreprise   | Changement   | Organisation |
| Intrapreneur | 13 | Les conditions essentielles pour l'implantation |  | L'intrapreneurship, c'est une nouvelle politique de l'entreprise en tant que telle, consistant à savoir trouver les profils, l'organisation, et donc sélectionner les individus à partir de leurs idées.   | Mobilisation | Délégation   |
| Intrapreneur | 14 |   | Les idées générées par le concept  | Développer la philosophie de l'intrapreneurship exige de développer dans l'organisation un développement de la culture personnelle et de la réussite de chacun, tout comme le développement des concepts de l'action, les idées étant rattachées aux personnes qui vont les porter.  | Mobilisation | Délégation   |
| Intrapreneur | 15 |   | Une équipe unie  | Le projet accepté, les ressources allouées, il faudra savoir créer de l'autonomie nécessaire pour le projet, la flexibilité de l'organisation également, ainsi que les modes de gratifications.  | Mobilisation | Délégation   |
| Intrapreneur | 16 |   | Un climat propice pour l'intrapreneurship                                    | Encourager les idées créatrices, savoir écouter, prendre des risques et savoir l'accorder, donner du support pour les projets dans chacune de ses phases de développement; toute cette stimulation devra être apprise par l'organisation, et tolérée, même au-delà des statuts hiérarchiques et de la structure de l'organisation existante. | Mobilisation | Délégation   |
| Intrapreneur | 17 | Quelques expériences                            | Au Québec, au Canada, en France, au Royaume Uni, en Suède, en d'autres lieux |  | Mobilisation | Délégation   |

| Référence     | # | Titre1                         | Titre2                                | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|---------------|---|--------------------------------|---------------------------------------|--|------------|-----------------------------------|
| Renaud-Coulon | 1 | Préface                        |                                       | Jean Gandois, président de Péchiney et du CNPF l'assure : Annick Renaud Coulon préfère, aux slogans du management, tout le temps changeant, l'idée de l'entreprise sur mesure. C'est-à-dire un processus de changement plus global face à la perte grandissant de l'adhésion des salariés aux buts de l'entreprise et la productivité. L'entreprise a un devoir d'innovation, étouffée par les soucis de gestion, et de flexibilité.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 2 | Introduction                   |                                       | L'entreprise bureaucratique est de moins en moins adaptée. Il faut ouvrir le débat, créer des systèmes d'ouverture pour faire naître, au sein de chaque entreprise, un corps de doctrine et de droits propres, de création et d'intelligence : l'entreprise sur mesure. Comme toutes les cultures, aucun enseignement ne doit être pris à la lettre, c'est le système de résultats qui doit être redéfini pour penser au global, de manière plus politique, une entreprise adaptée, tel que le dit Edgar Morin, une science avec conscience : c'est à dire une entreprise sur mesure.                                    | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 3 | Le prêt-à-penser du management | Des efforts agités                    | Il y a trop d'idées et de concepts dans le management (notamment les psychosociaux Rogers, Illich, Maslow, McGregor) pour pouvoir s'y retrouver. Elles sont toutes mises à la trappe un jour où l'autre. Il y a eu l'effervescence des comportementalistes, puis les méthodes d'organisation (méthodes Hay), le management par objectif, les entretiens d'évaluation et les relations humaines. Mais, pour quels résultats aujourd'hui ?   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 4 |                                | Revisiter son grenier                 | Dans le grenier du management, il y a, dans l'ordre : la division hiérarchique du travail, les relations humaines, les objectifs (Drucker), l'environnement, la participation (Blake & Mouton), l'environnement, la culture, la qualité, l'information et la connaissance. Puis, désormais, la théorie de l'excellence (Peters et Waterman), les cercles de qualité, la qualité totale, l'analyse systémique, la pyramide inversée, l'organigramme plat, l'organisation qualifiante, ou le re-engineering (Hammer & Champy). Toutes ces conceptions semblent pour autant éloignées des managers et leurs préoccupations. | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 5 |                                | Raisons d'une esthétique de la dérive | Les raisons de toutes ces théories, c'est la tendance à vouloir créer des modes, capter une influence médiatique et faire un livre de "recettes", qui ne reste jamais bien longtemps un "modèle". Le management reste, pour autant, un art plutôt qu'une science. L'école a trop forgé ainsi la croyance à disposer d'une science, trop cloisonnée, éludant les conflits et les rapports de pouvoir, une priorité donnée aux problèmes techniques. Chaque retournement apparaît trop souvent comme une crise, bien plus qu'à une autre manière de penser.  | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence     | #  | Titre1                  | Titre2                                       | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|---------------|----|-------------------------|--|---|------------|-----------------------------------|
| Renaud-Coulon | 6  |                         | Un tournant vers le bon sens et le réalisme  | Henri Mintzberg et ses travaux résistent pour autant à cette tendance, étant un réformiste pragmatique, il donne des 'typologies' avec un leadership situationnel, dont il reste tout à construire une fois lu.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 7  |                         | Des choses à prendre et des choses à laisser | Au-delà de la réhabilitation de l'entreprise et de sa mythification, il faut savoir prendre les meilleurs éléments : l'approche psychologique de l'individu, l'approche du pouvoir de la sociologie, l'excellence de la qualité et la capacité faire des modèles.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 8  | Redécouvrir l'essentiel | Des limites au retour à l'essentiel          | La culture française, c'est la logique de l'honneur, telle que l'a décrite d'Iribarne, au contraire des valeurs du contrat des Etats-Unis; l'administration est toujours dans ce culte du statut, et il y a encore un clair-obscur avec le management qui n'a pas enlevé une partie de cette réalité, avec son goût pour les arrangements. La culture d'entreprise, ce sont les mythes, les symboles et tout ce qui infère à la culture dans son sens le plus grand; trop souvent, les valeurs sont éloignées des agissements et donc ruinent ces valeurs-là. Ce qui résume, en somme, l'absence des politiques et de politique, c'est à dire la capacité à verbaliser et formaliser la direction et ses intentions, de peur du conflit ou du trouble. L'absence de communication, c'est le défaut d'explicitation des enjeux aux acteurs. Car le management sous la couette semble plus doux, mais en réalité, il démobilise, atténue les volontés et renferme une entreprise. Il faut dès lors, un long apprentissage collectif pour des applications nouvelles, et surtout, plus personnelles. | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 9  |                         | Remettre les modèles en perspective          | Pour remettre les modèles en perspective, il faut pouvoir penser. Le modèle d'alors, c'était la bureaucratie et ses règles. Il faut pouvoir reconsidérer les équilibres d'hier et repenser l'entreprise à nouveaux frais, c'est à dire accepter la complexité, cette notion et sa mise en œuvre, comme non pathologique et en faire le courant et le quotidien de l'entreprise.   | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Renaud-Coulon | 10 |                         | L'essentiel, ce sont les résultats           | Eliminer l'accessoire et les parasites, pour servir les organisations et les personnes. Le résultat est le produit. La formulation du résultat fait le tout, selon les trois axes de l'entreprise : le management, l'organisation, l'économie.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |

| Référence     | #  | Titre1  | Titre2                                | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|---------------|----|---|---------------------------------------|---|------------|--------------|
| Renaud-Coulon | 11 | L'adhocratie, l'entreprise sur mesure et ses enjeux | Le sur mesure                         | Etre ad hoc, c'est être l'usage spécifique de, être destiné spécifiquement à. Premièrement, il faut donc dire adieu à la bureaucratie, celle de Max Weber. Changer de la logique de la mécanique contre la logique organique. Comme changer les feux rouge contre des ronds-points, où l'on peut passer quand il est disponible. Une antidote à cela, c'est l'adhocratie. Henry Mintzberg parle d'une structure organique, de flux d'information et de décision et du pouvoir. Les stratégies ne sont pas clairement édictées ni localisées. Le rôle des cadres (et des dirigeants) est de gérer les différends entre les personnes et réguler l'ensemble. Ainsi, l'adhocratie, c'est la complexité du vivant. Donc, elle n'est pas adaptée à toutes les organisations, et met en scène les conflits et les pouvoirs, elle risque parfois l'anarchie et ne sait pas bien estimer les résultats, elle est darwinienne.   | Changement | Organisation |
| Renaud-Coulon | 12 |   | Le concept d'entreprise sur mesure    | Ce modèle de l'adhocratie, s'il suppose un personnel éduqué, il est le seul à pouvoir intégrer l'adaptation à chaque situation. Les caractéristiques de l'entreprise sur mesure sont les suivantes : une structure adaptée, un système de management spécifique, des résultats sur mesure.  | Changement | Organisation |
| Renaud-Coulon | 13 |   | Les enjeux de l'entreprise sur mesure | S'il existe des enjeux par rapport aux structures, l'objet est de rester flexible (au contexte économique), tout en restant fidèle à son âme; d'avoir une organisation vivante; d'être responsable du collectif et du périssable (car les rapports humains sont une réalité fragile, tel que Ricœur le disait dans son éloge de la responsabilité); réhabiliter le pouvoir comme un moyen et non une fin; et situer le pouvoir au plus près de l'action (cf Michel Crozier, l'entreprise à l'écoute); tout autant que transmettre le pouvoir. Par rapport au management humain, il faut réussir à conjuguer une approche humaniste avec une approche productiviste, savoir partager le sens et la cohérence de l'organisation. ; transmettre les savoirs et les savoir-faire; favoriser la motivation et l'intégration, tout autant que fédérer en interne. Enfin, il y a les enjeux principaux par rapport aux résultats : améliorer les résultats économiques, tout en sachant appliquer dans la durée la qualité totale. | Changement | Organisation |

| Référence     | #  | Titre1                          | Titre2   | Résumé  | Topique | Visibilité |
|---------------|----|---------------------------------|--|---|---------|------------|
| Renaud-Coulon | 14 | Un néo management des résultats | Le management par les résultats, un complexe       | La complexité de cette démarche inspirée de Mintzberg, c'est d'allier : résultat-contrats-délégation-décentralisation-évaluation-actualisation. Il faut premièrement cultiver une exigence sur la notion de 'résultats à priori'. Le résultat est une notion distincte de la performance, car elle évalue, elle dépend des moyens. De ce fait, les résultats sont contractuels, dans le sens où l'attente est définie en amont par deux instances, il est générateur d'obligation, pour être valide, il doit avoir un consentement, être en capacité de le faire, s'engager, avoir des causes licites, être intuitu personae. Ensuite, il faut insister sur les délégations et les décentralisations de pouvoir dans ce contrat : le management par les résultats alimente une décentralisation de la mesure (Peters); et il met en scène la délégation de pouvoir; . Mais le résultat est aussi une évaluation a posteriori, il peut être formel ou pas, engendrer des sanctions ou des rémunérations ou pas. L'actualisation des résultats est sa nécessaire reprise incessante, mais c'est surtout l'idée que c'est un processus et non un état. | Qualité | Mesure     |
| Renaud-Coulon | 15 |                                 | Le management par les résultats, un contenant      | L'assiette du management par les résultats est déterminé par une ambition : sortir de la logique bureaucratique; demander à chacun d'explicitier ses attentes et ces capacités, et aller jusqu'au bout de la logique de la contractualisation. L'intérêt est de se fixer par rapport aux missions voisines, de dépasser les horizons traditionnels et de structurer une relation de franchise entre les personnes contractantes. Les résultats à priori sont fondés sur les engagements des partis. La description de mission, du projet, des engagements, des engagés, tout ceci doit être explicité; les projets sont comme monsieur Jourdain, ils existent car les personnes se sont engagées; il y a plusieurs types d'objectifs, ceux qui visent la lune et ceux trop pragmatiques, la réalité étant entre les deux; enfin, la délégation de pouvoir suppose un temps, une contractualisation, l'évolution d'une relation et d'un échange.   | Qualité | Mesure     |
| Renaud-Coulon | 16 |                                 | Le management par les résultats, un contenant (II) | Les résultats a posteriori ne sont pas si évidents. Car on constate ce qui est fait, encore faut-il savoir comment le faire. A l'intérieur du système de management, il y a une évaluation qui doit être explicitée, des critères également, une définition du temps et de l'acquisition qui peuvent varier. Le système d'évaluation suppose que les résultats influent sur l'entreprise, sur le contrat, sur la carrière, sur la promotion, sachant distinguer le collectif de l'individuel, les buts institutionnels, collectifs, et enfin, le contenu.   | Qualité | Mesure     |

| Référence     | #  | Titre1                                  | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|---------------|----|---|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Renaud-Coulon | 17 |   | Le management par les résultats, un contenant (III)                         | Le processus du management par les résultats dépend de l'interaction entre le résultat a priori, sa durée de traitement et celui a postériori. Les trois axes peuvent être pris en premiers, mais l'important est de revoir les trois pour que la boucle soit bouclée (que l'évaluateur affine son évaluation en fonction des capacités de l'évalué, et que l'évalué adapte en fonction des attentes de l'évaluateur, et trouver une terrain d'entente et de dynamique).   | Qualité        | Mesure                            |
| Renaud-Coulon | 18 |   | Les conditions requises pour instaurer le management par les résultats      | Les conditions particulières pour l'organisation; pour le manager; pour le collaborateur.  | Qualité        | Mesure                            |
| Renaud-Coulon | 19 |   | Les conditions requises pour instaurer le management par les résultats (II) | Les conditions communes : la rigueur; le temps; la communication.  | Qualité        | Mesure                            |
| Renaud-Coulon | 20 |   | Conclusion  |  | Qualité        | Mesure                            |
| Toffler       | 1  | Le nouveau sens du pouvoir              | L'ère des nouveaux pouvoirs   | Ce livre raconte la fin des empires, que ce soit un vieux capitalisme, l'union soviétique, comme GM qui fut l'entreprise la plus regardée. C'est la fin d'une époque. Prenons qu'un exemple, le dieu en blouse blanche: les médecins alors les notables sont de simples praticiens. La réalité, elle est bombardée par l'avenir qui s'écrit avec l'information et ses nouveaux modes de pouvoir. C'est en croyant aux anciennes formes que l'on peut déceler comment s'appauvrissent les bonnes familles.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler       | 2  |   | Forces physiques, argent, intelligence.                                     | La qualité du pouvoir disait Bacon ne cesse de se transformer. Avant il était possession, il se matérialisait, il était dans les mains et au travers de représentations physiques; aujourd'hui, c'est l'essor de l'information, celle de Shannon et des myriades qui se déplacent sans cesse et dont la manipulation offre ses conséquences. Le pouvoir de l'information, ce sont des faits, mais aussi des mensonges, et de la vérité. C'est la mariage et la maîtrise de cela. Reste à savoir s'il reste une différence démocratique dans tout cela. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler       | 3  | La vie dans l'économie super symbolique | Par delà le règne du clinquant  | La force de l'économie, ce sont ses liens de communication. Avant le lien était l'argent, désormais il est symbolique dans sa capacité à bouger. Les nouveaux agents, ce sont les commandos d'affaires qui parcourent le monde pour faire des OPA et des alliances capitalistiques. Dale Carnegie montre bien, en prenant pour référence Attila que le pouvoir existe toujours malgré ce monde fluide des communications. Il est dans la capacité à se mouvoir, telle une mission cachée, c'est du ressort du travail du consultant.                   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1 | Titre2                                    | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|--------|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Toffler   | 4 |        | La force : le composant des yakuzas       | Les anciens régimes se sont fait sur le pouvoir et les territoires, la force, avec l'argent de sang, celui tout blanc ou avec des couleurs épars; ce sont aussi les zeks et leurs gardiens, c'est à dire en somme un monopole de la force. Les yakuzas comme toutes les minorités perdurent leur pouvoir dans une économie capitalistique et démocratique; c'est celui du fusil caché, de la trajectoire du pouvoir qui se transporte et qui se transforme.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 5 |        | La richesse : Morgan Milken et ensuite ?  | La différence entre Milken contre Morgan, c'est que le deuxième, c'est la gestion des infrastructures, du réel, avec l'ancienne banque; le premier, c'est l'ouverture des portes, la finance de l'international et des échanges. C'est la contre-offensive du capitalisme, tout se marchandise et s'échange. Les tampons hygiéniques et locations de voitures ne sont plus des biens, mais des actifs à échanger. C'est sans doute l'ère de l'après Wall Street. Le pouvoir fait des zigzags pour se reconstruire malgré tout. Le combat imminent entre le monde tangible et le monde immatériel, pour le contrôle planétaire.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 6 |        | Le savoir : une richesse faite de symbole | Trop souvent, on pense encore au capital, ce qu'il y a dans la machine, et pas assez ce qu'il y a à l'intérieur des crânes. C'est de plus en plus le cas dans une société comme IBM, qui a de grands ordinateurs, mais son capital se sont ses salariés et leurs cerveaux. Il en va de même pour la monnaie, il s'agit d'une épitaphe pour le papier. Visa fait le travail des banques, et perdra son monopole, pour des monnaies de plus en plus sur mesure et même des para-monnaies. Ainsi les pouvoirs qui se sont reposés sur les institutions capitalistiques traditionnelles (telles les banques) seront mis en échec. La monnaie du XXIe siècle émergera et avec elle un nouveau monde. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 7 |        | Matérialissimo                            | Le travail également devient ce 'super symbole'. Le travail est remis en question dans sa forme. Qui travaille ? À l'entreprise, chez soi, quelle est la nouvelle signification du chômage dans ce monde décrit par Match Up et les 'knowleges workers'. Il faut pour autant définir le travail de celui-ci, avoir un spectrogramme du travail intellectuel. redéfinir cette idéologie du travail 'primaire' contre l'idéologie de celui supérieur : celui qui se compte moins, qui se vit.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 8 |        | Le substitut final                        | L'information devient de plus en plus une alchimie : de culture, de formes, de bouts épars, d'échanges et de concepts. Le savoir se met face contre le capital, ce dernier voudrait le déterminer dans un lieu fixe et il disparaît tout le temps.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |



| Référence | #  | Titre1                       | Titre2                                 | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|------------------------------|--|---|------------|-----------------------------------|
| Toffler   | 9  | Les guerres de l'information | La bataille de la caisse enregistreuse | Les moyens de distribution et les commerces de grande distribution sont en train de faire leur révolution. Derrière la caisse, il y a les produits de grands groupes (Gillette, P&G) qui tous veulent en savoir plus sur leurs possibilités de commercialisation. Le parfum de Miss Amérique a des ventes qui sont prévisibles, dans les lieux, dans les quantités. Le coup de la prime d'étalage n'est plus un sens commercial, mais un calcul. Au-delà du supermarché, on ne sait pas ce qu'il y aura comme industrie, les producteurs voudront toujours plus avoir part sur leur commerce. Le double paiement du produit, c'est lui et son service, une partie de la valeur ajoutée est dedans. Le supermarché intelligent est en train de venir. C'est une menace pour les 'shogouns' de l'économie, vient celui des grands calculateurs.                         | Management | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 10 |                              | L'extra intelligence                   | Bach, Beethoven et Wang, ce sont les musiques et les concerts d'un cercle donnée. Il faut posséder les cercle de diffusion, les réseaux, les voies et les voix du téléphone lui-même. Dans le réseau, il y a les secrets et ces intermédiaires dans lequel tout passe, tout se livre, tout se distribue. La guerre de demain, ce sont les grandes routes électroniques. A la fois un réseau commercial, mais aussi, un réseau conscient.  | Management | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 11 |                              | Le pouvoir du filet                    | La puissance de ces réseaux et de ces communications, c'est la recherche du déni. Hier, le Japon savait produire et savait le distribuer, demain il devra le faire dans les lieux de communication et les réseaux commerciaux. Le grossiste risque d'être balayé car ses routes, ce sont les réseaux et les communications. Le transporteur et le promoteur immobilier aussi, s'il ne maîtrise pas cette guerre des réseaux. Car tous les pays, dont le MITI au Japon, se mobilise pour cette guerre de l'électronique. Le consommateur parle ainsi à lui-même, en circuit fermé; il achète et on lui propose en fonction. Ceux qui deviennent les plus puissants de ce commerce et de cette guerre, ce sont les monopoles de l'information.  | Management | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 12 |                              | L'élargissement du conflit             | Quinze cent milliards de dollars sont en jeu dans le commerce de l'information, car il s'agit de toutes les formes de compétition contemporaines. Prendre l'exemple des ordinateurs; les batailles se font non pas sur les modèles, mais bien davantage sur les normes techniques stratégiques. Le match principal est celui de la réplication, mais surtout de l'imposition d'une norme dans un produit fini épars et venant de toutes parts, où le client veut que tout, in fine, communique entre eux. Cette démocratie de l'ordinateur, celui du client, ne doit pas masquer la lutte acharnée et le paradoxe des normes qui est de permettre à la multitude tout autant de dominer et d'imposer. Il en va de même pour la télévision, mais aussi sur le menuet de la bière et de la saucisse. Tous les produits ont ces guerres des normes et de l'information.. | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                            | Titre2                                      | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|-----------------------------------|---|--|------------|-----------------------------------|
| Toffler   | 13 |                                   | La police de la pensée des cadres           | Le combat pour l'intelligence, l'information, les normes, c'est un combat à plusieurs niveaux. A la fois pour l'échange, la chasse, le partage et l'exclusion. C'est une bataille entre deux camps, ceux qui font et ceux qui défont, le primat revient au super symbolique qui s'impose ou pas. Une retraite stratégique permet de prendre le recul pour s'imposer autrement. Il faut connaître l'autre et son cerveau géant, allier l'éthique de l'information et le assumer un paradoxe explosif de la communication.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 14 |                                   | La guerre totale de l'information           | Le développement de l'information a des conséquences impressionnantes pour l'entreprise. Tout est sur des rails et les situations dans des hôtels. Il n'y a plus de dehors ni de dedans. Tout est toujours en déséquilibre, ce qui fait que l'espionnage devient généralisé, et qu'une erreur de 75 cents peut engendrer une faillite totale de l'ensemble du système.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 15 | Le pouvoir dans la firme flexible | La fin des alvéoles                         | L'information n'aura qu'une seule fin : être les démolisseurs de bureaucraties. Il n'y a plus de grand ensemble, mais une infinité d'alvéoles. Face à cette complexité, le pouvoir s'inscrit contre la raison, l'intelligence est tout autour et diffus, plus une seule personne ne peut la concentrer. Les grands ensembles tels des éléphants voudront continuer à agir ainsi. Mais les canaux seront de plus en plus engorgés, ils ne pourront pas continuer comme cela. Le savoir se fait à écoulement libre, il est diffus. Et comme le savoir est pouvoir, le pouvoir se concentre désormais dans le savoir et sa diffusion. | Réseaux    | Organisation                      |
| Toffler   | 16 |                                   | La firme flexible                           | Nous assistons à la fin de la grande firme bureaucratique. Mieux vaut la voir désormais telle un découpe-gâteaux, avec plusieurs tranches et chacun dans son espace. Chaque travail est mis en séquence. Nous assistons ainsi à la décolonisation de l'entreprise et à la fin du pouvoir de ses chefs, qui doivent ordonner les myriades de petits ensembles. Ceux-ci ne sont plus sous la table, mais ils dansent sur les tables. Ils sont au-devant. Jadis isolées, les entreprises familiales sont les formes de l'avenir.  | Réseaux    | Organisation                      |
| Toffler   | 17 |                                   | Chefs de tribu et commissaires d'entreprise | Les chefs sont devenus des chefs de tribus; ils ont des pouvoirs diversifiés, et dans une myriades d'endroit. Il n'y a pas de règles, de normes univoques, il n'y a pas de panacée en motif d'organisation. Même, il y a des limites du contrôle d'en haut, car l'activité se fait par le bas.   | Réseaux    | Organisation                      |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2                                     | Résumé  | Topique           | Visibilité                    |
|-----------|----|--------------------------------|--|---|-------------------|-------------------------------|
| Toffler   | 18 |                                | Le travailleur autonome                    | Dans ce monde où les travailleurs deviennent autonomes dans leur manière de travailler, il faut débloquer les esprits. Loin est le temps des paysans indisciplinés, mais le travailleur redevient seul dans son travail et avec le contrôle de son travail moins évident. Ses nouvelles chaînes, c'est le flux de son information; on assiste ainsi à une sorte de prolétariat électronique à grande échelle. De ce fait, ce sera le régime de travail de demain avec des nouvelles figures d'opposition. Dans ce travail, la personne tendrait à devenir non interchangeable, mais il faudra répondre à deux impératifs. Celui de la compétence et de l'exigence du libre accès. | Réseaux           | Organisation                  |
| Toffler   | 19 |                                | Les mosaïques du pouvoir                   | Les entreprises et le pouvoir passent des monolithes à des formes plus mosaïques. Le management est moins celui des ensembles que des hommes, il n'exclut pas pour autant les questions du dégraissage et du contrôle. Il reste des monopolistes de l'intérieur du système. Dans le ventre du monstre, il y a tous les manipulateurs de l'entreprise, les organisateurs. Ils gèrent la richesse relationnelle, nouveau capital de l'entreprise. Le pouvoir se trouve bien donc dans les mosaïques. Les formes de l'entreprise vont donc changer, au-delà de la société anonyme, la place des hommes va grandir.   | Réseaux           | Organisation                  |
| Toffler   | 20 |                                | Le nouveau système de création de richesse | De ce fait, le nouveau métabolisme économique est celui de la dispersion, ou du manque de fonctionnement, voire de continuité dans le service de l'information. Les grèves des usines vont se transformer en une grève des appels des téléphones et des réseaux. Et la richesse de demain, c'est le flux, ce qui passe et se transforme.  | Réseaux           | Organisation                  |
| Toffler   | 21 | Nouveaux pouvoirs et politique | Les décennies décisives                    | Ce qui change, ce seront les nouveaux pouvoirs politiques. Un changement de dynasties et même des systèmes de démocratie. Il va s'opérer des transferts de niveaux de pouvoir, les uns seront plus importants que les autres. La politique va retrouver son milieu terrestre au travers des grandes distances. Les ensembles de territoires vont vers une explosion, et des problèmes ethniques vont apparaître car les humains vont se rassembler dans une nouvelle configuration ainsi. Moins que le territoire, il s'agit d'une démocratie de la mosaïque, où les minorités seront les clefs de la politique de demain.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 22 |                                | Le parti invisible                         | Pour gouverner, on peut s'imaginer un ministère du XXIème siècle qui ne prendra plus la forme que nous connaissons. Les politiques voudront retrouver leur pouvoir, mais en réalité, celui-ci devra affronter la force d'un mot d'ordre mondial de privatisation par l'information. Dès lors, il faudra maigrir pour agir, en petite meute et de manière la plus organisée possible. La hiérarchie sera contournée pour l'horizontalité. Les rois seront désormais les équipes secrètes et les plombiers de ces réseaux.  | Société du savoir | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                           | Résumé  | Topique           | Visibilité                    |
|-----------|----|--------|----------------------------------|---|-------------------|-------------------------------|
| Toffler   | 23 |        | Les tactiques d'information      | L'information a ses propres tactiques, elles vont du secret sur la luzerne vers les stratégies de fuites orientées. Toujours, l'important est de masquer ses sources ; de planter ses coups de couteaux dans le dos et le faire dans des canaux détournés. Réussissent les méthodes du double canal, où chacun agit de concert. L'important est d'orienter son action du côté des destinataires, de bien ordonner la manipulation du message, et d'aiguiser les rivalités politiciennes à l'aide de hauts experts.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 24 |        | Les métastatiques                | Ce sera donc la lutte du fixe et du mobile, des esquimaux et des travailleurs intellectuels, de la vérité contre le pouvoir. L'important est l'information, on veut des chiffres ; on veut manipuler l'information, la duperie des bases de données, quitte même à faire vivre une population fantôme.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 25 |        | Un marché pour les espions       | A l'image des limousines du Kremlin, l'avenir est celui des espions. Dans leur marché, les principaux concurrents ce sont les flux d'information. Il va s'opérer un troc de secrets. Vont émerger des futurs géants, des appareils militaires et des listes de surveillance. On va réincarner les lignes X contre James Bond. De cela les futures guerres vont être écologiques, pour purifier toutes les sources de la manipulation informationnelle, et la privatisation de l'espionnage. Il s'agit d'une nouvelle signification de l'œil privé et de ses contradictions fondamentales. | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 26 |        | L'ordre du jour de l'information | Face aux quantités d'information, le public lui a une soif de savoir. Il veut voir les bombes terroristes et les victimes du sida. C'est une sorte de nouvelle rétroaction mondiale, de conte d'Indiana Jones à l'envers sur l'histoire.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 27 |        | Les faiseurs d'image             | Ce qui va compter est ce qui se voit, nous sommes dans une société multicanaux, avec l'irruption de la voix de là-bas qui vient ici, comme cet Eurovision qui arrive partout dans nos vies. la commercialisation planétaire car les échanges sont partout, les nouveaux féodaux et les nouveaux barons vont venir par ce biais. Il faudra étudier désormais comment se forge l'opinion planétaire.  | Société du savoir | Standardisation/massification |
| Toffler   | 28 |        | Médias et subversion             | Les médias vont se transformer, fini le vilain petit bonhomme à la télévision. Il y a trois modes de communication, avec l'image, le son et le sens. C'est la média diffusion, partout dans le monde. L'information est partout, elle va engendrer des vallées d'ignorance. Ce sera du pain béni pour tous les stratégies médiatiques et tous les révolutionnaires. Une sorte de syndrome chinois, mais en dehors, plus loin, plus grand.   | Société du savoir | Standardisation/massification |

| Référence | #  | Titre1                                      | Titre2                                  | Résumé   | Topique           | Visibilité                        |
|-----------|----|---|---|--|-------------------|-----------------------------------|
| Toffler   | 29 |   | La génération tout écran                | Nous rentrons dans une ère de génération de tout écran. Comme le golfeur esclave, le luxe décadent, il n'y a plus que de la compassion de ce que l'on montre, pas de ce que l'on ne montre pas. Les nouveaux activismes seront électroniques. Pour faire voir les choses. Et marquer la ligne de clivage de l'information et de la présentation. Se forme ainsi une nouvelle alliance.   | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 30 |   | Aspiration à un nouvel âge des ténèbres | De toute cette frénésie sacrée, les humains vont aspirer à un nouvel âge des ténèbres. Une sorte d'éco-théocratie. Avec des nouveaux xénophobes qui seront ceux qui ne voudront pas voir certaines choses ou certaines images.   | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 31 | Transfert de pouvoir à l'échelle planétaire | Le facteur S                            | Nous assistons à un transfert de pouvoir à l'échelle planétaire, avec des pyramides et des tirs lunaires. Avec des économies politiques qui seront de seconde main.  | Mondialisation    | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 32 |   | Les rapides et les lents                | Une nouvelle frontière se fera dans la captation de l'information, entre les rapides et les lents, ceux qui feront un retour chez soi ou chez les autres. Le savoir sera ces biens immobiliers stratégiques, qui vont aller au-delà des matières premières ; le tout, ce sera une main d'œuvre à bon marché, mais chère en information, au rythme de l'hyper vitesse. Se forgeront des fossés électroniques et des minorités dynamiques. | Mondialisation    | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 33 |   | Le choc du socialisme                   | Au-delà, la politique va devoir s'adapter. Ce que l'on nomme le choc du socialisme, ce sera un nouveau point de rupture. Les gens vont se concentrer vers une machine pré cybernétique, incarnant ce paradoxe de la propriété que tout peut se posséder mais peu le possède. Reste à savoir combien de gens resteront "à gauche", ou alors dans ces poubelles de l'histoire que sont les partis anciens.                                 | Mondialisation    | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 34 |   | Le pouvoir de l'équilibre               | Ce mouvement de l'information a un risque : celui de la démocratisation de la mort, face à l'océan du capital. La nouvelle architecture du savoir devra émerger, le tout pour trouver le pouvoir de l'équilibre entre les différents groupes. L'union soviétique est sur ce point condamnée, car elle est sur l'information unijambiste.   | Mondialisation    | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 35 |   | Triade Tokyo-Berlin-Washington          | De ce monde informationnel, vont émerger les grands centres, avec la triade Tokyo-Berlin-Washington. Il faut prendre en compte ce canon japonais, qui est un Léviathan économique. Mais aussi avec Berlin, la nouvelle Ost-stratégie, car ce sera le lendemain matin de l'Europe après la chute du Mur de Berlin. Le gauchisme va aller vers de la sémiologie. Chacun choisira son sens et fera le choix de partenaires.                 | Mondialisation    | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                                     | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Toffler   | 36 |   | Les gladiateurs du monde                   | Les nouveaux gladiateurs du monde, ce seront ceux qui vont profiter de ce retour de la religion. Une religion plus sécularisée, on le voit avec l'empire de la cocaïne. Il y a une religion, des gens autour au niveau mondial, l'oppresseur y est dispersé, il y a ces mercenaires de l'industrie, ces nations qui sont unies mais qui ne le sont plus. Il faudra faire émerger un nouveau style des organisations mondiales.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 37 |   | Liberté, ordre et hasard.                  | Le monde demain sera celui de liberté avec l'information, celui de l'ordre avec la capacité de maîtriser son ordre diffus et mouvant, et il va rester, comme tout le temps dans la vie, une part de hasard, où chacun pourra jouer son rôle. Encore faut-il le savoir et l'apprendre.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Toffler   | 38 | Hypothèses  |  |  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Cruellas  | 1  | Introduction  |  | Le coach est un terme anglo saxon, venant de l'univers sportif, pour aider les salariés de l'entreprise et la direction, pour régler les 'tensions' qui apparaissent, de plus en plus dans les formes modernes de management. Demandant toujours plus aux individus, les "coûts du management", telle l'expression de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, se font de plus en plus ressentir. Le coaching est un accompagnement en situation naturelle, par opposition aux situations de formation classique qui créent des espaces de jeu ou transitionnels en dehors de la situation réelle. Les démarches préconisées s'inscrivent dans une approche psychosociale qui doit beaucoup à Eugène Enriquez, Renaud Sainsaulieu, Philippe Bernoux, Michel Crozier, Vincent de Gaulejac, Serge Moscovici, Gérard Mendel, René Girard, Freud ou Éric Berne. | Mobilisation   | Délégation                        |
| Cruellas  | 2  | La vision d'hélicoptère ou les huit niveaux de complexité | Le sens, le mythe et le héros              | Le discours "méta" permet au management d'aller au-delà de l'entreprise managinaire" (Aubert & Gaulejac), le désir de la direction pour ses employés et celui des employés pour sa direction. Ce mythe est issu de l'entreprise pyramidale et du taylorisme (Enriquez) et l'enferme dans le passé (Freud, Girard).   | Mobilisation   | Délégation                        |
| Cruellas  | 3  |   | Les idéaux, convictions et doctrines       | Les organisations produisent des idéologies plus ou moins totalitaires et des idées dominantes. La capacité de remise en cause d'une paradigme est gage de vivacité. Chacun de nous a besoin d'idéaux et a des croyances, mais il faut prendre garde à les figer une fois pour toutes.   | Mobilisation   | Délégation                        |
| Cruellas  | 4  |   | L'institution, les normes et la régulation | La santé d'une institution tient à sa capacité à créer plus de mobilisation et d'alliance que d'antagonismes. Une organisation se pérennise grâce à la transmission du savoir, mais aussi à ce qu'elle stabilise. Une institution est un ensemble politique et fondée sur une appartenance, elle est vivante par le jeu de ses contradictions.   | Mobilisation   | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1                        | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|-----------|----|-------------------------------|---|---|--------------|------------|
| Cruellas  | 5  |                               | L'organisation, la structure                    | Ses structures peuvent être tayloriennes, wébériennes, le lieu du pouvoir et celui des rapports de tensions de la vie quotidienne. Aucun niveau n'est autonome, mais interdépendants les uns aux autres, Enriquez parle même de l'alliage de ses angoisses de différents types.   | Mobilisation | Délégation |
| Cruellas  | 6  |                               | Le groupe, stades de développement              | Il faut identifier les stades de développement du groupe, au-delà des relations humaines, de la notion de culture (Sainselieu), au-delà de l'individu vient le temps du groupe, comment chacun se voit et voit l'autre, quel est le projet commun et comment voulons-nous fonctionner ? C'est à dire les désirs individuels et collectifs, au-delà du management par projet et de l'intrapreneurship.   | Mobilisation | Délégation |
| Cruellas  | 7  |                               | La personne, conscient et inconscient           | Le coach s'occupe de la personne différemment du psychanalyste, tels les notions d'hétéronomie et de sujet de Castoriadis, l'autonomie est un processus et les aliénations des formes d'organisation sociale. Le psychanalyste Joyce Mc Dougall parle de ces êtres tellement normaux qu'ils sont anormaux.  | Mobilisation | Délégation |
| Cruellas  | 8  |                               | La dynamique, la vie ou la mort                 | Toute action est tendue soit vers la vie soit vers la mort. Les entreprises et leurs discours ne se focalisant que sur la vie, se sont souvent empêtrées dans les pulsions de mort.   | Mobilisation | Délégation |
| Cruellas  | 9  |                               | Les interactions des sept niveaux               | Les jeux, les alliances, les luttes se structurent et l'individu avec pour devenir acteur. L'intervention de coaching se situe au niveau groupal pour toucher tous les niveaux de la réalité, en accompagnant et en questionnant, sorte de thermodynamique des organisations et du vivant de l'entreprise.  | Mobilisation | Délégation |
| Cruellas  | 10 | Le management au fil du temps | Grandeur et décadence de la rationalité absolue | La rationalisation de la notion d'autorité vient avec les discours de Taylor, de Fayol ou de Weber; depuis le monde a changé à une rationalité relative, avec March et Simon, voulant contrôler l'incertitude.  | Leadership   | Délégation |
| Cruellas  | 11 |                               | Le management de l'humain                       | L'école des relations humaines a voulu rationaliser le comportement humain, depuis Freud, Lewin, Maslow, le manager doit tenir compte de l'affectif et de l'irrationnel, jusqu'à la motivation (Mc Gregor). Ensuite, les théories sociologiques ont voulu la liberté de l'acteur social, jusqu'au 'chaos' de Toffler. Se pose alors la question de l'humain assujetti et celle de l'utopie au quotidien.  | Leadership   | Délégation |
| Cruellas  | 12 |                               | Le leader, mode d'emploi                        | Depuis Weber, une distinction est faite entre autorité et pouvoir, le terme de 'leadership' a voulu matérialiser cet écart. Le leader est, selon Archier et Sérieyx est celui qui suscite désormais l'adhésion. Enfin, chez Bennis, il s'agit du ralliement des visions et celui porteur de sens. L'école de Paolo Alto a bien démontré cet art du sens, avec celui du recadrage, du paradoxe (Watzlawick), ou alors de l'être et de l'interaction. Prenant exemple du Jiddu Krishnamurti, on voit le modèle de leader qui est celui de la compréhension au-delà de la rationalité. | Leadership   | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                     | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|--|----------------------------|---|------------|-----------------------------------|
| Cruellas  | 13 |  | La révolution des neurones | A l'image des moines Zen, il faut changer la manière de penser, pour trouver une solution, il faut sortir au-delà du cadre de référence habituel (changement de type 2), comprendre et savoir sont clef, mais de manière globale. Avant tout, apprendre à apprendre, de l'externe vers l'interne.   | Leadership | Délégation                        |
| Cruellas  | 14 | Le coach individuel ou l'entraîneur managérial |                            | Le coaching conduit à mettre en lumière une part importante du métier de manager : créer les conditions pour chaque collaborateur développe son talent propre. La procédure est en quatre étapes : faisabilité (clarifier la demande et le bilan des forces et faiblesses), préparation (distinguer le problème, les permissions et les protections), intervention (celles dommageables, les accroches et les projections, le désir de changer) et suivi (selon le niveau de développement, l'envie et la compétence).  | Coaching   | Mesure                            |
| Cruellas  | 15 | Le coaching d'une équipe                       | Des groupes et des hommes  | D'après Erice Berne et Kurt Lewin, faire un "groupe", cela suppose des membres, des frontières et un leader. Il faut une 'dynamique', un 'imago' et celui-ci a pour reflet le regard du coach. Les fonctions du groupe, au-delà de son utilité pour l'action, c'est la différenciation, cette appartenance et cette reconnaissance nécessaire (ou conscience de soi). Les problèmes naissent quand une personne met en conflit son groupe d'appartenance et celui de référence. Il faut faire bon usage de la différenciation et de son identité, tout est affaire de négociation et de compétition de soi avec l'autre. Agir, c'est ce changement, puis ce développement, vers l'expérimentation. C'est à dire, être capable de donner du sens à son cadre de référence. | Coaching   | Mesure                            |
| Cruellas  | 16 |  | Une affaire de talents     | Il s'agit de réopérer comment un individu développe ses talents et comment une équipe est bien équilibrée dans sa constitution. Chaque composante du groupe a ses identifications : l'activiste, le miroir, l'intendant, l'interrogateur, le protocolaire, le protecteur, le juge, l'étoile, le libertaire, le penseur et le passeur. A chacun des rôles, un mouvement : le désir, la réalisation, la curiosité, la protection, le propre ou la rationalité. Le coach pose des questions et les acteurs se les posent aussi.  | Coaching   | Mesure                            |
| Cruellas  | 17 | Les sept défis majeurs d'une équipe            | Le défi de l'organisation  | L'objectif du coach est d'identifier et de faire progresser un groupe selon ses stades de développement et ses différents défis, de pointer ses zones de dépendance et contre-dépendance, du groupe à l'équipe, et inversement, puis de l'équipe aux personnes. Au travers d'équipes maillées, leur montrer les points de structure et formation et ceux d'autonomie. Le défi de l'organisation étant de mettre au clair ses frontières, les différents jeux de rôle, ses objectifs, ses performances et de questionner le management pour l'améliorer.   | Culture    | Standardisation/<br>massification |



| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|---|---|---------|-----------------------------------|
| Cruellas  | 18 |        | Le défi de la régulation  | Le verbe clé, c'est celui de ressentir; le défi est celui de la régulation. Le pouvoir est une instance de stabilité qui doit jouer avec son incertitude. A la fois communiquer, mettre en commun, informer, mettre en forme. Les clefs de la communication étant sept canaux : l'agir, réagir, ne rien faire, sentir, ressentir, imaginer, penser. Ses leviers, ce sont expliciter les motivations : physiologiques, structurelles, celles de reconnaissance, et de développement. Mais il reste le conflit des hommes : l'inhibition, la fuite, l'attaque. Résultant d'énergie, mais aussi de tension, pour laquelle il faut une gestion du stress et la boucle de l'épuisement.  | Culture | Standardisation/<br>massification |
| Cruellas  | 19 |        | Le défi de la conscience, de la compréhension et de la créativité | L'analyse doit permettre de comprendre, s'entraîner à repérer les problèmes avant qu'ils n'arrivent, apprendre à les traiter, augmenter la compétence, l'autonomie, une instance clef. En effet, l'échec Challenger est le symbole du triomphe de la bureaucratie qui confisquait la responsabilité et minimisait l'action individuelle. L'homme-riche est celui de la socialisation, des idées nouvelles, sorte de paire de lunettes de l'équipe, donnant à penser, rêver, faire, sentir : entre le cadre de référence et l'expérience.  | Culture | Standardisation/<br>massification |
| Cruellas  | 20 |        | Le défi de l'identité   | Au moment où l'équipe a atteint son apogée, d'ancrage, de régulation et de conscience, il faut qu'elle travaille son identité. Souvent appelée corporate culture, celle-ci ère entre le social, le technologique, l'économique pour se fixer sur le culturel, le plus souvent rattrapé par les enjeux de pouvoir, voire d'affrontements ayant pour enjeu la redéfinition identitaire. Le mérite de l'organisation développement est précisément qu'il n'y a pas de changement sans les acteurs eux-mêmes. Ils jouent entre le réel, le symbolique, et l'imaginaire.   | Culture | Standardisation/<br>massification |
| Cruellas  | 21 |        | Le défi de l'excellence   | Il faut développer son approche 'système', tant en interne qu'en externe, et développer un nouvel état d'esprit : l'organisation résiliaire, le maillage. Pour développer son talent, la vision systématique et paradoxale nous renseigne sur ses moyens. Au-delà du système, de l'analyse institutionnelle, il faut un modèle pour les relations du travail : la vie fusionnelle, négociatrice, affinitaire ou de retard. Le scénario socio culturel n'explique cependant pas tout. Serge Moscovici et Didier Anzieu ont travaillé sur les modèles d'influence : entre l'activité/ défense et les alliances / oppositions. Le regard sur la culture de l'organisation est important, le modèle taylorien, droit, ou mécaniste de Fayol ne peut plus expliquer; les structures matricielles, la fin du travail en miettes va tenter de résorber cette faille. | Réseaux | Organisation                      |

| Référence    | #  | Titre1                            | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|--------------|----|-----------------------------------|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Cruellas     | 22 |                                   | Le défi de la cohésion, de la confiance et du consensus | Le défi de nos jours est bien celui de l'autonomie et la cohésion, avec la confiance du consensus. La première étape était de démasquer les jeux de pouvoir (selon les travaux de Michel Crozier); au-delà, il s'agit bien de l'étude de l'activité et de sa raison avec la théorie des jeux et de la stratégie. Mais ces négociation ne sont pas seulement que des choix et des raisons; ce sont aussi des choix de vie. A partir de là, les études sur la communication interactive, la métacommunication vont s'intéresser aux dynamiques d'individus et de groupe : de l'affrontement, à la concession, au compromis, à l'accord, jusqu'au consensus.  | Réseaux        | Organisation                      |
| Cruellas     | 23 |                                   | Le défi de la réalisation                               | Dans une culture des réseaux, proche de ce que Hubert Landier a pu formuler dans son entreprise poly cellulaire, il faut faire émerger une nouvelle organisation et faire émerger des nouveaux systèmes de pensée. Pour réussir, les entreprises doivent penser à remobiliser et recombinaison des ressources dont elles disposent, avec un mot nouveau et un concept destructeur de la bureaucratie : les intrapreneurs. Ce sont des individus, mais aussi des équipes intrapreneuriales. Leur identité se forge autour de leur projet original. Différentes des task forces, ou des project teams, tout est au service du succès, il n'existe aucune hiérarchie formelle. Le coach est là pour l'aider à clarifier sa vision et les jeux du système. Ensuite, les lois du succès en réseaux, c'est le maillage dans un système culturel cohérent, des valeurs affirmées, des finalités ciblées, et des règles explicites. Le coach a pour but de faire changer les comportements avec le leader visionnaire. | Réseaux        | Organisation                      |
| Cruellas     | 24 | Conclusion                        | Des applications pour agir                              |  | Réseaux        | Organisation                      |
| Cruellas     | 25 |                                   | La procédure de coaching individuel                     |  | Réseaux        | Organisation                      |
| Cruellas     | 26 |                                   | Le coaching en équipe                                   |  | Réseaux        | Organisation                      |
| Moran-Xardel | 1  | Avant propos                      |   | L'ouvrage été publié à 200 000 exemplaire et traduit dans de nombreux pays; il témoigne de l'importance du sujet et de son actualité dans une économie mondialisée.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 2  | L'ère des managers internationaux | Les transformations globales                            | La transformation à l'international des entreprises et du leadership est un fait massif et important, il s'exprime à partir des 'ventures' de nombreuses grandes entreprises. Il insiste sur le besoin de ces organisations à faire comprendre les cultures pour améliorer leur management. Impliquant des transformations globales, Robert Jay Lifton est psychiatre et insiste sur la perturbation intime de l'international; Willis Harman, lui, insiste sur le besoin de nouveaux 'modèles' de l'entreprise à l'international pour comprendre cette réalité.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence    | #  | Titre1             | Titre2                               | Résumé  | Topique           | Visibilité                        |
|--------------|----|--------------------|--------------------------------------|---|-------------------|-----------------------------------|
| Moran-Xardel | 3  |                    | Leaders et managers internationaux   | Peter Drucker dit que la révolution du management vient de son éducation; L. Korn insiste sur le besoin de savoir des sciences sociales pour comprendre ces leaders et managers internationaux : le cosmopolisme, la communication interculturelle, sa sensibilité, l'acculturation, et les synergies à porter dans une culture locale et mondiale à la fois. | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 4  |                    | L'apprentissage interculturel        | Nadler distingue la formation (un savoir) de l'éducation, liée à la personne. L'apprentissage interculturel est ainsi beaucoup liée à la personne, sa sensibilité; l'investissement dans une ressource à l'étranger doit éduquer au plus intime la personne, sur les affaires de culture et ses comportements, avoir des aptitudes culturelles sera décisif.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 5  |                    | Tradition et changement              | Bruno Lussato distingue culture ethnologique et culture critique; un rapport étroit entre culture et méthode pour analyser les situations complexes, notamment celle de la tradition et de son nécessaire changement dans le monde des affaires.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 6  |                    | Le manager, agent du changement      | Pour que le manager soit agent du changement, il intégrer sa dimension culturelle et ses conditions d'épanouissement, tel que l'indique G. Hofstede.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 7  |                    | Les frontières du monde des affaires | La Harvard business review a fait une enquête auprès de 12 000 managers internationaux, R. Moss Kanter a mis en évidence qu'il n'y a pas de village planétaire, mais des différences nationales profondes que les entreprises doivent apprendre.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 8  | Savoir communiquer | Comprendre la communication          | Les grandes entreprises font plus de la moitié de leur chiffre d'affaire à l'étranger dans des filiales; ils doivent apprendre la communication culturelle, souvent non verbale et par des symboles.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 9  |                    | Les axiomes de la communication      | Les modes de communications ont diverses manières, l'humain agit au sein de son champ perceptif, il se projette dans la communication. Michel Cicurel démontre comment ces styles de communication évoluent avec l'international.   | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 10 |                    | Le processus de communication        | La communication est autant affaire de 'quoi' que de 'comment'; elle est une perception sélective, la communication est faite par ses mots et ses comportements.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 11 |                    | Communication internationale         | La communication est un peu processus dynamique, incessant, différent de la compréhension, irréversible, et inscrit dans un contexte certain.   | Culture           | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 12 |                    | Communication et facteurs culturels  | Travailler en chine, en Arabie saoudite, ou dans le nord-Pas de calais, c'est la même chose en terme de communication et d'échanges.  | Culture           | Standardisation/<br>massification |

| Référence    | #  | Titre1                  | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité                        |
|--------------|----|-------------------------|--|--|---------------|-----------------------------------|
| Moran-Xardel | 13 |                         | Problèmes de formation interculturelle à l'exemple du Moyen-Orient | Au Moyen Orient, la personne est plus importante que la mission, l'attention sur les valeurs et la culture aussi. L'expression des doutes doit être mesurée. Selon Edward Hall, plus largement, l'étude des cultures et la prise en compte des particularités ethniques ont une importance considérable.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 14 |                         | Le contexte de l'écoute  | La culture peut avoir un contexte riche ou pauvre, selon E. Hall; l'écoute est importante en occident, elle doit s'apprendre, elle est complexe, elle a différents types (entendre, écouter, défensive, offensive, active).  | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 15 |                         | Niveau de culture et interaction                                   | Sharon Ruhly distingue l'apparent et l'implicite d'une culture, d'un désaccord, d'une règle qui diffère selon les lieux de la planète.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 16 |                         | Les variables du processus de communication                        | L.A. Samovar et R.E. Porter ont identifié les variables des processus de communication : les attitudes, l'organisation sociale, les modes de pensée, les rôles, les compétences linguistiques, l'espace ou la perception du temps.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 17 |                         | Le langage corporel  | Le langage a ses signes, mais aussi ses actes et ses objectifs. Avec la main, le bras, ou le contact visuel.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 18 |                         | Compétences linguistiques  | Être compétent en terme linguistique fait la différence à l'international : pour faire des présentations, des conversations, des résumés écrits, ou des contrats. Tel que le dit Umberto Eco, un des problèmes de l'Europe, c'est d'aller vers le polylinguisme.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 19 |                         | Cultures, organisation et leadership                               | John Mole présente une carte des pays selon leurs traits culturels, de l'organisation et du leadership, ce sont les pays les plus ouverts à l'international qui sont les plus performants.   | Culture       | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 20 | Négociation et synergie | La négociation interculturelle                                     | Les recherches sur la négociation interculturelle sont importantes pour les entreprises multinationales, car ce sont les nouvelles compétences dont elles ont besoin. Comprendre le conditionnement culturel, la confiance et les négociateurs à propos. Pierre Casse dit qu'il faut justement savoir regarder le monde avec les yeux des autres. F. Unterman affirme qu'il faut en matière international un scénario flexible pour les équipes de négociation, et savoir la similarité cognitive à adopter. | Apprentissage | Délégation                        |
| Moran-Xardel | 21 |                         | Synergie franco-allemande  | Pour faire état des différences culturelles, il faut savoir les traits culturels des pays, la culture propre de l'entreprise, et celle de ses dirigeants. Une compétence culturelle affirmée par J. P. Breuer et P. De Bartha.   | Apprentissage | Délégation                        |
| Moran-Xardel | 22 |                         | Un cadre de référence  | Un négociation réussie, c'est arriver à poser un cadre de référence, des critères de sélection, des sujets de discussion délimités, un protocole, la confiance et les motivations individuelles, tout comme le type d'accord recherché.  | Apprentissage | Délégation                        |

| Référence    | #  | Titre1                | Titre2                                | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|--------------|----|-----------------------|---------------------------------------|--|---------------|--------------|
| Moran-Xardel | 23 |                       | La négociation , point de convergence | Rajesh Kumar montre que la construction cognitive permet de saisir des points de convergence, car les études montrent l'importance des capacités empathiques dans un accord.   | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 24 |                       | Prise de conscience culturelle        | Objectiver les différences, en pointant, permet de dépasser les conflits culturels : les valeurs occidentales, celles concurrentes, et les fonctions managériales dédiées.   | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 25 |                       | Voir la culture de l'autre            | Il faut avoir conscience de sa propre culture comme celle du pays étranger pour bénéficier des effets de synergies et à plein de son business. Le plan Marshall a permis de développer les ventures des grands groupes et démultiplier ces démarches.  | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 26 |                       | Synergie culturelle                   | La synergie culturelle est un processus dynamique de deux points de vue au départ opposés. L'adaptation et apprentissage permet de travailler ensemble, souvent du fait de la nécessité.   | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 27 |                       | Management américano-japonais         | Michel Ouchi et Alfred Jaeger définissent les caractéristiques typiques des entreprises américaines (type A) et celles japonaises (J) pour former un système de type Z. Nancy Adler propose une distinction entre la domination, le compromis et la synergie, chacune des étapes de développement interculturel. Enfin, David Heenan et Howard Perlmutter reprennent cette notion de synergie en distinguant les modes ethnocentriques, polycentriques, régioncentriques ou géocentriques. | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 28 |                       | Compétences en synergie               | A. Morita rappelle que le modèle culturel japonais profite aux entreprises américaine, notamment avec les méthodes de juste-à-temps, de cercles de qualité ou de Kanban. Le manager à l'étranger doit être un formateur des compétences qui sont les siennes mais s'inspirer de la culture locale. Respect, maîtrise de l'ambiguïté, relation avec les autres, prudence avec le jugement, empathie et persévérance, ce sont les qualités de la synergie culturelle.                        | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 29 |                       | Êtes-vous un bon négociateur ?        | Le profil du bon négociateur doit être évalué, il doit avoir un registre large de style de management: positiviste, intuitif, normatif, analytique.  | Apprentissage | Délégation   |
| Moran-Xardel | 30 | Culture et management | Facteurs humains du changement        | Il faut étudier les rapports humains. C. Epstein met en avant le facteur culturel sur le biologique, Peter Drucker note que les sociétés se mélangent en terme culturel et se transforme plus vite que ne le voient les politiques. Comprendre le culturel est un défi majeur, souligne P. Irribarne.  | Changement    | Organisation |
| Moran-Xardel | 31 |                       | Evolution et culture                  | L'entreprise Mitsubishi est un bel exemple de transformation à l'échelle culturelle, qui a dépeint sur sa stratégie d'entreprise. Le manager est le premier confronté à ces problématiques de changements culturels.   | Changement    | Organisation |

| Référence    | #  | Titre1   | Titre2                                    | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|--------------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Moran-Xardel | 32 |  | Management et culture d'entreprise        | Les efforts d'adaptation sont souvent considérables dans les grandes entreprises en joint venture. Chacun des managers doit s'adapter et s'intégrer à la culture de son pays d'accueil, tout comme la culture d'entreprise marque profondément la productivité de l'ensemble des salariés.  | Changement | Organisation |
| Moran-Xardel | 33 |  | Culture d'entreprise et culture nationale | Les entreprises sont des ensembles de relations et des énergies dans un environnement avec des buts et des objectifs. Le développement et l'entretien des compétences, les contrôles et les transactions font partie de sa culture, avec localement, des micro cultures. L'analyse de la culture d'entreprise prend donc une dimension culturelle, avec sa variabilité d'une entreprise à l'autre, comme sa complexité, voire son hostilité, et son interdépendance. Peter Drucker dit que la force du management américain est son imprégnation dans les autres cultures.  | Changement | Organisation |
| Moran-Xardel | 34 |  | Synergie et culture d'entreprise          | Dans toutes les fonctions de l'entreprise, il a des synergies à trouver d'un point de vue culturel. Les méthodes classiques d'absorption, de délocalisation, de changement de culture ou de personnel, d'alliances stratégiques, ou de conseil international, infèrent toutes à ces problématiques culturelles. Des entreprises comme Westinghouse ou Airbus tirent leur compétitivité de leur compétence en matière interculturelle.   | Changement | Organisation |
| Moran-Xardel | 35 |  | Valeurs et comportements humains          | Une affinité entre le personnel et la culture de l'entreprise est indispensable pour les synergies. Ce sont les valeurs portées notamment par les entreprises japonaises, mais on peut le lire dans les codes d'éthique chez Accor International. A. Toffler souligne que cela sera à long terme indispensable pour toutes les entreprises, les salariés doivent consacrer leur vie à des réalisations durables et valables. Chris Argyris insiste sur les politiques de personnel nécessaires : la dignité des managers envers les collègues, une responsabilité et implication dans les ressources humaines et à l'international. | Changement | Organisation |
| Moran-Xardel | 36 | Travail d'équipe et efficacité interculturelle | Les équipes interculturelles              | Les capacités des nouvelles techniques, tel que l'affirme D. Ettighoffer, permettent désormais le travail en réseaux, par delà les frontières et demandent aux managers des capacités et des compétences nécessaires pour travailler avec ces outils.   | Leadership | Délégation   |
| Moran-Xardel | 37 |  | Le management d'équipe                    | L'évolution des marchés et des technologiques stimulent l'approche managériale en équipe. Les structures matricielles, selon S. Davis et P. Lawrence favorisent les fonctionnements multiples. Elles permettent une flexibilité, de réaction, de prise de décision en commun, la complexité et la motivation.   | Leadership | Délégation   |

| Référence    | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique              | Visibilité                        |
|--------------|----|---|---|---|----------------------|-----------------------------------|
| Moran-Xardel | 38 |   | Créer une culture d'équipe                      | Jack Morton, de la Bell Lab, dit que les fonctions critiques seront le recrutement et la conservation des spécialistes compétents. Peter Drucker ajoute que les stratégies sont de plus en plus "culturelles" à l'équipe de travail et son adaptation.  | Leadership           | Délégation                        |
| Moran-Xardel | 39 |   | Comportements et performances d'une équipe      | Il faut toujours encourager, soutenir et améliorer. Tenter, être sincère, sensible, prévenant et ouvert, et animer. Les recherches en gestion sur les projets montrent que le développement de cette culture fait gagner en productivité.   | Leadership           | Délégation                        |
| Moran-Xardel | 40 | Appréhender une culture étrangère                 | Les variables culturelles                       | Pour comprendre la culture, il faut appréhender le sens de l'identité et de l'espace, la communication et son espace, les vêtements, l'espace du temps, les modes de relation, les valeurs et normes, les croyances, les apprentissages, les habitudes du travail.  | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 41 |   | Les approches par système                       | Par système, une culture est vue par la famille, la politique, la santé, le récréatif, le religieux, le bureaucratique, le style managérial ou technique.   | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 42 |   | Les outils fondamentaux de l'analyse culturelle | Il faut déceler les valeurs, tout à la fois celles explicites et les implicites. Il faut voir à la fois la micro et la macro culture; distinguer les valeurs universelles et la diversité, les traditions et la rationalité.  | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 43 |   | Le choc culturel                                | Le choc, c'est le moment de la transition d'une culture à l'autre, dit l'anthropologue K. Oberg. A partir de là, W.W. Redden montre que la faculté de dissonance cognitive, de compréhension de l'ethnocentrisme et la sensibilité interpersonnelle sont primordiales. Martha Sinetar privilégie l'enthousiasme, le positif, la remise en cause pour le dépasser.   | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Moran-Xardel | 44 | La gestion internationale des ressources humaines | Evaluation des candidats à l'expatriation       | Les expatriés coûtent chers, leurs installations doivent prendre en compte des capacités autant techniques, de compétences professionnelles que de capacités psychologiques d'adaptation à une nouvelle culture. C'est pour cela qu'il faut déterminer préalablement la capacité d'adaptation et relationnelle de chaque profil. Y. Zeira et E. Harari dresse la somme des critères d'évaluation pour ce faire. | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 45 |   | Préparation des personnes choisies              | Une fois que les personnes sont choisies pour leurs compétences, leurs maîtrises des langues et leurs sensibilités et capacité d'adaptation, L'entreprise doit disposer de toutes les informations générales sur la culture locale; elle doit être capable de former en langues locales; et élaborer un programme de familiarisation avec la culture du pays.   | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 46 |   | Soutien et suivi sur place                      | Sur place, un soutien logistique sur les démarches est nécessaire, tout comme faciliter la vie sur la place, évaluer régulièrement les performances et être en soutien psychologique à l'adaptation. Des enquêtes de suivi sont nécessaires, ainsi qu'une communication permanente.   | Styles de management | Mesure                            |

| Référence    | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique              | Visibilité                        |
|--------------|----|---|--|---|----------------------|-----------------------------------|
| Moran-Xardel | 47 |   | Réintégration  | Il faut aussi savoir réintégrer les individus dans leurs pays. L'objectif est de savoir quand et comment, mais surtout de le faire à partir d'étude des besoins et des actions pour que tout se passe le mieux possible.  | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 48 |   | L'expatriation à la française                                  | Concernant les expatriés français, il y a le plus souvent le besoin de savoir gérer le retour et sa vie social avec celle familiale; deuxièmement, il y a le retour professionnel dans le groupe qui doit être balisé.  | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 49 | L'entreprise à l'heure de la globalisation                    | Le défi de l'Europe  | Le défi de l'Europe est qu'elle est une voie d'internationalisation, mais pas totalement. Ce mi-chemin ne permet aux entreprises de donner une véritable dimension sur le continent, car elles se positionnent sur les marchés internationaux.  | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 50 |   | Les euro managers  | Les managers qui voyagent en Europe peuvent le faire dans tous les pays, il s'agit d'une frange distincte des managers, ils conservent néanmoins une solide culture nationale d'appartenance.   | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 51 |   | Styles de management européens                                 | Les recherches démontrent qu'il n'y a pas vraiment de management international, mais plutôt un management fortement influencé par des traits culturels distinctifs, tout en étant dans l'espace international.  | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 52 |   | Multinationales et modèles culturels                           | Chacune des multinationales possède donc sa propre identité culturelle propre, même si celle-ci peut s'adapter dans le contexte international aux autres nations. Il serait faux de voir un modèle unique "international".  | Styles de management | Mesure                            |
| Moran-Xardel | 53 | Conclusion  |  | Le concept d'identité nationale persiste pour les multinationales, il faut savoir et pouvoir les analyser et donner du temps pour les comprendre de manière à se préparer à la gestion des entreprises multinationales.   | Styles de management | Mesure                            |
| Sérieyx-BB   | 1  | Introduction  |  | Les organisations explosent sous le fait de l'explosion de l'information et de la mondialisation des échanges. Aujourd'hui, plusieurs vies sont possibles, et l'individu est autre dans les organisations.  | Mondialisation       | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB   | 2  | Des organisations déphasées face à la nouvelle donne mondiale | De l'explosion des certitudes à l'expansion des contradictions | Le monde et ses croyances bien assises sont en train de disparaître en même temps : la culture du chef, les grands systèmes politiques et idéologiques, la conception de la croissance, les vieilles divisions du travail à l'échelle mondiale, la figure de l'organisation de type hiérarchique et l'engagement des individus soumis.  | Mondialisation       | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB   | 3  |   | Des idéologies manichéennes aux idéologies contradictoires     | La fin des idéologies, c'est la fin des grands systèmes politiques d'explication du monde et les civilisations se fondant sur ces textes-là; aujourd'hui, l'écologie est une revendication qui ne remet pas en cause le capitalisme, mais vise à l'améliorer. Mais cette fin de l'idéologie, c'est aussi la fin du tiers-mondisme par P. Bruckner, la fin de la modernité avec J.F. Lyotard; la critique du progrès et une survivance de la convivialité, avec les théories de fin des religion de J.L. Schlegel ou M. Gauchet. | Mondialisation       | Standardisation/<br>massification |



| Référence  | # | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|------------|---|--------|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Sérieyx-BB | 4 |        | Collectivisme miné et libéralisme mité                     | Le régime soviétique en déroute économique et idéologique, le capitalisme ne se porte pas beaucoup mieux. Le libéralisme se cherche ainsi une définition avec les travaux de J. Rawls ou F. Hayeck, d'un côté comme de l'autre. L'économie ne peut se définir par elle-même, mais dans un sous-système plus vaste, dit René Passet. Les entreprises française, telle SOLLAC sont partie prenante de leurs régions, tout comme l'économie du Japon de ses valeurs, en témoigne le Kaizen.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 5 |        | Mondialisation économique et babélisation politique        | Le monde ne cesse de se transformer. Il est soumis, affirme Jean Boissonnat à quatre types d'explosion bien distincts. Premièrement, l'exposition des communications et de l'information, faisant d'une nouvelle locale des répercussions mondiales; deuxièmement, une explosion économique avec des grandes entreprises sur tous les territoires de la planète; ensuite, une explosion démographique avec des territoires et un basculement du monde qui va s'opérer; enfin, un basculement culturel et organisationnel, qui répercute ces trois premières explosions.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 6 |        | Révolution de l'intelligence ou perversion technologique ? | Tous les auteurs et essayistes, allant de Morin, Chaize, Toffler, ou Rosnay ne cessent de dire que l'information va jouer un rôle crucial et décisif dans le monde économique et politique de demain. Les manières de la saisir, son faible coût, sa transmission, le 'knowledge worker' est bien pour Peter Drucker l'enjeu de demain. Ceci dit, Jacques Chaize dit bien que celui-ci vient de l'intérieur et vit à l'intérieur de grandes organisations dont il puise les ressources et qu'il va falloir aplanir et mettre en réseaux. Edgar Morin lui, s'indigne de l'enseignement des savoirs toujours par les disciplines alors que l'avenir est l'interdisciplinaire et la complexité. | Complexité     | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 7 |        | Des organisations en surfusion                             | Hubert Reeves parle de surfusion et c'est ce concept qui est adéquat pour ces institutions. Autant les entreprises, les Etats, les syndicats, les collectivités territoriales ou toutes formes d'organisation. Tous ceux-ci tendent à fonctionner à l'identique alors que leur surface sociale et sociétale ne cesse d'évoluer. La conséquence est que leurs réponses, leurs régulations, leurs actions sont toutes en déphasage avec le temps. Comme quand J. Attali a voulu décrire 1492, le changement dans toutes les sciences qu'a imposé la découverte de l'Amérique et d'une nouvelle conception de la planète Terre.   | Complexité     | Standardisation/<br>massification |

| Référence  | # | Titre1                        | Titre2                                       | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|------------|---|-------------------------------|--|--|------------|-----------------------------------|
| Sérieyx-BB | 8 | Le Big Bang des organisations | Le Big Bang de l'entreprise                  | <p>Toute la littérature, des journaux jusqu'à la Harvard Business Review, les vieux outils ne permettent plus de saisir la réalité des organisations pour les diriger. Quoiqu'on en dise, il y a une certaine crispation sur le passé, le taylorisme est toujours le paradigme de tous les discours sur l'entreprise. A côté de cela, de nouveaux enjeux émergent, telle le passage de la culture de l'artificiel au vivant, suivant les travaux de G. Nizard; passer du territoire au flux, avec les travaux sur le Lean Management et les paradoxes décrits par I. Orgogozo; le besoin de renverser la pyramide de l'organisation hiérarchique de Jan Carbon. Dire que le pouvoir est donné à ceux qui maîtrisent l'information; passer de la complication à la complexité (Entreprise et Progrès). En effet, l'initiative est désormais de la pyramide vers le réseaux (P. Pointu, Ecole Centrale). A partir de là, les nouvelles réponses, c'est le passage de la planification stratégique à la recherche de sens (I. Orgogozo); passer de l'entreprise égocentrique à l'entreprise citoyenne, au travers de la transformation de l'information (A. Toffler), la vision du client (J. Carlzon), les partenariats, l'ouverture sur la société. Ceci change ainsi le rôle du manager, M. Le sage parle de manager intuitif, pour décrire ce passage de l'entreprise du personnel à l'entreprise des personnes. L'entreprise est ouverte sur le monde, elle est communicante. Il faut donc aller au-delà des modes. Beaucoup est dit dans les revues américaines, pour au final ne pas changer beaucoup. Il est le temps de l'anti mode, ce que Tom Peters disait : l'excellence, le bien est l'ennemi du mieux.</p> | Management | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 9 |                               | Le Big Bang de l'Etat et de l'administration | <p>L'administration de l'Etat est restée trop longtemps inchangée pour devenir aujourd'hui un objet si difficile à obtenir. Pour autant, sous l'impulsion de Michel Rocard, le changement dans l'administration tente de s'opérer au plus vite. Les raisons d'un changement de vitesse, ce sont des méthodologies, des méthodes, de l'écoute et des processus de changement. Les spécificités de l'immobilisme administratif, ce sont les budget, les salaires, les statuts et toutes les différences d'avec une entreprise classique. Pour autant, il existe beaucoup de talents à faire valoir dans l'administration et il faut savoir prendre en mouvement leurs énergies. Il existe donc des stratégies pour amorcer le changement : par l'écoute, la formalisation, la négociation, l'entente, le compromis; les stratégies d'orientation, celles d'organisation et d'animation. Certes, les changements sont trop timides et trop lents, il n'est pas possible de remettre en cause le rapport à la politique, l'écart avec la pratique et les réticences. Les chantiers prometteurs : c'est l'introduction de projets, de flexibilité, d'autonomisation, de communication, de démarches qualités, des nouveaux rôles et des passerelles avec les entreprises.</p>   | Management | Standardisation/<br>massification |

| Référence  | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|------------|----|--------|--|--|------------|-----------------------------------|
| Sérieyx-BB | 10 |        | Le Big Bang des collectivités territoriales    | L'explosion du dynamisme des collectivités territoriales a été accéléré avec les lois de décentralisation, et rien n'est plus souhaitable. Car l'économie mondiale, désormais, c'est celle des grandes régions et des communications sur tous les territoires et les décisions au cœur des pôles territoriaux. Il faut donc organiser ce dynamisme et partir à la recherche du sens et d'une volonté collective. Pour cela, il y a toujours des invariants du changement : l'anticipation, la globalisation, la cohésion, l'insertion, la mobilisation, la documentation, l'organisation de la réflexions. Les réseaux de ville forment ces nouveaux territoires avec les régions. Il y a à trouver ces nouveaux modes de valorisation des richesses régionales et locales, avec l'exemple des technopoles. Parallèlement à cela, on assiste à l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles formations.   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 11 |        | Le Big Bang des organisations représentatives. | Le syndicalisme contesté, selon la Revue Management, par une faiblesse toujours plus grande d'adhésion et de sympathie. La lutte des classes n'est plus le centre, la défense des acquis n'est plus convaincante, la médiation n'est plus un monopole, ni la représentation, une remise en question est à l'ordre du jour. Pourtant, un syndicalisme qui se recompose, des faits sont porteurs d'avenir; parmi ceux-ci, la mutation vers un nouveau modèle de l'action syndicale, un syndicat comme la CFDT porte un regard différent sur l'avenir; les nouveaux champs des syndicats, ce sont la politique contractuelle, l'économie sociale, le culturel. Dans son "stratégie et avenir", Jean Paul Jacquier confiait les nouveaux espaces du syndicalisme. Se posant la question de l'avenir pour les organisations professionnelles et les syndicats patronaux: dans la régulation de la direction de l'entreprise, l'apport des services aux salariés, et jouer un rôle de régulation sociale auprès de l'Etat. | Management | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 12 |        | Le Big Bang de l'organisation politique        | Des penseurs tels que E. Morin ou P. Viveret pensent la politique avec le chaos, car de nouveaux changements brutaux et dévastateurs vont se produire. De nouveaux pouvoirs déjà sont en train de se transformer : l'économique, le médiatique, le planétaire. La politique doit y faire face, elle tente de le faire, mais avec de nouveaux clivages dans la vie politique : les intégristes, qui persistent avec des discours idéologiques; les économistes, qui tentent de donner des chiffres sans avoir les bons outils; les systémiciens qui tentent de prendre en compte la complexité. Face à cela, de nouvelles formes d'expression politique émergent pour tenter de combler le vide. Une évolution des méthodologies et des technologies démocratiques est en marche : on le voit avec les plateformes du Centre des Jeunes Dirigeants, ou alors l'associatif tels les réseaux citoyenneté, pour redéfinir le politique.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |

| Référence  | #  | Titre1  | Titre2                 | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|------------|----|---|------------------------|--|------------|-----------------------------------|
| Sérieyx-BB | 13 | Les principaux opérateurs des nouvelles organisations | La pensée complexe     | Il faut aller de la pensée simplifiante à la pensée complexe. Celle-ci est définie par E. Morin et E. Genlot et la philosophie de I. Prigogine. Avant tout, il faut prendre quelques précautions pour la route de cette pensée difficile et en rupture. Trois principes sont indispensables pour saisir la complexité : le dialogique, la récursion et le principe hologrammique. Toutes nos organisations doivent être vues, désormais, à travers les lunettes de la pensée complexe : les sociétés, comme les entreprises ou les organisations. On peut distinguer six opérateurs pour le pilotage des organisations : l'auto-organisation, le projet, la dynamique de la variété requise, le progrès par coévolution créatrice; les dialogiques motrices; et l'entreprise anthropocène. Pour apprécier le 'pilotage complexe', il faut ensuite le décliner en exemples.   | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 14 |   | Le sens                | La question de la complexité, c'est de savoir répondre à la question "Où est le nord ?". Dans l'œuvre de E. Morin, il y a cette question du 'sens', c'est à dire savoir se repérer et se diriger dans l'absence de voie claire et sûre. Ce qui donne, alors, de nouvelles relations au temps, à l'espace, au risque, à la pensée. Tel que le montre les travaux de J. Chaize, I. Orgozogo ou M. Goget, ce nouveau chemin du sens et de la direction, c'est un nouveau savoir-faire: la prospective. Le management prend ainsi un sens et la signification de l'éthique. Le manager devient intuitif, dans le sens où sa capacité à ressentir le moment, les gens, les réseaux et le sens du chemin repose sur lui, tel que le théorise E. Le Saget. C'est le sens et la légitimité du manager dans la complexité, ses modalités d'action venant du partage et du leadership. | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Sérieyx-BB | 15 |   | Réseaux et médiateurs. | Jacques Chaize dit que le changement vient de l'intérieur. Il faut changer les pyramides et les hiérarchies issues du monde taylorien, il faut transformer les hommes de marbre en hommes maillés au travers de réseaux. Résolvant la question : pourquoi les réseaux ? Il s'agit d'une révolution multiforme, à la fois politique, économique, technologique, sociologique et de paradigme de l'ensemble. Un monde plus libre et plus labile, fondé sur les communications, ces entreprises pyramides deviennent celles en réseau. Des écarts fondamentaux se dressent devant les managers : comment diriger des hommes en réseaux, comment agir et voir plus loin ainsi. Le maillage, c'est une nouvelle forme de management, conformément aux travaux de Michaël Porter et ses grappes industrielles; c'est aussi un nouveau modèle politique.                            | Réseaux    | Organisation                      |

| Référence  | #  | Titre1       | Titre2            | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|------------|----|--------------|-------------------|--|---------------|--------------|
| Sérieyx-BB | 16 |              | L'auteur-créateur | Enfin, il faut dépasser le piège du concept pour aller dans la réalité. I. Orgogozo a bien démontré qu'il y a la bureaucratie classique avec ses mots; le modèle émergent, celui de l'acteur; et ensuite, le modèle pervers qui veut faire croire être du second type, alors que les réalités du premier type perdurent. Il faut donc aller plus loin, dans les actes; là quatre précautions sont essentielles pour rendre l'auteur acteur : changer les signes de la vie quotidienne; changer les mots; agir sur un système clef, celui des rémunérations (tel recommandé par H. Landier); utiliser la formation à bon escient et notamment la notion d'apprentissage, qui doit être bien sûre et comprise. Quatre voies de progrès modestes.   | Réseaux       | Organisation |
| Sérieyx-BB | 17 |              | L'ouverture       | L'ouverture au grand cœur de la coévolution des organisations se fait par des changements radicaux d'un monde qui s'éteint vers celui qui s'éveille, comme dans 1492 de J. Attali. Pour ce faire, trois attitudes vitales d'ouverture sont à recommander : l'ouverture aux autres acteurs et la confiance, notamment par le manager intuitif (Le Saget); l'ouverture à la transdisciplinarité; et l'ouverture aux autres cultures.   | Réseaux       | Organisation |
| Sérieyx-BB | 18 |              | Le grand absent   | Le plus souvent dans les critiques, tout le monde ou personne n'est mis en évidence. Il s'agit de réformer le manager. Et expliciter dix qualités pour donner du souffle à nos organisations : face aux bureaucraties (M. Crozier), le manager sait donner du sens à l'action quotidienne; il regarde, écoute, il est tel un guetteur; il sait rendre 'auteur & acteur' ceux qui travaillent pour lui; il fédère les énergies et favorise l'émergence des réseaux; il gère dynamiquement les contradictions (tel que le manager intuitif, cf Le Saget); il s'efforce de rendre son 'morceau de système anthropogène'; il veut changer l'ordre des choses; il sait utiliser les échecs et le temps; il sait perdre du pouvoir pour pouvoir en gagner (cf I. Orgogozo); il sait composer avec les vents et les courants plutôt que d'imposer sa route. | Mobilisation  | Délégation   |
| Sérieyx-BB | 19 | Annexes      |                   | Le plan stratégique du développement de Barcelone. La mode et les vraies questions. Table ronde.   | Mobilisation  | Délégation   |
| Mingotaud  | 1  | Avant propos |                   | Cet ouvrage est un soutien pragmatique pour tout responsable d'encadrement, pour lui donner une capacité d'analyse et améliorer la compétitivité des entreprises. La fonction d'encadrement : leader, régulateur, décideur, informateur.   | Apprentissage | Délégation   |
| Mingotaud  | 2  | Introduction |                   | Avant, les entreprises étaient fondées sur l'autorité, elles le sont désormais sur les relations humaines et les styles de management. Il faut à l'encadrant s'adapter à la culture d'entreprise, à la composante humaine, et à ses méthodes d'expertise.  | Apprentissage | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|---------------|--------------|
| Mingotaud | 3  | Le responsable d'encadrement est un leader (il organise) | 7 principes pour améliorer votre efficacité                  | L'encadrant dépend de par ses qualités, ses capacités de développement, et promouvoir la motivation. Les 7 principes sont : un management orienté client; une préoccupation constante du travail parfait; éviter de devenir un cadre 'catalogue'; travailler avec méthode et profondeur (en observant, adoptant et normalisant); rester constant dans ses directives et objectifs; savoir remercier les clients récalcitrants; toujours analyser les demandes non satisfaites. | Apprentissage | Délégation   |
| Mingotaud | 4  |  | Structures et organigrammes                                  | Il y a plusieurs types et une évolution : de la structure hiérarchique, à celle hiérarchique et fonctionnelle; vers la structure à projet, puis la structure matricielle pour une plus grande flexibilité, où les relations doivent être vues selon les liaisons et les communications d'une analyse de réseaux.   | Réseaux       | Organisation |
| Mingotaud | 5  |  | La structure des unités administratives en groupes autonomes | Les principes suivants forment, d'après les économistes et les organisateurs, l'organigramme : la cellule est autonome; les personnels constituant la cellule doivent être polyvalents; la responsabilisation du travail; l'économie des communications; la mise en compétition des équipes; encadrement plus souple; qualifications plus coûteuses.   | Réseaux       | Organisation |
| Mingotaud | 6  |  | Le coaching  | Il a pour mission de conseiller et d'accompagner le manager et son équipe dans la maîtrise des changements structurels qui lui sont imposés (mutations, nouvelles responsabilités, direction d'un projet stratégique). Il permet le développement et l'épanouissement des potentialités de chacun en faisant partager à tous les finalités de l'entreprise.  | Coaching      | Mesure       |
| Mingotaud | 7  |  | Le team building   | Le team building a pour fonction d'accélérer la clarification de ses membres. L'équipe présente sa situation, ses relations et ses objectifs. A l'aide d'une intervention préliminaire, de séminaire d'accompagnement opérationnel et d'évaluation et feedbacks, en fera l'inventaire.   | Coaching      | Mesure       |
| Mingotaud | 8  |  | Schémas décisionnels   | Les schémas décisionnels, ce sont les moyens formalisés pour représenter l'existant, non pas le réel, mais la norme. Il est fait à partir de processus à clarifier, d'un listage d'actions essentielles, d'un classement de ceux-ci par phase, d'une désignation des intervenants, des points de négociation, sa formalisation et la mise en application du suivi.   | Processus     | Mesure       |
| Mingotaud | 9  |  | Conception et élaboration des fonctions                      | Il faut rédiger et mettre au point les fonctions individuelles de chacun : à partir des directives, d'entretiens, de conception du projet, de discussion, de retour sur les entretiens, d'accord de la direction générale et l'information aux collaborateurs.   | Processus     | Mesure       |
| Mingotaud | 10 |  | Méthode d'analyse d'un service                               | Cette analyse est fondée sur l'organigramme, les effectifs, et les moyens administratifs; pour répondre à la question 'qui fait quoi ?' et clarifier l'exécution des travaux.  | Processus     | Mesure       |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|--|--|--|---------------|------------|
| Mingotaud | 11 |  | Tableau individuel de répartition des tâches                                 | Un tableau individuel de répartition des tâches a pour objectif d'appréhender les excès de qualification des agents par rapport à la complexité des tâches, et les répartir harmonieusement.   | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 12 |  | Améliorer l'organisation d'une unité de travail : le calibrage des effectifs | Le calibrage des effectifs est indispensable pour analyser les temps standards et la détermination des ratios clefs permettant de réaliser leur répartition.   | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 13 |  | Méthode pour calculer les enjeux de votre proposition                        | Cette méthode permet de prendre en compte autant les aspects de clientèles, que technologiques ou de qualité.  | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 14 |  | Approche financière des activités  | Cette démarche financière permet de justifier les tâches entre les collaborateurs et de connaître l'efficacité pour chacun et chaque décision.   | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 15 |  | Suivi de l'activité hebdomadaire d'un service                                | Un suivi de type hebdomadaire permet des décisions logiques en temps opportun, la qualité, la diligence et de contrôler les dépenses.  | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 16 |  | Tableau de recherche de productivité   | le tableau de recherche de productivité permet de faire ressortir les tâches les plus importantes d'une unité et une vision rapide des opportunités.   | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 17 |  | La gestion et la maîtrise du temps   | La gestion et la maîtrise du temps dépend avant tout de prendre en compte soi-même, les autres, sa mission; différencier les activités, choisir des objectifs pour ses missions personnelles.  | Processus     | Mesure     |
| Mingotaud | 18 | Le leader stimule  | Améliorer la motivation  | Obtenir l'enthousiasme et la collaboration est une mission principale du leader. Il doit donc chercher la motivation, en explicitant les possibilités d'amélioration, en dressant un tableau des motivations.  | Apprentissage | Délégation |
| Mingotaud | 19 |  | Le responsable : animateur de réunion  | Être un animateur, c'est informer, négocier, et créer le dialogue; il doit avoir une focalisation sur la production, la facilitation et la régulation. Il doit préparer, animer et faire le compte rendu.  | Apprentissage | Délégation |
| Mingotaud | 20 |  | Un outil pour écouter : la reformulation                                     | La reformulation est l'attitude type de la compréhension, faisant la synthèse, sans interpréter pour mettre en contexte et le déplacer. Vous vous intéressez, vous comprenez et reformulez.  | Apprentissage | Délégation |
| Mingotaud | 21 |  | Quelles méthodes choisir pour résoudre un problème                           | Pour résoudre un problème, il y a la méthode classique, découpant la réalité en phases; la méthode socio-économique, insistant sur les moyens; l'appel aux suggestions de toutes parts; l'analyse de la valeur administrative, suivant les attentes de chacun des besoins; ou la démarche recherche-action pour investiguer les solutions.   | Apprentissage | Délégation |
| Mingotaud | 22 | Le responsable d'encadrement est un régulateur (qui consulte et négocie) | Le référentiel des compétences du responsable d'encadrement                  | Le responsable doit savoir consulter et recueillir les informations. Il faut que le responsable soit lui-même, et donc avec la notion clef de compétence, fondée sur les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, et les expériences. Il faut suivre les six étapes pour élaborer un référentiel de compétences: en déterminant les activités essentielles et les tâches, savoir sélectionner les domaines spécifiques, les classer par importance, et rédiger l'ensemble dans un référentiel. Prenant ainsi un exemple de référentiel d'encadrement. | Leadership    | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|------------|------------|
| Mingotaud | 23 |  | Les entretiens  | Les conditions pour réussir un entretien sont explicitées, mettant en exergue le fait que le bilan comportemental prend de plus en plus d'importance dans le jugement d'évaluation. Les comportements doivent être relevés sans trop les juger. Toutes les dimensions comportementales (sociales, encadrement, attitudes) doivent être mises en rapport dans une matrice avec les actes du responsable. | Leadership | Délégation |
| Mingotaud | 24 |  | Les enquêtes  | Des enquêtes sur l'information et la communication interne permettent de mieux cibler la communication. Il faut la préparer méthodiquement. Un questionnaire pour étudier l'évolution d'un service permet de renseigner sur les améliorations possibles.  | Leadership | Délégation |
| Mingotaud | 25 |  | La négociation  | Une négociation se prépare, avec des scénarios envisagés, ses objectifs, la maîtrise de soi et contrôler son affectivité.   | Leadership | Délégation |
| Mingotaud | 26 |  | L'informatique  | L'informatique concerne les responsables, il faut s'adapter ou périr. Il faut se reconnaître, savoir ses besoins, identifier les améliorations, dialoguer avec les informaticiens, en ce qui concerne tant le coût financier que la qualité. Savoir prospecter et négocier les solutions.   | Leadership | Délégation |
| Mingotaud | 27 | Le responsable d'encadrement est un décideur (il prévoit et expertise) | Supprimer les inférences pour mieux décider               | Le responsable doit savoir prendre les meilleures décisions. Pour cela, il fonde celles-ci sur ses observations et ses questionnements. Il doit donc faire attention à ses inférences : la trompeuse réalité, l'interprétation symbolique, celle réductrice de la réalité.  | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 28 |  | Démarche pour l'élaboration d'un tableau de bord          | Les étapes sont les suivantes : la réflexion, la conception, les traitements, le prototype, la réalisation et la mise à disposition et amélioration. Le tout pour un diagnostic stratégique mis dans un tableau de bord.  | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 29 |  | Le système budgétaire                                     | Il faut distinguer les allocations de dépenses et les plans d'action, les prévisions et les réalisations, ainsi que les différents types d'écarts (absolu, relatif, décisionnel, ou délégué).   | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 30 |  | La méthode budgétaire base zéro                           | Sur les dépenses indirectes, cette méthode budgétaire signifie découper les activités en unités de décision, revoir les missions et objectifs et classer les propositions et les décisions pour la direction générale.  | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 31 |  | La mesure des performances                                | Un ensemble de contrôles est destiné à s'assurer que les réalisations des centres de responsabilités sont en cohérence avec les objectifs, avec un niveau de tolérance pour l'analyse des écarts.   | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 32 |  | Comment améliorer la performance d'une unité de travail ? | La performance peut être améliorée par la modélisation de l'organisation du travail, la gestion prévisionnelle du personnel, la rationalisation des objectifs, l'amélioration de la connaissance des objectifs.   | Processus  | Mesure     |
| Mingotaud | 33 |  | Les graphiques  | La statistique date du XVIIIème siècle, elle donne une observation sur les performance, pour vous-même, pour les autres, et leur lecture doit être simple et claire.  | Processus  | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|--------------|------------|
| Mingotaud | 34 |   | Le management de projet                              | Le management de projet nécessite une structure (chef, organisateur, utilisateurs, experts), un déroulement suivi et planifié, des questionnements à chaque étape (entretiens préalable, mise en place du dispositif, étude, cahier des charges, réalisation). Puis, le suivi de l'organigramme industriel de l'ordonnancement. | Processus    | Mesure     |
| Mingotaud | 35 |   | Le cahier des charges                                | Pour éviter les dérapages, il faut formaliser le contenu du mouvement, avec ses objectifs et son calendrier. En prenant l'exemple d'un appel d'offre en formation, ou pour une nouvelle implantation, toutes les étapes sont détaillées sous forme d'engagements.   | Processus    | Mesure     |
| Mingotaud | 36 |   | Sélectionner un prestataire de service               | Le choix se porte de l'adéquation à l'action, des attentes qualitatives et quantitatives et de ses capacités de pilotage, à l'aide d'une grille d'évaluation et un cadre de notation.   | Processus    | Mesure     |
| Mingotaud | 37 |   | Comment choisir un conseil                           | Avoir les idées claires, être conscient des conséquences, préférer la décision collective et organisée (questionnaire).   | Processus    | Mesure     |
| Mingotaud | 38 | Le responsable d'encadrement est un informateur (il synthétise et communique) | Les moyens d'informer                                | La communication est devenu un des moyens principaux de pilotage des entreprises. Il faut donc veiller à ce que les structures facilitent avant tout cette circulation de l'information. Voir faire un diagnostic des moyens et performance de communication orale, écrite, et audiovisuelle.                                   | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 39 |   | La méthode T.W.I.                                    | Cette méthode consiste à déterminer les phases essentielles du message, points clefs, sa rédaction et sa relecture par un tiers.  | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 40 |   | Comment choisir les priorités d'un plan de formation | Les formations doivent être choisies avec des critères de cohérence, d'efficacité, d'impact.  | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 41 |   | Plan d'un rapport de synthèse                        | Un rapport de synthèse s'appuie avant tout sur les propositions des participants, qui doivent relire la version finale et avoir un accord collectif.  | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 42 |   | Rédaction de la synthèse d'un dossier                | Un dossier de synthèse doit prendre en compte les demandes explicites et implicites comme les contributions. Et déboucher sur des décisions et des plans d'action.  | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 43 |   | Réaction d'une note de synthèse                      | Une note de synthèse doit avoir un plan codifié et apporter des éléments nouveaux pour déboucher sur des actions.   | Leadership   | Délégation |
| Mingotaud | 44 | Conclusion  |  | La fonction d'encadrement a du pouvoir, du prestige et de l'argent; il doit surveiller, communiquer et décider. Mais il doit également se surveiller, être présent, professionnel, à l'écoute et motiver.   | Leadership   | Délégation |
| Le-Saget  | 1  | Introduction  |  | L'entreprise toujours fonctionne selon le principe du cartésianisme, à savoir découper la réalité pour l'améliorer. Aujourd'hui, de nouveaux défis se font jour, faisant appel à l'humain et de nouveaux principes.   | Mobilisation | Délégation |

| Référence | # | Titre1                           | Titre2                              | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|-----------|---|----------------------------------|-------------------------------------|--|--------------|------------|
| Le-Saget  | 2 | Gagner les cinq croisades        | Le sacre de la performance          | Sous la bannière de la qualité, ce sont les nouveaux 14 principes de Deming qui s'impose dans le management. Désormais, le client-roi est une injonction, bien davantage, le client est chouchoute. De manière consubstantiel, on assiste à une obsession des coûts, qui revient à dire "Le temps, c'est de l'argent", s'exprimant par la diminution des cycles de temps, l'inaction dans des cycles toujours plus restreints, et une culture de la vitesse. . Le fer de lance de cette nouvelle économie, ce sont les compétences; un nouveau concept - le knowledge management - s'impose; mais on recherche dans l'individu toujours plus, chaque acte de lui compte. On s'attend à ce qu'il fasse beaucoup, les grands défis transverses, entre les projets, entre les disciplines, et les objectifs vitaux de l'entreprise.   | Mobilisation | Délégation |
| Le-Saget  | 3 |                                  | Le talon d'Achille des entreprises  | On sélectionne les meilleurs profits, quitte à laisser son attention sur les autres, ce qui est un tort. Les points communs entre les croisades, c'est pourtant de faire la participation de tous; d'obtenir l'adhésion déterminante, sans quoi la hiérarchie est impuissante; les standards sont devenus mondiaux et la barre s'élève sans cesse. Il faut de ce fait oser une autre croisade : comme le disait Peter Drucker, le manager ne dirige plus, il conduit des équipes; le défi donc est celui du manager intuitif.  | Mobilisation | Délégation |
| Le-Saget  | 4 | Conduire les grandes transitions | Flexibilité : cris et chuchotements | L'économie depuis les années 1970 subit une transition majeure, telle celle de l'agriculture à la dominante industrielle, la menant vers une flexibilité généralisée. Le changement est donc prédominant, partout et dans toutes les dimensions. Comme le dit le consultant William Bridge : qui dit changement, dit peur, frustration et résistance. Cela est humain, nous ne sommes pas habitués. Nous avons trop longtemps vu la réalité tel un organisme vivant, avec Taylor et sa rhétorique mécanique de la productivité; désormais, nous avons la tentation du chaos, suivant Ilya Prigogine, le chaos dissipatif est le rythme normal de l'information, la complexité ne suppose pas multiplier les habitudes anciennes, mais changer nos habitudes sur ce que nous concevons du monde. Sont trop souvent plaidées les vertus de l'ordre, qui donne accès au monde, tant à son présent qu'il permet de concevoir le futur, mais cette vision est trompeuse. Il faut donner tous ces apprêts au voyage, car le monde qui vient n'est plus celui de la rationalité ordonnée par la hiérarchie, mais celle du réseaux et de ses connexions. | Mobilisation | Délégation |

| Référence | # | Titre1                             | Titre2                                | Résumé   | Topique       | Visibilité |
|-----------|---|------------------------------------|---------------------------------------|--|---------------|------------|
| Le-Saget  | 5 |                                    | Transition : les voies de la réussite | Tel que le raconte William Bridge, Moïse est l'exemple type du leader : en menant le Peuple Juif, il a permis à la fois l'Exode et sa transition dans un même combat, en donnant une vision et en étant proche, discutant, rassurant et promettant à chacun de son Peuple. Ainsi, Le leader communicateur, il est auprès de gens, il les écoute, il est le lien du groupe; le leader est ainsi le moteur de la transition entre deux moments et deux instants, l'exacte définition de la notion de changement. Il doit savoir à la fois comprendre et mener, faire aller plus loin, et détenir ainsi les lois de l'équilibre du groupe. Il n'y a plus d'organisation, mais il faut savoir désormais les règles d'or du réseau : l'échange d'information, tout dire à son réseau, laisser libre les échanges et surtout s'assurer que le liant entre les gens permet la mobilisation collective.  | Mobilisation  | Délégation |
| Le-Saget  | 6 | Construire une vision inspiratrice | La recherche d'une vision efficace    | Les entreprises ont toujours eu besoin de voir le futur. Premièrement par la planification, les plans, les plans glissants, puis les projets et les objectifs. Désormais, il y a un besoin de métissage et d'aller plus loin, de mélanger plusieurs visions et de les faire interagir. Les chercheurs J. Kouzes et B. Posner parlent eux de 'futur idéal et unique de l'entreprise' pour avoir une vision plus mélangée entre plusieurs voies. Il faut ainsi la boussole, qui marque, qui formalise et rationalise, mais aussi un catalyseur, qui prend la tension des gens en permanence et donne de la vie à l'ensemble. On parle dès lors de vision qui est élaborée, et même de visioning, par M. Doyle. Le leader prend ainsi les vraies et les fausses visions, la vision d'ensemble et le film de cette vision dans le temps. D'autant, on peut parler de vision à la carte pour l'entreprise, selon le prisme et le nombre de subjectivité que l'on prend. Mais cette vision est prise et incarnée par le leader, sous la forme d'un rêve collectif dont il est responsable. | Apprentissage | Délégation |
| Le-Saget  | 7 |                                    | L'art du visioning                    | Selon M. Doyle ce visioning est formulé comme ci-dessous. Etape 0 : il faut préparer les esprits; Etape 1 : il faut apprécier le présent; Etape 2: il faut récrire le passé ; Etape 3 : il faut scruter l'environnement futur ; Etape 4 : il faut rêver l'entreprise à long terme; Etape 5 : il faut bâtir la stratégie ; Etape 6 : il faut anticiper les obstacles ; Etape 7 : il faut concevoir l'architecture du changement ; Etape 8 : il faut donner du temps pour en gagner ; Transmettre la vision.   | Apprentissage | Délégation |

| Référence | # | Titre1                      | Titre2                                     | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------|---|-----------------------------|--|---|---------------|------------|
| Le-Saget  | 8 |                             | Les périlleuses dérives de la vision       | Le visioning a toutefois ses nuances. Premièrement, il s'agit de distinguer les visions intellectuelles ou celles émotionnelles, les premières se construisent alors que les secondes se constatent. Le risque d'une vision construite, c'est d'avoir une vision monochrome, voire une vision figée, tel que le rappelle Peter Senge, une vision sans feedback fait perdre toute sa dimension dynamique. Mais le péril est aussi de trop se figer aux retours, c'est à dire une vision sans évolution personnelle. Prendre un ascendant charismatique à sa vision, fait prendre le risque des contreparties de l'amour pour le leader. C'est à dire le développement d'armées militantes, qui ne vont cesser que de répéter non le but ou l'objectif, mais la vision d'un homme. Alors, là se focalise les crises d'identité, où chacun n'existe que par son projet, son manager, ou son entreprise. La vision est vie, c'est à dire qu'il faut être capable de voir et de voir au travers pour pouvoir survivre. | Apprentissage | Délégation |
| Le-Saget  | 9 | Communiquer avec simplicité | Evolution des théories de la communication | L'acte de communiquer a une histoire et des théories indispensable à ce stade de la réflexion. Nous pourrions le simplifier comme ceci : 1° Communiquer c'est parler, comme il était question pour Socrate dans la Grèce antique où la pensée orale était philosophie; 2° Communiquer c'est transmettre, d'après les cybernéticiens, tels Wiener, Shannon, mais aussi les linguistes tels Jakobson; 3° Communiquer c'est se centrer sur l'autre, pour les humanistes et l'école de Paolo Alto, avec l'empathie de Rogers, Korzybski, ou même la pensée japonaise avec Hyakawa; 4° Communiquer c'est se faire comprendre, avec l'analyse transactionnelle de l'école de Paolo Alto, les paradoxes, le double bind et les théories de l'éco système. Enfin, la PNL vient aujourd'hui totalement changer cette conception de l'information sur une transmission brouillée entre l'émetteur et le destinataire, pour une conception plus linéaire.  | Leadership    | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2                                  | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|--|---|--|----------------------|------------|
| Le-Saget  | 10 |  | Repérage des pièges de la communication | Pour un même message, le concept de dissonance aujourd'hui permet de déceler les éléments de hiatus dans la réception d'un message. Il y a également les jeux de pouvoir qui viennent interférer dans un rapport de communiquer et qu'il faut identifier. La communication est un échange, un équilibre, le plus souvent, entre l'admiration ou la dépréciation de soi en soi; le 'triangle de Stéphane Karpman vient à identifier les ressorts dramatiques qu'un interlocuteur peut jouer pour faire acte de victimisation dans une communication. Par ailleurs, la projection est un recours pour déplacer les désirs d'un symbole à un autre. L'interlocuteur pouvant, de même, jouer de brouillages pour mélanger les idées, les jugements, les interlocuteurs et jouer de ces symboles. Car nous avons, nous tous, des idées fixes, venant à stabiliser la réalité pour la rendre compréhensible, et il faut les connaître pour les manipuler. Ce n'est pas une exception, mais une généralité, les cas extrêmes en communication font et défont ces images et ces manipulations. | Leadership           | Délégation |
| Le-Saget  | 11 |  | Principes d'action pour le manager.     | De toutes ces théories de la communication, l'accent est mis sur le fait, non pas de l'éviter, mais d'accepter l'échange. Le leadership passe donc par la communication, l'ordre passe désormais par le fait de donner des feedbacks, et ceux-ci doivent être intelligents : dire les aspects positifs et négatifs, remercier, encourager, promouvoir et améliorer les déficiences. La communication ne doit pas renforcer les préjugés, mais dire la vérité; elle doit lutter contre les étiquettes et dire le réel. Maxell Maltz ou Robert Rosenthal de Harvard ont beaucoup insisté sur le fait que l'individu devient de comment on parle de lui. Il faut aussi pour le manager s'ouvrir aux théories avancées, issues de Carl Jung, celles de David Böhm, David Peat ou Rupert Sheldrake. les compétences du manager, ce sont de plus en plus celles de transmettre l'information et son sens. Ses outils, ce sont privilégier le dialogue, et dire la vérité, tout en dosant une partie de la transparence entre le vouloir et l'acceptable.                                     | Leadership           | Délégation |
| Le-Saget  | 12 | Rechercher un style personnel d'efficacité | Au-delà de la performance               | Il faut donc à la fois que le manager acquière une certaine dose de compétences et de techniques, tout en croyant qu'il doit lui-même acquérir son propre style; il doit aller donc du béotisme à l'atticisme. Le modèle de Jarry Fletchner tente de montrer l'équilibre à avoir entre les techniques et les formes de style. Si ces dernières sont indispensables, le manager doit user de différents tons, d'aller vers les uns et non vers les autres, d'aller vers la boucle à la tangente. Surtout, il doit travailler sa communication et ses préparatifs.   | Styles de management | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                               | Titre2                                  | Résumé  | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|--------------------------------------|---|---|----------------------|------------|
| Le-Saget  | 13 |                                      | La conquête du style                    | Pour cela, il doit aller à la conquête de son style. C'est-à-dire retrouver son rythme entre la communication et ses différents publics; jauger l'impact de sa communication sur son personnel : du trop de défis, jusqu'à l'équilibre dans le long terme, il y a une marge; entre le sous régime et le trop de maîtrise, selon le modèle de Robert et Marilyn Kreigel, il y a un lieu. Il faut donc reconnaître ses points forts (là où on peut réussir) et d'autres qui le sont moins. Et surtout se libérer du passé et porter le message vers l'avenir.   | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 14 |                                      | La pratique du style.                   | Trouver son style, c'est prendre acte de ses états de grâce, selon Jarry Fletcher ces moments de réussites qui se cristallisent, signe d'une haute performance reconnu. L'efficacité d'un discours est son emprise sur l'équipe et sa capacité de faire vivre cet esprit d'équipe, qui est autant de moyens que de faire vivre son style.   | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 15 | Découvrir la source de la motivation | Mauss qui est donc l'homme au travail ? | La motivation des salariés devient un enjeu majeur pour le salarié, si ce n'est le premier de ses enjeux. Les enquêtes de Sociovision viennent à démontrer le manque de motivation des équipes peu productives et scrutent celles-ci dans ses enquêtes. Ce besoin de la motivation des salariés est une vieille demande. En Rome Antique, il y avait le plus souvent du mépris pour les esclaves et de la vénération chez les premiers travailleurs chrétiens. Avec le monde industriel est né ce besoin, la motivation de la première génération, c'est déjà chez Taylor une recherche d'un salaire pour susciter la motivation; l'école psychotechnique ensuite poursuivra cette quête (Chez Mayo, Vroom). enfin la motivation de deuxième génération, ce sont les auteurs tels que Mc Gregor, Herzberg ou McClullan qui considèrent que le management doit tout faire pour la provoquer. | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 16 |                                      | En quête de nouveaux repères            | Hélas, face aux théories, l'entreprise et ses formes réelles sont à la traîne: la hiérarchie est toujours autant valorisée et existe toujours autant; l'entreprise est toujours vécue comme une grande famille dans laquelle le bonheur va de soi. Mais, c'était sans compter l'émergence de réactions nouvelles: à la fois l'aplanissement des organisations, l'émergence des réseaux; et l'apparition des jeunes, de nouveaux modes de vies qui obligent les organisations à changer. Les managers ont donc pour mission de prendre ces chocs et ces paradoxes et de savoir les gérer; une bonne partie de leur compétence revient à savoir gérer cette motivation, expressément mise en question.  | Styles de management | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                          | Titre2                                   | Résumé  | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------------|--|---|----------------------|------------|
| Le-Saget  | 17 |                                 | La motivation de troisième génération    | Herzberg et ses travaux démontrent bien que le manager doit appuyer et renouveler sans cesse les facteurs de motivation que peut donner l'organisation (comme les conditions de travail ou le salaire). Il doit donc s'adapter à l'individu et le caractère individuel de chaque salarié et faire du sur mesure. Il y a les motivations intrinsèques au travail et les motivations extrinsèques, celles liées à l'organisation; le travail du manager est justement de prendre le problème à la source.   | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 18 |                                 | Redonner de la vie et du sens            | De tous les facteurs intrinsèques et extrinsèques, le manager doit savoir développer, pour le salarié et l'individu, une cohérence qui n'existe pas en soi. Il doit à la fois savoir faire passer les mauvais moments et les mauvaises situations, les deuils psychologiques; et surtout, savoir cultiver le capital confiance de chacun des individus. En sorte que, son travail revêt celui d'une certaine philosophie, celui du retour de l'humanisme et de l'intérêt et la concentration sur la personne.   | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 19 | Gérer la montée de l'émotionnel | Du manager rationnel au manager intuitif | On a trop souvent eu peur de l'émotionnel et eu trop confiance dans la rationalité. Désormais, il faut passer le pas et accompagner le salarié dans l'émotionnel, jusqu'à investiguer ses nouvelles sources de stress qu'est le fait de ressentir son vécu et ses déceptions du travail. Les désillusions, ce sont les différences entre ses aspirations et la réalité. Sa méfiance, c'est une prévention de la personne contre un climat de travail où chacun est davantage sur les nerfs.   | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 20 |                                 | Déséquilibres émotionnels                | Les nouvelles organisations tout autant que le capitalisme voue un culte insensé à la performance. Les crises de l'estime de soi sont justement ce moment où l'accomplissement n'est pas à la hauteur de l'attente des autres mais aussi de soi-même. C'est pour cela que le Feed back est régulateur, car il donne une présence, des cadres et des paroles aux limites de cette estime de soi. Elisabeth Klüber Ross montre le besoin de parole et de guérison par la parole; avant tout pour lutter contre cette peur, qui est contagieuse; cette croyance que la suradaptation peut combler ce vide; appréhender par avance, ce qui peut être de la dépression par rapport à ce vide; la fascination pour cette adaptation étant aussi l'incapacité de la réaliser, ou ses résonances. Le travail, par la parole et dans les actes, va vers la co-création, le signe d'une société ouverte, tant en interne qu'en externe. | Styles de management | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1             | Titre2                          | Résumé  | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|--------------------|---------------------------------|---|----------------------|------------|
| Le-Saget  | 21 |                    | L'intuition, une nouvelle force | La nouvelle place de l'émotion intuitive, c'est le primat de ces organisations où priment la communication désormais. Là où il y a organisation, il y a motivation, il y a émotion, et tout cela peut se perdre dans une fascination ou une jalousie sans fin. Il faut donc mettre des limites, non pas à la communication, car elle existe, mais à la logique rationnelle dans son ensemble. Un groupe n'est pas que raison, il n'est pas que communication non plus. L'air ambiant surajoute à cette folklorisation de l'intuition, avec l'époque New Age désormais institutionnalisée. La recherche de l'émotion profonde est donc le signe que les organisations se dirigent par les humains, et savoir capter l'entièreté de l'humain. Pour cela, il faut aller vers un meilleur équilibre entre le besoin de l'émotion et son abus. Les compétences du manager, ce n'est pas de tuer la raison ni l'émotion, c'est d'appivoiser l'émotionnel. | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 22 | Créer le consensus | Nouvelles donnes                | De nouvelles théories émergent, celles de David Röhm, Ilya Prigogine, ou Laszlo. De toutes celles-ci, l'important est de retenir que les solutions se trouvent, avant tout, dans les affinements et les raffinements des techniques de relations, de communication et de réseaux de relations. Il faut savoir quoi dire, quoi faire, comment faire face à ce nouveau monde de la parole et des réseaux. Il s'agit de faire cette dilution du pouvoir dans l'extension de la communication, de l'échange, de faire discuter et intervenir tout le monde et régler ainsi les rapports humains par des rapports humains. Michael Doyle parle ainsi de 'consensus-building' comme méthode, et donne ainsi son mode d'emploi en rajoutant, là où il y a un problème toujours plus d'échanges et de discussion. Les règles du jeu consensuel est de donner la place à l'échange et à la discussion partout où elle est nécessaire.                        | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 23 |                    | La pratique du consensus        | Là où il y a un hardware et un software, il doit y avoir un humanware, des outils pour pouvoir trouver et retrouver sans fin ce dialogue socratique des premiers instants de la raison. Il faut en effet trouver un chemin des décisions au consensus, car le compromis n'est pas une norme ni un consensus, il doit être le juste milieu. Les faux consensus et les dérives de la raison doivent se faire entendre, les organisations sont des lieux de 'learning'. Et s'il y a des résistances, alors il doit y avoir du 'problem solving'. Le pouvoir intérieur, celui de l'organisation, c'est celui de la manière de faire adhérer tout le monde à la même démarche, dans une structure qui devient, alors, holistique. Le consensus est clairement choisi pour faire adhérer tout le monde.   | Styles de management | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1                               | Titre2                     | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|--------------------------------------|----------------------------|--|----------------------|------------|
| Le-Saget  | 24 | Comprendre la dynamique des équipes  | Tentatives de modélisation | Il faut alors donner des clefs d'interprétation de ces mutations aux managers. Dans la Harvard Business Review, Larry Greiner modélise bien l'entreprise en cinq phases et ses cycles (entrepreneur, leadership, décentralisation, coordination, coopération, entreprise du futur/ crise de direction, d'autonomie, de coordination, de bureaucratie et enfin de saturation psychologique). La théorie des process dans l'univers de Arthur Young montre les aléas entre la contrainte et la liberté totale toujours renouvelée. Le modèle de performance des équipes de David Sibbet tente lui aussi une modalisation en étage théorique et donne des exemples de sa pratique. Au bout du compte, il faut retenir qu'il y a pas et qu'il n'y aura jamais d'équilibre acquis. Il y a juste des aides à la décision et la compréhension et le jeu du manager.     | Styles de management | Mesure     |
| Le-Saget  | 25 |                                      | La personne en évolution   | Les travaux du psychologue Erick Erikson, ceux de Robert Fritz et d'Elisabeth Klüber Ross ont fortement esquissé des 'phases de vie' à suivre pour toutes organisations, visant toutes à décrire et donner des clefs de lecture des transformations de toutes organisations pour les managers, avec ces nouvelles entreprises partenaires tant du salarié que de ses clients.  | Leadership           | Délégation |
| Le-Saget  | 26 |                                      | L'étoffe du leader         | La grande transformation est celle du manager intuitif : avant il raisonnait en état, en psychologie, et trop en émotions figées; désormais, il doit raisonner en discernement, en processus, en analyse psychologique, en écoute et en action. Son profil a ainsi radicalement changé, il était stable, de raison, il avait un statut, il donnait des ordres et faisait respecter la hiérarchie; aujourd'hui, le manager intuitif a changé son rôle. Il démontre à ses salariés, par son comportement, par ses échanges, sa compréhension de la situation et donne des feedbacks à ses salariés; il les aide, il les soutient, et il leur donne la voie à suivre. Le manager intuitif a ses outils bien à lui : en écoutant, en regardant, en discutant, en agissant. C'est une sorte de transformation vitale et de son organisation comme un ensemble vivant. | Leadership           | Délégation |
| Le-Saget  | 27 | Développer un leadership authentique | Le crépuscule du chef      | Pour ce qui concerne la question du leadership, il est des croyances à bannir et à renouveler. Parmi les vieilles croyances à enterrer, il y a celles du chef qui serait l'incarnation à aimer, celui qui manie le bâton, le bon choix et l'adoption, la hiérarchie. Il faut même abandonner l'illusion d'un profil-type du bon leader, car le leadership est au cœur d'une relation. Il faut lui enlever la tentation de l'expertise, celle de celui qui sait à la place des autres et pourrait faire mieux que les autres. De même, il faut bannir la manie des méthodes, il n'y a pas d'outil, mais une relation, une attraction, une séduction et le fait d'entraîner les salariés et les motiver. Ainsi s'esquisse une nouvelle forme du leader, celui qui fait adhérer et montre l'exemple; celui qui persuade et qui séduit.                              | Leadership           | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                               | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|--------------------------------------|---|------------|--------------|
| Le-Saget  | 28 |   | Le leadership d'influence            | Pour caractériser ce leadership, en premier lieu, il y a l'indispensable de la compétence. Il a premièrement, une autorité de communication : il écoute, prend sa réalité, parle avec franchise, est conscient des messages de son propre comportement, il sait exprimer son émotion et développer ses réseaux. L'autorité de motivation signifie personnaliser ses signes et l'expression de sa motivation, entretenir la confiance, aider à chacun de se révéler, donner l'envie d'apprendre, et de cultiver l'aventure humaine. L'autorité d'organisation est celle, plus classique d'aller au-delà des obstacles, dire les priorités, créer des consensus solides, et avoir le sens du timing. Enfin l'autorité de conduite du changement, c'est accompagner les transitions, faire en sorte que chacun y trouve un intérêt, donner de l'énergie, développer une présence rassurante, soutenir les personnes dans leur progression. | Leadership | Délégation   |
| Le-Saget  | 29 | Conclusion  |                                      | Ouvert à tous et en relation avec ses salariés, le manager intuitif tente de comprendre son environnement et son comportement pour aller plus loin avec les salariés en les faisant adhérer à son projet.   | Leadership | Délégation   |
| Aktouf    | 1  | Introduction  |                                      | Le but de cet ouvrage, c'est de répondre à la question de "l'ingérable à cause du management" de Mintzberg ou des sociétés "ingérables" (dixit CEO de Chrysler) et de tenter de donner les éléments de réponse, non sans copier les redites et les poncifs des traités usuels de management, qui "répètent" toujours les mêmes propos. Il faut ceci dit admettre que le management est une "idéologie" et l'assumer en tant que telle; son omniprésence dans la réalité quotidienne en atteste. On ne cesse de répéter à l'envi des "fautes de management" dans tel ou tel cas, sans s'interroger sur le contenu de ces sciences-là. C'est à quoi cet ouvrage tente une réponse.  | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 2  | Le management traditionnel - des théories classiques aux remises en cause rituelles - une revue et une discussion | La notion de management traditionnel | Le management est une activité qui a une origine sémantique plurielle selon les pays, celle-ci s'est exprimée par les bâtons, par des textes de loi, ou par des préceptes; elle est liée à un contexte, un rapport social, une histoire et une culture toujours donnée; elle est autant croyance, activité, rationalité, adhésion, psychologie, loi, règles ou conseils selon les époques.  | Changement | Organisation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|--|--|---|------------|--------------|
| Aktouf    | 3 | Théories classiques classiques du management : origines, fondements, interprétations et abus | De la main invisible à l'organisation rationnelle du travail                                       | Adam Smith a établi le primat de la main invisible, c'est-à-dire les vertus de la division du travail comme organisation et l'habileté grandissante; Charles Babbage a exposé les premières formes de mécanisation, l'essor du moindre coût et son travail éclaté; Frederick Taylor définit ce qu'est une 'organisation rentable' du travail et de l'atelier, son œuvre est la volonté de réduire la divergence entre les patrons et les employés, le système et les principes du taylorisme sont la décomposition des tâches d'exécution, la séparation et la mise en œuvre telle une science de sélection des individus. Cette science se confronta difficilement avec la pratique et Taylor le justifia tout au long de sa vie.  | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 4 |  | De l'administration générale à l'organisation bureaucratie idéale : une administration normative ? | Henri Fayol a défini l'activité administration et la systématisation du travail de dirigeant, avec l'ordre, la hiérarchie, le commandement, l'union du personnel. Son rapport a été ambiguë vis-à-vis de Fayol, et surtout sa pensée a été édulcorée dans ses diverses traductions. Max Weber, de son côté, c'est l'appel aux vertus du modèle rationnel de domination et de bureaucratie; il est intronisé dans le management suite à sa traduction de T. Parsons, il est, en réalité, éloigné des sciences managériales; ses concepts reprennent les types d'activité, de domination, d'éthiques. Koontz, Argyris, Mintzberg, Wren, ou Miller, ses reprises sont nombreuses et disparates, avec une préférence pour le type idéal de la direction administrative bureaucratique; son usage est souvent malaisé et déconnecté de l'objectif de son écriture originelle. Son usage est essentiellement pour une critique de la bureaucratie et du capitalisme industriel; mais il est "outrageusement tronqué". | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 5 |  | Les idées importantes  | L'organisation administrative est un processus, le rôle du chef est prédominant, devant planifier, organiser, diriger et contrôler. La bureaucratie justifie l'organisation administrative par son caractère "rationnel" et ses statuts, ses carrières.   | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 6 | L'ossature du management traditionnel : le PODC - Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler |  | Le management traditionnel est résumé par le PODC - Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler; Mintzberg note que ces acronymes fleurissent toujours dans l'histoire du management pour fixer une réalité qui échappe toujours à l'analyse de ces organisations.   | Changement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|--|------------|--------------|
| Aktouf    | 7  | La planification : de la stratégie aux opérations | La planification générale et stratégique, les aléas du niveau traditionnel de formulation                       | Dans sa définition, le mot 'planifier' comporte le mot 'plan' et le geste de 'prévoir' les actions, c'est-à-dire le cheminement des actions. Il faut distinguer les niveaux de planification cela dit, et la première d'entre elle, la planification stratégique. Ce terme a évolué au fil des années, des principes aux modes : mission, direction, ressources, objectifs ou contraintes. Puis vers la fin des années 1970, il est devenu un "processus" lié aux capacités d'information et de contrôle. Mais son aspect rationnel et structuré a été très longuement critiqué par la suite (Peters, Lussato, Mintzberg).   | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 8  |   | La planification opérationnelle ou la prévision des structures, des moyens et des tâches : jusqu'où planifier ? | La planification est stratégique, structurelle et opérationnelle. Elle est une fonction de prévision des objectifs, mais aussi des tâches et des responsabilités de chacun (plans de charges et contrôles; Gantt, PERT). Les travaux de H. Simon ont grandement contribué à limiter les prétentions de la prévision des tâches par l'analyse des décisions.  | Changement | Organisation |
| Aktouf    | 9  | Décision et organisation                          | La décision : autocratie, management programmé ou choix concerté ?  | La décision a toujours été un thème majeur du management, de par son caractère rationaliste, modélisable et son intention de "trancher" (étymologie) les actes. L'acte se distingue par sa destination (administrative, stratégique, programmée ou non); sa forme (l'arbre de décision, l'analyse des blocages ou des points morts; la comparaison d'options, le brainstorming, ou l'acte collectif). Il a été perçu comme politique, une croyance, un problème, le fonctionnement, ou la créativité.  | Leadership | Délégation   |
| Aktouf    | 10 |   | De l'organisation à l'auto-organisation   | Les conceptions sous-jacentes sont déterminantes : soit d'un système militaire, fonctionnaliste, un organisme vivant, ou un ensemble de flux. Ou par phase : de la structure simple, la bureaucratie mécanique puis professionnelle, pour celle divisionnalisée, puis l'organisation fonctionnelle, vers l'organisation matricielle ou l'adhocratie (Mintzberg, Etzioni) signifiant plus une auto-organisation. Il semble aller vers un dépassement de ces conceptions, portant sur l'ouverture, le partage, l'initiative (Aktouf et l'exemple Cascades). L'évolution est une explication principielle de la division du travail vers une explication liée à la motivation par la tâche. L'auto-organisation est plus proche du 'bruit' des cercles de qualité japonais. | Leadership | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|--|---|------------|------------|
| Aktouf    | 11 | De la direction au contrôle, une question de pouvoir   | La direction : du leader au héros de la culture d'entreprise | La direction a pour conception celle du leader, vers la construction d'un "héros" de la culture d'entreprise. Commander, c'est influencer depuis ses fondements épistémologiques, de même chez Weber, le dirigeant est assimilé à son rôle formel, hiérarchique, et de commandement. "L'organisationnel" a, dans les années 50 jusqu'à 70', de Lewin à Mc Gregor pensé à décrire cette influence d'un homme sur des hommes, sur le socio-émotif. En rupture, s'est imposé le modèle du "héros de la culture d'entreprise", chez Peters et Waterman, ou vers les penseurs 'japonais' comme Ouchi. Deuxièmement, la surveillance s'est mutée en gestion du contrôle qualité, avec le contrôle, la 'maîtrise' en anglais, qui est interne, puis externe, préventif ou proactif, le contrôle peut être fait sur le temps, sur le budget ou sur la qualité. Le contrôle a ses étapes détaillées, ses instruments. Mais face à l'insuffisance du contrôle traditionnel, un discours sur la qualité tente de décentraliser chez le travailleur lui-même le contrôle de sa propre activité. | Leadership | Délégation |
| Aktouf    | 12 |  | Le contrôle : entre surveillance et gestion de la qualité    | Le contrôle part d'une conception du leader et de son influence, conforme aux théories de Max Weber, son rôle formel, hiérarchique, et de commandement. Les théories du dirigeant sont ainsi liées au cadre organisationnel, son style, son côté socio-émotif, centré sur la tâche (avec les travaux de Lewin, McGregor). Ensuite, les écrits de Peters et Waterman, ensuite les penseurs 'japonais', tel Ouchi, ont privilégié la construction d'un 'héros' de la culture d'entreprise permettant de la transformer. Le contrôle, lui, est passé de la surveillance (interne, externe; ses différents types; ses différentes formes) vers un contrôle qualité. Le contrôle a ses étapes, ses instruments, ses outils, et il doit définir ses objectifs. Les problèmes et les insuffisances du contrôle traditionnel ont été formalisés autant par Peters et Waterman que la pensée 'japonaise' : ils doivent être intégrés non plus à un surveillant mais au travailleur et au dirigeant en lui-même.  | Leadership | Délégation |
| Aktouf    | 13 | Les remises en cause rituelles : des dysfonctionnements du management traditionnel : de Elton Mayo à Henry Mintzberg |  | Si l'OST et le taylorisme dans son ensemble ont été critiqué, les 'relations humaines', et son école, n'ont été qu'une transition vers la décision et une sorte d'auto organisation réformiste.   | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|---|---|--|------------|------------|
| Aktouf    | 14 | De Elton Mayo aux sciences du comportement organisationnel                                  | Les travaux de Mayo et le lancement du mouvement des relations humaines                                       | Les travaux de Mayo inaugurent le lancement du mouvement des relations humaines; c'est pour Whyte et son 'organisation man' toujours la même erreur d'un vieux primat de l'organisation sur l'individu; Lewin, Maslow, Argyris, Likert et Mc Gregor inaugure une vision qui est plus axée sur les motivations de l'individu, rompant avec un psychologisme abusif. Ensuite, les sciences du comportement organisationnel voulurent replacer l'homme dans l'organisation pour aller au-delà de la psychologie industrielle. | Leadership | Délégation |
| Aktouf    | 15 |   | L'après Elton Mayo, les sciences du comportement organisationnel : l'invention de l'homme des organisations ? | Mais les sciences du comportement organisationnel, avec Simon ou March vont pâtir d'une vision de l'entreprise comme monde fini et isolé de la société. A trop voir le vide affectif, des constructions pseudo-scientifiques, avec des graphiques, des matrices, ou des check-lists (Mouton, Likert, Hugues), des ratios (Herzberg, Adams, etc...), ils ont abouti à des théories qui vieillissent mal et des manipulations inopérantes.   | Leadership | Délégation |
| Aktouf    | 16 | Le management dit scientifique et le réformisme actuel : de Herbert Simon à Henry Mintzberg | Herbert Simon et l'école de la prise de décision : retour aux premiers classiques ?                           | Herbert Simon vient d'un courant néo rationaliste, il a accentué les principes de spécialisation, d'unité de commandement, et d'étendue du contrôle. Il veut comprendre les processus de choix, ses motivations, les réseaux d'information formés en modèle. Il a tenté de réincarner la centralisation des décisions, avec le mythe du management comme 'presse-bouton'. Au final, c'est une impasse rationalisante.  | Processus  | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|-----------|------------|
| Aktouf    | 17 |   | Henry Mintzberg ou l'ère du réformisme pragmatisme   | Henri Mintzberg lui s'intéresse au travail du manager, la nature de ses agissements, son rôle, en pratiquant des observations structurée. Sa contribution au management, c'est une critique des théories existantes comme 'folklore', le travail du gestionnaire n'est pas continu ni séquentiel, il est discontinu et épars, il communique plutôt qu'il n'agit, c'est un point focal, une interface. C'est donc un symbole, comme un diffuseur, un observateur, mais avec des rôles décisionnaires d'entrepreneur, de régulateur, ou de négociateur. Il est tout aussi bien dans la stratégie, la technostucture que dans l'opérationnel. Il s'occupe de flux organisationnel, des mécanismes d'ajustement et de couplage de l'action. Ce à quoi il faut ajouter à l'analyse, la contingence de son action, son environnement, son cadre, son pouvoir, et sa culture. Il détermine ainsi des configurations organisationnelles (simple, mécanique, professionnelle, l'adhocratie, ou divisionnalisée). La conséquence de ses travaux, c'est un méta pragmatisme, il s'agit de décrire le travail et les organisations; l'enseignement du management est donc difficile, car contingent, par l'expérience; ensuite, le travail est polyvalent et contingent, ce qui fait perdre en unité des sciences de management. Quoiqu'il en soit, ses travaux sont une remise en cause des fondements des sciences du management, très proche du ritualisme de l'action, mais aussi de sa complexité. Pour autant, il ignore les ouvriers et les employés, il survalorise ainsi l'action du manager, ses habiletés et ses techniques, sans trop de contextes relationnels. De sorte qu'il remplace un mythe (le PODC) par un autre (le manager hyperactif). | Processus | Mesure     |
| Aktouf    | 18 | La critique générale adressée au management classique et son état de crise actuel | Le management : chronique d'un état de crise annoncé | Toute une série d'outils et de modes managériaux se sont succédées, une "accumulation" de vieilles pensées pour Toffler, conjuguée avec l'émergence d'une critique interne du management (Lindblom et son 'muddling through', ou Argyris, ou Sayles); puis, la critique externe (S. Weil, Bendix, Touraine, Gorz, Bourdieu, ou Brown et les rapports de développement de la Banque Mondiale). D'autres critiques sont moins explicites mais réelles (Whyte, Hofstede, Archier & Serieyx, Chanlat Villette) pour les universitaires; ou Carlzon pour les praticiens.   | Processus | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique   | Visibilité                        |
|-----------|----|--|--|---|-----------|-----------------------------------|
| Aktouf    | 19 |  | Le management en crise : les constats récents et les voies préconisées | Mintzberg affirme que la société est devenue non manageable du fait même du management (retards productivité, affrontement sociaux, désillusion intellectuelle). Argyris, Perrow, Skinner plaide sur les illusions du regard managérial, Herzberg sur le manque de sciences des humanités. Peters et Waterman ont fustigé le management classique, Deming les outils de performance traditionnels. L'organisation de demain (Schmid), le leadership (Bennis), ou alors les pamphlets de Serieux, ceux de McNeil & Clenner (Strategy VIP) font partie de la somme de critiques données au management. Les insuffisances du management traditionnel sont explicitées (contenu, validité, croyance, obsolescence, inadéquation, ...) alors que les voies de renouvellement sont multiples mais pas homogènes. S'il est majoritairement un regain des sciences sociales ou humaines, l'unité de ce renouvellement peine encore à s'identifier clairement.   | Processus | Mesure                            |
| Aktouf    | 20 | Etude de quelques modèles performants : le Japon, la Corée du Sud, l'Allemagne et la Suède |  | De ce fait, il faut avoir une analyse plus large, portée sur les différences entre les sociétés pour affiner les analyses du management.  | Processus | Mesure                            |
| Aktouf    | 21 | Le Japon et la Corée du Sud  | Le management à la japonaise : au-delà des mythes et des folklores     | On a coutume de parler de miracle économique, mais il faut reprendre les chiffres sérieusement pour s'accorder sur un décollage à l'après guerre sans précédent. Celui-ci n'oublie cependant pas le coût social d'un tel processus. L'histoire atteste d'une culture de la modernisation de l'île, et de ses capacités d'adaptation sans précédent. Les USA à l'après guerre n'auraient pas fait comme en Occident, apportant d'abord les infrastructures économique, sans vouloir changer ni la politique ni la culture nipponne. Le résultat, c'est un effort sans précédent et propre à elle-même, l'île a développé une éducation stricte, des structures économiques telles les keiretsu, en dehors de toute idéologie managériale préformatée, avec la perpétuation d'un pouvoir diffus et traditionnel, la puissance de l'Etat et de sa dimension de 'providence' sur l'économie est aussi inégalée. Les hiérarchies dans l'entreprise, tel que le montre Hostfede ou ne le plaide Deming sont radicalement différents du capitalisme américain ou européen. Enfin, les outils, la rigueur de la discipline du groupe et l'appartenance des salariés n'ont rien à voir non plus. | Culture   | Standardisation/<br>massification |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique              | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|---|----------------------|-----------------------------------|
| Aktouf    | 22 |   | La Corée du Sud : une variante du miracle du sud-est-asiatique                       | La Corée du Sud est une autre variante de ce "miracle économique" asiatique, avec ses spécificités propres. Là encore diffère le poids des traditions et de la culture religieuse très forte (beaucoup plus qu'au Japon), un souci de l'éducation ancré au très profond de la société. Le développement de formes capitaliste - avec les Zaebol - tout à fait singulier, et une politique de la recherche et développement qui est au fondement de sa réussite, de par les moyens déployés à cet effet.   | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Aktouf    | 23 | L'Allemagne et la Suède                                   | L'Allemagne : concertation et cogestion, les moteurs d'une forme de réussite         | L'Allemagne est connue pour la qualité de ses produits et ses performances à la production et l'exportation. Son modèle économique est lui-même assez singulier. Le primat de l'éducation à l'apprentissage, ses banques régionales, sa structure de gouvernance avec des modalités de codétermination sont elles aussi les grands facteurs de sa réussite singulière à produire. Le management et les relations de travail sont uniques et exigeants pour chacun des parties.  | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Aktouf    | 24 |   | Les fondements du modèle suédois : la troisième voie                                 | Le 'modèle suédois' a lui aussi fait exemple de "troisième voie". Il faut le replacer dans un contexte culturel propre encore une fois : une valeur travail comme droit, mais surtout comme identité indépassable et contraignante, ses priorités pour le plein-emploi et les bénéfices bas, ses capacités de réinvestissement, ses politiques de recherche et développement. Tout comme le dialogue incessant et contraignant sur les plans de développement des entreprises avec le plus grand nombre. Avec la construction indéniable d'une identité symbolique de production, une idéologie propre du discours du management retravaillée avec ses propres valeurs.   | Culture              | Standardisation/<br>massification |
| Aktouf    | 25 | Vers un nouveau management et d'autres valeurs en gestion | Un passé à connaître et à assumer, des préjugés et des 'vérités premières à dépasser | La critique du management est donc à prendre en compte sérieusement et dans toutes ses dimensions. Elle l'a toujours été. Prenons l'éclosion de l'entreprise au XVIIIème siècle et ensuite, des fortunes extraordinaires ont été réalisées dans le même temps qu'une paupérisation grande de la population s'urbanisant. C'est la contradiction interne de la production, faisant de la production un acte de rationalisation mais également de stabilisation de la main d'œuvre. Aussi, il y a une contradiction externe, avec la croissance et l'extension de la division du travail qui n'est pas indéfinie par nature. Ensuite, il y a les abus de langage et les analogies dans la pensée managériale classique. La gestion n'est pas égoïste en soi, elle n'a pas qu'une seule définition de la valeur. Ensuite, avec Galbraith ou Hopkins, il faut enlever l'essence darwinienne, le libre échange aveugle, et rajouter la nécessité d'un Etat pour égaliser les conditions dans une société, que ne donne pas la gestion. Enfin, ce management, avec Enriquez, sera toujours une croyance et des éléments idéologiques dont il faut toujours relativiser. | Styles de management | Mesure                            |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|---|---|--|----------------------|------------|
| Aktouf    | 26 |   | Les bases et les orientations d'une pensée managériale renouvelée                                 | Pour renouveler la pensée managériale en connaissance de cause, il faut premièrement passer des critiques de l'aliénation à la réhabilitation du sujet-acteur dans une culture partagée. Finie la critique de la division du travail et du taylorisme, toutes les intelligences sont portées par les discours de Sérieyx, Waterman ou Hammer et Champy. Pour ce faire, il y a la recherche du sens du travail (Kelada), c'est à dire désaliéner, ou retrouver le goût de la culture d'entreprise, telle que la prône Peters et Waterman. Pour autant, les réalisations se bloquent au moment de l'action, en raison de la double contraire, de la collusion, du refus de symétrie, ou du surcodage des communications en groupe. Ce qui est retrouvé, c'est la simplicité, l'honnêteté de l'échange, une vision partagée et de complicité entre les dirigeants et les employés. Mais en prenant l'exemple de Cascades, il apparait que l'on a du mal à dépasser le discours des bonnes volontés. Il faut donc définir quel sera le management de demain à cet aune. Premièrement, est-il une science, un art ou un ensemble de techniques ? La gestion est sans doute un problème de 'climat' (Mc Gregor) et de la qualité des relations; l'innovation et la créativité sont deux voies pour sortir de ce débat. Mais la gestion est une pratique et des savoirs; il faut changer la mentalité des dirigeants, transcrire les habiletés parmi les meilleurs (Mintzberg), générer un climat et des conditions de mobilisation, être en rupture avec le modèle du commandement, et donner des ouvertures vers la mobilisation de toutes les énergies. Reste à savoir comment l'enseigner dans les MBA, une question difficile, cet art ne s'enseigne guère, autrement que par l'études de cas. | Styles de management | Mesure     |
| Aktouf    | 27 | Concepts et pratiques d'un management renouvelé | Le changement : en surface ou en profondeur ?   | Ce dernier chapitre explore les voies du management de demain. Les auteurs prônent ainsi généralement un changement radical. Reste à savoir pour qui ? Le but de l'entreprise, c'est la satisfaction de l'actionnaire, du client, voire de l'employé (dans une dimension participative). Il faut aussi transiger sur la légalité des transactions et leur satisfaction; entre le traitement du tangible et de l'intangible (la qualité, la réaction, les flux).  | Styles de management | Mesure     |
| Aktouf    | 28 |   | Du management de l'excellence à la qualité totale : façons d'être ensemble ou outils de gestion ? | La qualité totale s'est imposée, notamment par l'intermédiaire de E. Deming, reste à savoir qui il est. Dans le cadre d'une croissance infinie, ce sont les clients, mais ce sont, au-delà, aussi les 'partenaires' aux objectifs tous différents. L'employé est lui, soit survalorisé soit considéré comme 'ressources', entre la non-personne et la super personne..   | Styles de management | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2  | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|-----------------------------|---|--|----------------------|------------|
| Aktouf    | 29 |                             | De la gestion de projets au reengineering transversal, et aux réseaux : taylorisation horizontale ou entreprise humanisée ? | L'apparition du terme de 'projet', c'est la combinaison de ressources pour un temps donné; cette notion se frotte avec celle des 'structures', elles plus fixes dans le temps; les deux ont deux raisons, deux managements souvent différents. Pour cela, le terme de 'communication" est ce qui est à l'interface, le chef de projet, le plateau et l'ingénierie simultanée, lequel venant s'accrocher à la culture d'entreprise. Il y a une dualité qui émerge entre les gens "d'ordre ", et les "héros", que sont les hommes de projets, ceux du désordre. Le chef de projet a bien des qualités particulières, celles de réagir, d'agir, de parler, acteurs, l'honnêteté, l'accessibilité, l'information, d'unifier les efforts, rallier des points de vue différents, le retour au terrain et les deux hémisphères cérébraux à la fois. | Styles de management | Mesure     |
| Aktouf    | 30 |                             | Quelques exemples de management renouvelé réussi  | En listant des exemples d'entreprises venant du Brésil, de France, des Etats-Unis ou du Québec, on s'aperçoit que les modes d'action et les valeurs diffèrent pour des réussites tout autant comparable, ce qui permet de relativiser la gestion.  | Styles de management | Mesure     |
| Aktouf    | 31 | Epilogue                    |   | La performance n'est pas le maximalisme dans toute sa définition : il y a plusieurs buts, plusieurs manières, plusieurs comptabilités, et mêmes plusieurs éthiques. Le dépassement du management orthodoxe laisse la place au désir de l'employé et son adhésion au travail, avec une théorie de la personne avec celle de l'organisation. Elever l'homme, son rapport à la communauté, être non aliéné mais sujet de son action, avec des sentiments et des raisons mêlées. Cette humanité du salarié est à redécouvrir, tout autant que les ressources de la planète sont désormais limitées.  | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 1  | Introduction                | Pour un professionnalisme bien compris  | Au-delà des méthodes de qualité totale et de nouvelles stratégies, il faut revenir aux choses basiques du professionnalisme, à savoir exiger beaucoup de soi sur son propre comportement. Les méthodes de Sérieyx et de Crozier ne valent rien sans cette exigence à soi-même minimale.  | Leadership           | Délégation |
| Bellenger | 2  | Faire preuve de consistance | Le recul du vrai-faux et de l'ostentatoire  | Il y a beaucoup de prêches en management, notamment le story telling de Peters et Waterman, et on peut lire aussi le "prix de l'erreur", de Libie Cousteau, combien ce discours est réversible. Il faut donc parler vrai et tout dire du travail du manager.   | Leadership           | Délégation |
| Bellenger | 3  |                             | Le look en question   | Il est tentant d'aller voir chez les managers l'excellence de style des acteurs et des stars de la TV. Certes, il y a des faux semblants dans cette approche, mais soigner son look et ses formes, y compris sa taille, est un acte de maîtrise de soi.  | Leadership           | Délégation |
| Bellenger | 4  |                             | Mettre en accord ce qu'on dit et ce qu'on fait  | Le professionnalisme est aussi celui qui fait autant que celui qui paraît. Il faut respecter les délais, la confiance, et s'afficher tel que soi.  | Leadership           | Délégation |
| Bellenger | 5  |                             | être cohérent   | Ce qui compte, dans une négociation, c'est la qualité et l'unicité de sa parole pour pouvoir le dire, les manuels de négociation ne cessent de le dire.  | Leadership           | Délégation |

| Référence | #  | Titre1            | Titre2                            | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|-------------------|-----------------------------------|---|---------------|------------|
| Bellenger | 6  |                   | La légitimité comme credo         | La légitimité ne s'achète pas, elle s'acquiert à partir de ses comportements. Un manager va s'imposer car il va être cru et il va pouvoir accroître sa légitimité. Jean Boissonnat analyse de même le comportement de la main d'œuvre allemande qui travaille et suit ses engagements en étant toujours mieux payée.  | Leadership    | Délégation |
| Bellenger | 7  |                   | Pro et propre                     | Albert Jacquart le biologiste disait que nous vivons dans un monde fini, celui où la propreté, l'économie et l'écologie sont une vertu. Ce qui est vrai dans la nature est vrai dans la parole et dans la communication, qui est épuisable et doit être rare et bien usitée.  | Leadership    | Délégation |
| Bellenger | 8  |                   | On ne triche pas                  | La triche est un cancer, la délinquance augmente dans les sociétés libérales. De ce fait, le respect de la règle et l'adéquation de la parole aux actes et à la norme est un bien de plus en plus précieux.   | Leadership    | Délégation |
| Bellenger | 9  |                   | Oser et savoir dire non           | Selon le proverbe de l'écrivain José Cabanis, savoir dire non est une manière de hiérarchiser, d'ordonner et de prioriser les idées nécessaires à tout professionnel.   | Leadership    | Délégation |
| Bellenger | 10 |                   | L'éthique au rendez-vous          | Depuis les philosophies de la modernité (Spinoza), jusqu'aux penseurs (Castoriadis), jusqu'aux grands penseurs de la gestion comme Octave Gelinier (et son ouvrage 'l'éthique des affaires'), l'éthique est une dimension indispensable du marché, dans le respect de ses institutions et de son dynamisme. Il est récemment bousculé et transformé par les formes réticulaires d'organisation, tel que le dit Serieux et Hubert Landier. | Leadership    | Délégation |
| Bellenger | 11 | Ecouter autrement | Être accessible                   | Tel que le dit Octavio Paz, le dialogue n'est pas que parler, c'est aussi l'art de l'écoute. Celle-ci infère avant tout à une capacité nouvelle, dès lors que tous les outils technologiques permettent de se parler de n'importe où; nous sommes submergés par les capacités d'entendre, sans savoir vraiment écouter.   | Apprentissage | Délégation |
| Bellenger | 12 |                   | Réapprendre à écouter             | Faire venir un psychanalyste en entreprise, tel que E. Cornely, et ses savoirs de psychanalyse, sur Freud, c'est comprendre que l'écoute est aussi la personnalité, le désir, l'autre; cette science distingue l'écoute contextuelle, distanciée, analytique, régulatrice, sensible.  | Apprentissage | Délégation |
| Bellenger | 13 |                   | Se muscler les oreilles           | Michel Crozier et son "entreprise à l'écoute" a démontré que les organisations ne savent pas écouter, que les bruits existent mais sont indistincts. Tom Peters disant que l'excellence est justement cette art de l'écoute pour passer à l'action.   | Apprentissage | Délégation |
| Bellenger | 14 |                   | Les dividendes de l'écoute        | Ecouter, c'est aussi gagner du temps dans les organisations et dans les stratégies. Il ne faut pas voir que son aspect de coût et de temps.   | Apprentissage | Délégation |
| Bellenger | 15 |                   | Les bons réglages du sixième sens | L'école de Paolo Alto a démontré que l'on ne peut pas ne pas écouter, que l'écoute n'est pas l'audition, que les discours ne sont pas les communications.   | Apprentissage | Délégation |

| Référence | #  | Titre1        | Titre2                         | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|---------------|--------------------------------|--|----------------------|------------|
| Bellenger | 16 |               | Questionner juste              | Maurice Bellet parle de l'écoute nue, sachant se placer dans l'interaction sans gêner l'expression de son interlocuteur; ce n'est pas pour cela que l'échange doit être neutre, car Bennis & Nanus définissent le leader comme celui qui sait poser les bonnes question.   | Apprentissage        | Délégation |
| Bellenger | 17 |               | Du bon usage du feedback       | Le feedback, c'est un exercice de reformulation, et l'universitaire R. Mucchielli a bien distingué les différentes formes de reformulation, celle résumé, celle clarification, celle recentrage ou celle anticipation.   | Apprentissage        | Délégation |
| Bellenger | 18 |               | Être un radar                  | L'écoute se structure, et disposer de ces outils pour avoir des radars dans son entreprise est indispensable. Tous les groupes développent des outils et des indicateurs à cet effet, reste à savoir si cela engendre, ou non, un gain de productivité. Nicole Pénicaut développe l'idée de capteur qui aide sans arrêter le chef d'entreprise dans ses choix. | Apprentissage        | Délégation |
| Bellenger | 19 | S'engager     | De l'intuition à l'idée        | Le manager doit pouvoir voir, prévoir, être visionnaire des idées, des aspirations et des visions les plus créatrices.   | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 20 |               | Des projets au nom de quoi ?   | Mario Bondanini parle de manager pour les comptes de fête, il faut toujours enchanter les histoires pour faire adhérer.  | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 21 |               | L'inconscient a son mot à dire | Pour Gareth, Taylor lui-même était l'objet de cette personnalité obsessionnelle qui voulait, pour toute activité, des horaires détaillés et des plans.   | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 22 |               | Avoir un but                   | Il faut donc, selon la théories des contraintes de J. Cox, à la fois des plans, des buts et des objectifs, allant du détaillé au flou, et avancer tout en les déformant.   | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 23 |               | Définir des objectifs          | Les objectifs doivent être échéancés, mesurables, personnalisés, décrits et dimensionnés. Ils se définissent par les résultats, et ils sont des objectifs intermédiaires, des indicateurs de progrès et ceux induits.  | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 24 |               | Initiative et prise de risque  | Comme au football, les entreprises veulent des salariés qui prennent des risques, le moteur de la dynamique pour Serge Moscovici.  | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 25 |               | De l'énergie à revendre        | Dans le vocabulaire de la gestion, l'énergie est celle comme les sportifs se voient. Il ne disent que les mots "essayer", "tenter", ceux qui n'expriment pas la volonté.   | Processus            | Mesure     |
| Bellenger | 26 | Être combatif | Bosser dur                     | La génération qui a vu "Le grand bleu" témoigne de ce goût pour le dépassement de soi. Mais Maurice Levi Leboyer témoigne que beaucoup de cadres ne savent pas maîtriser leurs limites et terminent démoralisés.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 27 |               | Se faire mal                   | L'objectif est donc de savoir se dépasser tout en sachant les points compulsifs et de non retour, ceux dit par Ciskszentmihalyi, le psychologue de l'expérience.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 28 |               | Fortes têtes                   | Les entreprises nouvelles aiment les fortes têtes mais doivent ensuite les gérer et maintenir leur cohésion d'ensemble.  | Styles de management | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1               | Titre2                            | Résumé   | Topique              | Visibilité |
|-----------|----|----------------------|-----------------------------------|--|----------------------|------------|
| Bellenger | 29 |                      | A l'aise dans l'adversité         | Les grands hommes ont toujours de grands périls, tel Valéry Giscard d'Estaing; il faut savoir faire face à ceux-ci; aujourd'hui, il existe des méthodes, pour contrôler ses émotions, et des thérapies cognitivo comportementales.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 30 |                      | Risque de dérapages               | Les meilleurs sont souvent des tyrans, les bureaux en sont remplis, mais le manager est celui qui réceptionne tout cela et les met en mouvement, tel que le dit M. Le Saget.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 31 |                      | L'agressivité bien comprise       | L'agressivité c'est la violence et l'émotion, face à cela, Laborit a montré les faille et la fuite, il y a aujourd'hui des méthodes pour y échapper et l'affirmation de soi doit être aussi maîtrisée par un savoir-faire et des thérapies.                                | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 32 |                      | La 'pêche' quand même             | Il faut avoir la pêche et l'affirmation de soi, tel que le nomme Chalmin, qui est une maîtrise de son énergie.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 33 | Se remettre en cause | Renversement de tendance          | Le rapport Nora/Minc avait bousculé les habitudes et les peurs, tout comme l'auteur du "défi américain" avait effrayé avec son ode au changement. Être pro, c'est savoir se remettre en cause, questionner ses représentations, décider et agir sans peur des résistances. | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 34 |                      | Electrochoc                       | Les américains savent dans les affaires rompent brutalement les règles pour aller de l'avant. Les managers doivent pouvoir oser et se remettre en cause.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 35 |                      | Impertinence                      | Tel que le disait La Bruyère, la misère, c'est de ne pas avoir d'impertinence, ce nécessaire poil à gratter qui fait avancer les choses.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 36 |                      | Des échecs pour progresser        | Tel que l'énonce Chris Argyris, il faut savoir voir ses échecs pour modifier ses comportements et les laisser dire par le middle management, ne pas les laisser dans un malaise.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 37 |                      | La volonté de réformer            | Tel que le disait Strinberg, il faut éclairer pour avancer, aller au plus proche des problèmes, les pointer et avancer toujours pour les améliorer.  | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 38 |                      | Bilan comme une épreuve de vérité | Il faut savoir faire un bilan, une pause, un break, et tirer les points qui ne vont pas et ceux à améliorer. Levy Leboyer dit que les entretiens avec le personnel sont faits pour cela, et serve à faire prendre conscience des limites pour les dépasser.                | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 39 |                      | Changer tout simplement           | Edgar Faure disait que ce ne sont pas les girouettes mais le vent qui tourne. Il faut savoir changer, et le Hudson Institute dit que l'effort à faire dans la formation à ce changement est, pour l'avenir, sans précédent.  | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 40 |                      | L'esprit d'ouverture              | Ce changement nécessite du manager professionnel un état d'esprit d'ouverture : pour analyser, établir un climat, relier et avoir une orientation.   | Styles de management | Mesure     |
| Bellenger | 41 | S'organiser          | L'art d'être prêt à temps         | Le professionnalisme, c'est l'organisation dans tous les domaines, et aussi des méthodes dans l'action, de préparation, d'investissement dans ce temps, et d'évaluation de l'action.   | Processus            | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1           | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|------------------|--|--|------------|--------------|
| Bellenger | 42 |                  | Aller vite                                       | Le fait d'aller le plus vite possible est une obligation, mais néanmoins c'est un apprentissage de tâches répétées que l'on sait enchaîner le plus rapidement possible. La vitesse, c'est la pesanteur, disait Morand.   | Processus  | Mesure       |
| Bellenger | 43 |                  | Le temps se gère                                 | Savoir gérer son temps est indispensable. Rubriquer ses activités, délimiter du temps à chaque chose. Mais aussi constater les retards sur les prévisions, les prioriser et comprendre pourquoi certains écarts existent dit beaucoup de sa gestion du temps.  | Processus  | Mesure       |
| Bellenger | 44 |                  | Méthodique mais pas obsessionnel                 | Il faut savoir avoir un agenda et être capable de tout changer suivant les besoins. Les amoureux du pouvoir font ainsi, mais il ne faut pas être trop tentés. Maîtriser son temps, c'est aussi de la chronobiologie.   | Processus  | Mesure       |
| Bellenger | 45 |                  | S'équiper pro                                    | Il faut savoir s'outiller pour gérer mieux son temps. Les nouvelles technologies donnent le téléphone mobile et tous les instruments de mobilité pour lesquels nombre d'études montrent aussi les aspects de dépendance et néfastes.                           | Processus  | Mesure       |
| Bellenger | 46 | Vivre en réseaux | Liens  | Les réseaux, c'est l'image des commerciaux devant sans cesse trouver de nouveaux liens dans l'entreprise pour pouvoir interagir et convaincre.   | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 47 |                  | L'esprit réseau : l'entregent                    | L'esprit de l'entregent, c'est la capacité sociale, avec ce que E. Goffman pointait : les règles et les codes de l'expression en société. Savoir montrer l'image qu'on veut, présenter les arguments pour ne pas démettre autrui. Savoir s'introduire partout. | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 48 |                  | Réseau mode d'emploi                             | Le réseaux, c'est savoir faire acte de ses connexions et structurer son monde ainsi. Pour le marketing, Kenna insiste sur la paradigme du bouche à oreille: tout doit se savoir ainsi, de relation à relation.   | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 49 |                  | De l'influence au piston                         | Alain Minc dit que le business ressemble de plus en plus aux tribus indiennes, et les solidarités se transforment parfois en passe-droit qu'il faut savoir éviter.   | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 50 |                  | Les Lobbies : des réseaux qui ont pignon sur rue | Les lobbies ne sont que des relations, qu'il faut rassembler et cumuler. On peut les voir tels des réseaux et des relations qui sont à côté de soi. Il faut donc les cultiver et augmenter.  | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 51 |                  | Des petits dej' aux grand-messes                 | Dans le quotidien de la vie d'affaire, les moments de réunion ont besoin de mots et d'ingrédients parfois culinaires. Les petits déjeuners permettent de se parler autrement. Les grands messes veulent d'introniser les messages forts.                       | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 52 |                  | Un partenariat multiforme                        | Il n'y a pas de liens formels et intangibles, les relations aujourd'hui sont labiles et fugaces, il vaut mieux le voir tels des partenariats qui sont multiformes et ne cessent de changer.  | Réseaux    | Organisation |
| Bellenger | 53 | Pragmatique      | Se centrer sur le comment                        | Au-delà des grands discours, il faut se concentrer sur les actes clairs et pragmatiques, ceux qui se concentrent sur le processus et le 'comment'.   | Leadership | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1                                 | Titre2                              | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|-------------------------------------|---|------------|------------|
| Bellenger | 54 |  | Être stratégique et 'go' à la fois. | La discussion doit savoir aller sur plusieurs temporalités, sur le temps long et le temps court. C'est-à-dire être à la fois stratégique et savoir décider sur les actions aussi facilement.  | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 55 |  | Négocier quand il le faut           | Face à chaque difficulté, le mieux est de rétablir la parole et l'échange, il faut agir rapidement. Pour cela, il faut savoir négocier sur les différentes temporalités.  | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 56 |  | Décideur                            | Être décideur, c'est se trouver à l'interaction entre les individus et les décisions. Et savoir les porter avec tout autant de vigueur.   | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 57 | Être un facteur d'unité                | Rassembler                          | Le manager doit incarner le rassemblement des forces, des actions, des humeurs et des volontés.   | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 58 |  | Animer                              | L'animation est le fait de la réunion des hommes et des actions, et le manager doit avoir ces qualités propres à l'animation.   | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 59 |  | Monsieur plus                       | Il est une sorte de 'monsieur plus' des rapports sociaux et des liens entre les partenaires de l'entreprise, les collaborateurs et les sujets de l'entreprise.  | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 60 |  | Doser                               | Il doit être l'homme de l'action, mais aussi l'homme de la mesure et de la précision. Savoir en somme doser les sentiments et les relations humaines.   | Leadership | Délégation |
| Bellenger | 61 | Conclusion                             | La spirale du professionnalisme     | Être pro, c'est faire du métier de manager un quotidien, agir de la continuité de soi-même et qui s'auto-engendre telle une spirale.  | Leadership | Délégation |
| Adam      | 1  | Le coaching ou le retour à la personne |                                     | La démarche d'analyse collective du comportement permet, bien davantage que celle personnelle, de se comparer aux autres; alors que celle personnelle a pour but de se renvoyer à la réalité. Dans tous les cas, la parole est libératrice, tel est le principe et les vertus professionnelles et d'efficacité de coaching.   | Coaching   | Mesure     |
| Adam      | 2  | Intégrer la réalité économique.        |                                     | Il faut premièrement rompre avec 150 ans de culture marxiste, ne voir que des rapports de classe et s'apercevoir qu'il y a des individus. Intégrer la personne, c'est voir, comme l'école de Paolo Alto, la notion de Gestalt, l'analyse transactionnelle, les capacités de chacun. Tel que l'ont toujours fait les Grecs, mais aussi les religions monothéistes. Tout comme la renaissance, mais aussi dans la psychanalyse, c'est une vision de la personne et de sa parole, pour comprendre l'être humain. | Coaching   | Mesure     |
| Adam      | 3  | Eviter la centration narcissique       |                                     | Certains disent qu'il y a des dangers à mettre l'homme en face de sa propre parole, mais la recherche est celle de soi et de sa réalisation humaine (E. Morin). Le même but que les mouvements sociaux d'autant. C'est pourquoi le but du coaching bien maîtrisé, déontologique, a pour objectif de faire avancer la démarche analytique, en évitant les démarches narcissiques, et prouver que le coaching est le meilleur allié du management de l'efficacité.  | Coaching   | Mesure     |



| Référence | # | Titre1                        | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|---|-------------------------------|---|---|------------|-----------------------------------|
| Genelot   | 1 | Préface                       |   |   | Management | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 2 | Pourquoi ce livre ?           |   | Ce livre n'est qu'un doute : si les hommes maîtrisent bien les techniques, leur organisation du travail se fait toujours dans la difficulté. Passé le taylorisme et les auteurs ultérieurs de management, ce livre est influencé par les théories de la complexité de Prigogine, E. Morin, R. Passet ou J.L. Lemoigne.  | Management | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 3 | Qu'est-ce que la complexité ? |   | La complexité va toujours s'accroître, l'entreprise n'est pas à l'abri de ce problème, ce qui augmente l'incertitude, il faut une nouvelle façon de concevoir le monde pour dépasser le sentiment de confusion.   | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 4 |                               | La complexité, défi majeur de notre temps                             | Les difficultés liées à la complexité sont l'ingouvernabilité, l'impuissance, l'imprévisibilité, les effets pervers, les accidents majeurs. Le management ne cesse de multiplier les modèles, de rechercher des nouvelles valeurs ou rapport au travail (Gortz, Boissonnat), l'incertitude persiste dans les organisations. Les réseaux tentent de trouver de nouvelles formes d'explication des coopérations. Ces remises en question viennent de la fin des 30 glorieuses (Boyer), des NTIC, des activités devenues immatérielles, de la mondialisation et la démographie, tout comme les mutations des sciences. | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 5 |                               | La pensée se libère du conditionnement de la science classique .      | La pensée se libère du scientisme, Jean Louis Le Moigne parle de tectonique des paradigmes, E. Morin parle des failles dans la pensée Newtonienne, avec la complexité, la relativité et les espaces courbe, les incertitudes et les complémentarités. Prigogine va faire un apport décisif avec ses thèses sur les bifurcations, et le fait que de l'ordre surgit en fait le chaos, cher à J. Monod. La science n'est plus absolue, mais à rationalité limitée, tel que le dit K. Popper, il faut dès lors user de la science avec conscience.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 6 |                               | Les caractéristiques de la complexité le premier niveau de complexité | La complexité n'est pas complication, elle est toujours une vision inachevée et incomplète, le tout et les parties sont une dialectique dynamique, les interactions sont inextricablement enchevêtrées : le linéaire, la rétro action, la récursivité. Et les systèmes complexes s'auto organisent, c'est une jonction de l'ordre et du désordre, une incertitude et indécidabilité, instables et ils bifurquent. Les logiques différentes coexistent de façon dialogique.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1                                  | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|---|------------|-----------------------------------|
| Genelot   | 7  |   | La représentation de la complexité - le deuxième niveau de complexité                          | Il y a deux niveaux de représentation de la complexité qui empêchent de voir : la réalité soit-disant complexe et la représentation de cette réalité complexe. Le contrôle de gestion, les organigrammes, la stratégie, ce sont des pensées complexes, et développer ces capacités de représentation, c'est l'avenir. Il faut distinguer les grilles d'interprétation, le contexte et les intentions. C'est moins un problème de représentation que de construction de notre esprit, sur lequel il faut une écologie et des manières de se les représenter d'un point de vue cognitif.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 8  |   | La construction de la réalité - le troisième niveau de complexité                              | Nos représentations sont la source de nos actions (JL. Lemoigne). Il faut comprendre et maîtriser le paradigme systémique, de Wiener, Von Bertalanffy, à Joël de Rosnay. La représentation systémique est une méthode pour construire une réalité complexe, mais il faut l'élargir à 'n'importe quoi', selon JL Le Moigne, en restant sur sa finalité, son environnement actif, le système comme activité, organisation, identité. Ainsi, le contexte et l'intention se tissent la trame systémique (environnement, psychologie, intentions). Le paradigme systématique est avant tout une structuration hiérarchisée et les représentations du sens et des intentions. | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Genelot   | 9  | Organiser et manager dans la complexité |  | Aujourd'hui, tout dérive des univers complexes et l'organisation devient la clef du système. La compétition se fonde sur la guerre des logiques et les compétiteurs doivent se battre sur ce terrain. De cette complexité, il faut être capable de  | Réseaux    | Organisation                      |
| Genelot   | 10 |   | L'art de l'organisation en univers complexe : distinguer et articuler des logiques différentes | disjoindre tous les éléments et les articuler. C'est en cela que la pensée dialogique devient un mode essentiel. Savoir distinguer et articuler les choses, et les ranger dans un méta système.   | Réseaux    | Organisation                      |
| Genelot   | 11 |   | Information, communication et connaissance : les clefs du pilotage des systèmes complexes      | L'information est un fondement de la pensée actuelle. Le travail réside dans le mode de communication et d'ordre de la connaissance. Ainsi, le sens dans la complexité, c'est la capacité de donner du sens et savoir bien identifier lequel. Cela, sans réduire les potentialités créatrices.  | Réseaux    | Organisation                      |
| Genelot   | 12 |   | La complexité du management des hommes   | L'organisation est vouée à se transformer à partir de nouvelles conceptions. C'est la complexité des communautés humaines qui engendre ce besoin; il est urgent de donner du sens à ces nouvelles formes; de savoir comment se fabriquer l'enrichissement, comment s'établit la confiance, comment lier la décentralisation, la liberté et la complexité.   | Réseaux    | Organisation                      |
| Genelot   | 13 |   | Vers de nouvelles conceptions de l'organisation  | Le management devient de plus en plus complexe. Par rapport aux conceptions fondatrices des organisations (par le management), il faut des structures plus décentralisées, il faut être capable de donner à tous les individus le sens de créer et leur laisser la possibilité d'agir.  | Réseaux    | Organisation                      |

| Référence   | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|----|---|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Genelot     | 14 |   | De nouvelles méthodes d'organisation, plus pertinentes en univers complexe | Complexité, management par projet, réseaux, processus. Mais aussi Qualité et la knowledge management   | Réseaux        | Organisation                      |
| Genelot     | 15 |   | Complexité, stratégie et conduite du changement                            | La complexité suppose une conduite de changement claire : avec un plan à long terme, une stratégie; et surtout savoir renoncer au plan idéal, il faut viser l'adaptation permanente et le mouvement perpétuel. Cette adaptation doit être le changement de tous.   | Réseaux        | Organisation                      |
| Genelot     | 16 |   | Manager l'innovation : un processus complexe                               | La notion de complexité nécessite que le changement ne se décrète pas. Il faut manager l'innovation par l'adaptation permanente, faire des benchmarks, des décisions au plus bas, et surtout une émulsion de manière collective et individualisée.   | Réseaux        | Organisation                      |
| Genelot     | 17 |   | Dix conseils pour manager dans la complexité                               | Manager la complexité signifie regarder moins l'exhaustivité que la finalité des intentions, savoir scruter les sens, le tout dans un système ouvert, avec de l'autonomie, une adaptation permanent qui permet le mouvement de tous.   | Réseaux        | Organisation                      |
| Genelot     | 18 | Ouverture   |  |  | Réseaux        | Organisation                      |
| Moss-Kanter | 1  | Préface   |  | Pour étudier le futur, les entreprises avant tout écoutent. Les changements économiques de l'économie mondiale mettent en péril les éléphants et les dinosaures des grands groupes. Pour autant, il faut dire que les entreprises tentent de se transformer, elles suivent les recommandations d'écouter leurs clients et leurs employés, à l'image de ce qu'il était écrit dans "Men and Women of the Corporation", ou "Change Master". Le changement est désormais partout et tout le temps.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Moss-Kanter | 2  | Faire la compétition dans les jeux Olympiques des entreprises | Petit monde, grands horizons : le défi                                     | L'économie mondiale pousse les entreprises américaines à se comporter comme si elles participaient aux jeux Olympiques des entreprises à l'échelle mondiale. Notamment, en voulant être toujours moins bureaucratique, toujours plus entrepreneuriale. Pour ce faire, les entreprises doivent résoudre la contradiction suivante selon laquelle la hausse de la compétition leur fournit une opportunité indéniable pour se transformer en profondeur. La mondialisation des marchés enjoint également à s'investir dans une prolifération sans fin d'activités nouvelles, malgré cela, les ressources sont contraintes, le capital est recherché désormais partout dans le monde. L'impact sur les américains, c'est un effort pour maintenir son niveau de vie; l'emploi est partout, mais il est moins sécurisé; le management doit être le fer de lance de ce mouvement et ne pas hésiter à tirer les conséquences de cette important équilibre de l'entreprise revisitée. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence   | # | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-------------|---|---|--|---|----------------|-----------------------------------|
| Moss-Kanter | 3 |   | Avoir la forme pour la compétition : la réponse  | Les entreprises hiérarchiques ne sont pas innovantes ni en capacité de répondre aux transformations des marchés. L'exemple de Kodak est probant : mis à mal durant les années 1970', en amaigrissant tant sa structure que son management, a permis de changer sa culture, sa diversification et son adaptation aux marchés, même si les coupes dans les postes de managers ont mis à mal une certaine sécurité. La transformation de la firme Apple fut aussi un affrontement sur le front de sa culture historique, en créant des synergies dans le management et des alliances avec les services proches de la clientèle et maintenir le flux d'idées nouvelles. N'hésitant pas à créer des 'spinouts', des entités en dehors de l'entreprise proprement dite, pour élever la culture et le modèle entrepreneurial de la firme et de son personnel. Ces deux ré-examinations de leurs modèles d'entreprise sont typiques d'un besoin pour survivre dans la compétition internationale.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Moss-Kanter | 4 | Faire mieux avec moins : stratégies pour un management post-entrepreneurial | Recherche désespérément les synergies : la promesse et les périls des restructurations | Les entreprises doivent constamment restructurer leurs entreprises dans un processus continu. Leur forme entrepreneuriale est donc un atout pour devenir plus stratégique, plus orientée vers leurs clients. Le souci venant de la surestimation, de la part du management, de la participation amicale de leurs salariés et leurs propres managers. Les faits sont là : si les restructurations financières se multiplient, les études spécialisées démontrent qu'elles aboutissent beaucoup trop souvent sur des échecs. Pire, à long terme, cet état de fait est une menace pour la productivité des firmes : le coût de diffusion des nouvelles organisations, la perte d'énergie individuelle et collective, ou la perte de ressources clefs qui quittent l'entreprise. A ceci s'ajoute les conflits de pouvoir. La recherche sans cesse du 'Lean' et du 'mean' éreinte les organisations dans les entreprises. Trop souvent se percevant comme des 'cowboys', ces managers oublient qu'ils doivent porter leur sens de l'entreprise; les ambitions personnelles supplantent trop souvent les nécessaires adaptations au marché. Les sociologues tel que Blau avaient démontré que la compétition permet la performance collective individuelle, mais des psychologues sociaux ont aussi montré qu'en interne, cela provoque aussi un manque de confiance et des combats inutiles et destructeurs. Une certaine dose de sécurité permet aussi l'innovation. Il faut donc mieux insister sur les défis, les engagements pour tous, pour manager le futur; il faut avoir des visions positives, et dans le présent, il faut réduire l'incertitude dans une certaine mesure. Restructurer est donc atteindre un point d'équilibre entre le besoin de changer de manière continue, la flexibilité, et l'établissement de la confiance et du dynamisme lié. | Changement     | Organisation                      |

| Référence   | # | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-------------|---|--------|---|--|------------|--------------|
| Moss-Kanter | 5 |        | Accomplir les synergies : valeur ajoutée, valeur multipliée         | <p>Contre les anciennes bureaucraties qui veulent réduire les actions dans des pièges à souris, les entreprises post entrepreneuriales sont à la recherche de synergies, veulent faire plus avec moins. Il faut pour ce faire penser la valeur ajoutée en repensant l'administration et les services des entreprises. Il y a toujours une méprise sur le terme de 'overhead' : il faut décentraliser et redéployer au lieu de simplement couper les postes de middle managers. Cela peut se faire par la contractualisation (contracting out) et le basculement de services en businesses. Les restructurations sont donc l'occasion de repenser avec esprit l'entreprise et pas simplement de faire du downsizing, acquérir une plus large coopération entre les unités et multiplier la valeur produite par des entités 'cross-sel', des expertises combinées, ou des produits liés. Le leadership doit être le véhicule pour identifier de nouvelles opportunités, qui doivent avoir des incitations et des récompenses une fois le succès survenu. Enfin la communication est un élément clef pour effectuer des synergies : forgeant les relations et le fondement pour la coopération de tous à l'objectif commun, au-delà des murs structurels soit-disant des anciennes organisations. Les entreprises ont besoin de nouvelles formes, tout comme vitesse et dextérité. Peter Drucker use de l'image de l'orchestre et son collectif pour représenter cet effort d'ensemble.</p> | Changement | Organisation |
| Moss-Kanter | 6 |        | Devenir PALs* : (regrouper, aligner, et les relier les entreprises) | <p>Le management traditionnel a trop souvent considéré comme "adversarial" (Richard Hofstede), tout comme il n'est que "l'outsiders", tel danger ou un péril. Au contraire, les firmes doivent considérer l'extérieur et la compétition comme des alliés. Tout ne doit pas être fait par soi-même, il faut tisser des alliances dans chacun des services et construire ainsi une 'cross company consortium'. La 'joint venture' est ainsi une des formes les plus avancées de l'organisation du futur, elles vont vers les prochaines opportunités. L'entreprise, c'est ses fournisseurs, ses clients, tout autant que ses employés; toute l'attention devant se focaliser sur leurs complémentarités. Les consommateurs améliorent les produits, les employés doivent être entendus, mêmes leurs syndicats, pour aller toujours plus loin dans les coopérations. Les innovations proviennent le plus souvent de l'extérieur, notamment des fournisseurs et des clients.</p>   | Changement | Organisation |

| Référence   | # | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique | Visibilité   |
|-------------|---|--------|---|--|---------|--------------|
| Moss-Kanter | 7 |        | Donner de l'énergie aux partenariats                | <p>Il faut développer les alliances formelles avec les parties extérieures, tout autant que les changements en interne pour les rôles, les relations, et les dynamiques organisationnelles. La notion la plus importante, c'est la puissance de ce dynamisme, moins dans le contrôle, davantage dans les relations entre les managers, cette puissance est plus effective avec l'implication des managers intermédiaires; les rôles de partenariat ne signifient pas moins d'implication mais davantage. Il est plus difficile d'intégrer, de coordonner, que de diriger de manière traditionnelle. Les compétences du travail de manager changent rapidement; il ne s'agit plus de simple subordination, mais de consultation, de relations, de discussions, et donc de leadership dans son sens plein. Les difficultés dans les entreprises américaines émergent justement dans la capacité à établir ces partenariats, c'est un changement stratégique majeur, il demande un niveau d'engagement sans précédent, à la fois en terme de ressources qu'en terme de mobilisation de l'information nécessaire. Il faut ainsi gérer les manque d'équilibre dans les bénéfices de ces actions : restaurer la confiance, sans institutions gardiennes de celles-ci, les conflits de loyauté entre les entités, le sous-management ou alors le manque de ressource allouée, voire de conflit sur le périmètre. Au final, les manques d'intégration se remarquent par un cadre d'action qui n'est pas partagé, des luttes politiques destructrices. Le succès dépend des relations, des investissements, de l'interdépendance des partenariats, de l'intégration, de l'information de tous, et de l'institutionnalisation de ces partenariats.</p> | Réseaux | Organisation |
| Moss-Kanter | 8 |        | Couper les canaux : renforcer les nouveaux business | <p>Les entreprises ont souvent un business bien installés, elles pensent couper le surplus, alors que l'enjeu est d'aller chercher les nouvelles formes de business et les nouveaux canaux permettant d'y accéder. Ce mouvement n'est pas une simple réduction, elle suppose créer, en interne, un domicile pour la créativité. Les nouvelles formes d'innovation viennent de ces nouvelles instances, donnant voix aux employés pour acquérir les meilleures innovations et les développer; mais celles-ci peuvent être aussi acquises par les acquisitions, les partenariats et les venture capital. Le flux d'information sera alors crucial, il faut encourager ces nouvelles formes d'expansion, notamment par le 'scouting' des pratiques internes et externes innovantes, souvent par des faibles investissements; le coaching permet aussi d'accélérer la créativité et le changement pour soutenir les énergies; diffuser les exemples, les informations et les nouvelles formes pour faire jaillir l'action.</p>   | Réseaux | Organisation |

| Référence   | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-------------|----|--|---|---|--------------|--------------|
| Moss-Kanter | 9  |  | Nager dans les nouveaux courants : maîtriser les dilemmes de l'innovation                   | Trouver du nouveau et du renouveau est difficile, car toujours jugé à sa profitabilité immédiate. Il faut donc élever le niveau d'incertitude dans les décisions managériales, allier les visions managériales; chercher du nouveau demande aussi beaucoup d'intensité : de la concentration de moyens, des acteurs rapprochés et de la stabilité; enfin, il faut avoir confiance dans les managers, leurs donner les moyens de leur autonomie réelle, parfois même en éludant les procédures internes des grands groupes. L'afflux de nouvelles initiatives peuvent donner des conflits entre les projets et les moyens; le management doit donc sérier les différents enjeux et ne pas les mettre en contradiction, les managers peuvent eux-mêmes travailler sur plusieurs initiatives. Les styles pour nager dans ces nouveaux courants souvent se frottent et ils doivent pouvoir coexister.   | Réseaux      | Organisation |
| Moss-Kanter | 10 | Travail, argent, humains : les conséquences de la révolution post-entrepreneuriale | Des statuts à la contribution : changer le principe de la rémunération                      | La faillite de l'entreprise traditionnelle doit laisser place à de larges reconversions de concepts. Premièrement les grilles de salaires ne peuvent plus être liées à une grande organisation centrale; le mérite doit être récompensé, mais reste à savoir par qui, les études montrent qu'une pluralité doit constituer ces avis; les systèmes de partage du profit sont eux aussi remis en cause, tels les plans Scanlon; les systèmes de bonus eux-aussi sont, d'après des études, des prescripteurs de comportements hasardeux. Le fait même de regrouper les salariés dans des 'ventures' ad hoc, permet de distinguer leurs mérites, leur valeur ajoutée et leur performance. Ces systèmes post entrepreneuriaux éreintent les conceptions des organisations hiérarchiques et vont bientôt les supplanter. Il faut équilibrer tant les contributions individuelles que l'entreprise dans sa dimension collective, avec une distribution mesurée, avec des systèmes toujours plus perfectionnés qu'un seul unifié. | Mobilisation | Délégation   |
| Moss-Kanter | 11 |  | La nouvelle force de travail rencontre un nouveau lieu de travail : opportunités et surplus | La compétition et les nouvelles organisations provoquent un surplus de travail auquel doivent faire face les organisations post entrepreneuriales. Les communications toujours plus intenses, les activités qui s'accroissent, un travail toujours à la bordure de la capacité intellectuelle et physique d'accomplir les tâches. Ces activités intellectuelles dépendent de la faculté d'absorption émotionnelle; les relations prennent de plus en plus d'importance, d'abord formelles, ensuite jusqu'à l'informel, les managers croient toujours pouvoir en faire plus. Les conséquences rejaillissent premièrement sur la famille, forgeant de nouvelles réalités de couples et de vies pour les américains. Cependant, ils doivent bien trouver un équilibre, y compris dans leur vie privée, l'autorité est reléguée et les crises s'annoncent.  | Mobilisation | Délégation   |

| Référence   | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité |
|-------------|----|--|---|---|--------------|------------|
| Moss-Kanter | 12 |  | De la montée jusqu'à l'espérance : le travail contingent et les carrières post entrepreneuriales          | Les carrières sont aussi perturbées par les restructurations sans cesse. L'instabilité et l'incertitude sont la norme, l'activité de contractualisation est désormais largement mise à l'extérieur de la grande entreprise. Enfin, ce travail plus contingent peut aussi être positif, laissant plus de place à la contribution et au choix du travail dans un délai choisi. Ce qui est démis, c'est la carrière de type corporatiste, tout le long de la vie, selon une voie tracée depuis le début. Au contraire, les carrières d'expert sont encouragées, avec des contributions dans plusieurs entreprises, dans un temps donné, un emploi est plus largement un savoir-faire contractualisé. Ces carrières entrepreneuriales et plus professionnalisées conviennent mieux aux entreprises compétitives; elles doivent être mieux récompensées, car elles sont plus risquées et soumises au couperet des besoins du marché. | Mobilisation | Délégation |
| Moss-Kanter | 13 |  | A la poursuite des compétences et de la réputation : sécurité, loyauté dans un monde post entrepreneurial | La nouvelle sécurité dans les sociétés post entrepreneuriales, c'est l'employabilité. Cette capacité fait ou défait les carrières, l'employé en assume tout ou partie de la responsabilité, ce sera une attente grandissante envers l'entreprise. Les rémunérations elles aussi s'adapteront à ce mouvement, elles fluctuent au gré des missions, les responsabilités évoluent : moins de statuts, plus de stature face aux qualités requises, moins d'appartenance, mais de l'engagement; les loyautés de l'employé et de l'employeur seront plus fluctuants. Les engagements et les carrières se feront au gré de la capacité de la firme à attirer les meilleurs, ceux qui ne veulent plus de hiérarchie ni de statuts. Cela correspond à leurs intérêts. Cette difficulté de choix sera un nouveau coût pour l'entreprise.  | Leadership   | Délégation |
| Moss-Kanter | 14 | Au-delà du Cowboy et du corpocrate : un appel à l'action |   | Dans les années 1990', il y a peu, les entreprises américaines couraient encore après le colosse japonais; heureusement, la technologie de l'information a renouvelé le capitalisme US', et surtout, les méthodes d'engineering; car ce n'est ni les coûts ni la qualité qui l'a permis, mais l'articulation des processus métier et business, en lien toujours fort avec les technologies de l'information et les ERP.   | Leadership   | Délégation |



| Référence     | # | Titre1                         | Titre2                              | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|---------------|---|--------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|-----------------------------------|
| Hammer-Champy | 1 | Prologue                       |                                     | Les entreprises existent car leurs organisations sont assez flexibles face aux changement de conditions de marché et de production. Moins du fait de la paresse des travailleurs, les entrepreneurs ont le devoir d'agencer leur production pour être le plus productif pour leurs clients, selon leur propre style de management. La division du travail de Smith est une référence qui persiste à tort; les entreprises contemporaines souvent encore pensées sur cette idée smithienne, d'une spécialisation toujours plus grande du travail. Ce furent les entreprises de chemin de fer; puis Ford et Sloan, Du Pont ont innové des divisions décentralisées contrôlées par une holding centrale; enfin, la dernière innovation furent de Robert McNamara chez Ford, Harold Geneen chez ITT et Reginal Jones à la GE, avec leurs cohorte des contrôleurs en tous genres, les yeux et les oreilles de la direction générale. Ensuite, le management dit japonais n'a toujours fait qu'enfler le nombre de process et de chiffres de contrôle dans l'entreprise. Ce sont toutes les racines de l'entreprise contemporaine, avant tout forgées par les nécessités, ce vieux management qu'il faut aujourd'hui repenser de trois manières : | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Hammer-Champy | 2 | La crise qui ne viendra jamais |                                     |   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Hammer-Champy | 3 |                                | Les clients prennent leur part      | Les relations entre les clients et les vendeurs se sont accrues durant les années 1980', Ford et Watson chez IBM avaient déjà structurés leurs philosophie. Mais désormais, les clients veulent des entreprises selon leurs volontés et leurs besoins : individualisés, cherchant en permanence ses besoins et ses avis; les fournisseurs de masse ('megadealer') se renforcent pour supprimer les intermédiaires, ils choisissent beaucoup plus. Il n'y pas plus des marchés de masse mais des millions de consommateurs individuels ayant des exigences.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Hammer-Champy | 4 |                                | L'intensification de la compétition | Un marché, ce n'est plus simplement une offre avec une demande au meilleur prix; tous les marchés sont devenus des marché de niches, qui sont tous devenus compétitifs. Les Start up n'ont pas le poids d'une lourde organisation derrière eux, elles ne jouent pas le jeu, elles réécrivent les règles du jeu.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Hammer-Champy | 5 |                                | Le changement devient constant      | La nature du changement même a changé. Les marchés sont devenus mondiaux et la technologie de l'information met toutes les offres en concurrence. Les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer, et si les dirigeants pensent avoir des radars pour sonder les changements, ceux-ci ne cessent de changer également.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence     | #  | Titre1                                  | Titre2                                      | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|---------------|----|---|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Hammer-Champy | 6  |   | Un nouveau monde des affaires               | Les 3 C (clients, compétition, changement) ont changé le monde des affaires. Beaucoup fustigent le management, la finance ou les syndicats, alors que les profits ne sont pas finis pour tous. Ce ne sont pas les produits mais leur processus qui créent les produits permettant à leur entreprise de voir le long terme. Les entreprises qui ont toujours du succès savent comment travailler pour l'avoir. Il faut avoir une vue d'ensemble des processus, non pas une division du travail sans fin; les processus sont maintenus par des humains qui doivent pouvoir les faire évoluer; la qualité n'est pas un gage sans une entreprise qui fonctionne le plus efficacement possible. Il faut pour cela sortir du fonctionnement en silo, aux structures verticales, mais aligner les processus dans son ensemble, regardant en avant et en arrière, et non de manière fragmentée, qui est le signe de toute bureaucratie.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Hammer-Champy | 7  | Reengineering : le sillon du changement |   | Reengineering: c'est renverser les anciens systèmes pour recommencer du début et trouver des nouvelles et meilleures voies pour le business.  | Changement     | Organisation                      |
| Hammer-Champy | 8  |   | Reengineering formellement défini           | Reengineering est l'acte de repenser et de redessiner radicalement les processus du business pour accomplir des améliorations substantielles avec des performances critiques, et des résultats en termes de qualité, de service et de coût. Un premier mot clef est fondamental, c'est à dire définir ce que l'entreprise veut faire et comment elle veut le faire; ensuite, radical, c'est à dire aller à la racine des problèmes et réinventer un business model; ensuite, dramatique, car les sauts de performance doivent être très importants et remettre en question brutalement nombre de manières de travailler. Même si les troubles viennent, le management ne doit jamais être agressif, car il persiste toujours d'un mauvais ajustement; enfin, le quatrième mot clef, c'est celui de processus, à ne pas confondre avec une tâche, un travail, ou des individus; au contraire, un processus est une collection d'activités discernables avec un entrant et un sortant pour le client. | Changement     | Organisation                      |
| Hammer-Champy | 9  |   | Reengineering en pratique                   | Le cas de l'IBM crédit permet de discerner un type de reengineering où la tentation de compression de postes a été permutée en redéfinition de l'activité, faisant gagner 90% dans le cycle de production. L'exemple de la Ford Motors Company est celui qui substitue une réorganisation classique de département, avec un redesign de son cycle entre le clients, la vente et la production de voiture, tout entier. Chez Kodak, le redesign de sa R&D avec ses produits a permis de retrouver ses atouts concurrentiels.   | Changement     | Organisation                      |
| Hammer-Champy | 10 |   | Les thèmes récurrents dans le reengineering | L'orientation processus, l'ambition, casser les règles existantes, l'utilisation créative des technologies de l'information   | Changement     | Organisation                      |

| Référence     | #  | Titre1                          | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|---------------|----|---------------------------------|--|--|------------|--------------|
| Hammer-Champy | 11 |                                 | Ce que le reengineering est, et ce qu'il n'est pas   | Le reengineering n'est pas un downsizing déguisé, ni une restructuration, ni un management par la qualité; au contraire, le reengineering est le recommencement; le renversement de la logique d'Adam Smith et ses contrôles hiérarchiques.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 12 | Repenser les processus business | Des travaux sont combinés en un seul   | Il est désormais acquis que le reengineering vise à se départir des anciennes conceptions de l'entreprise. Au contraire, c'est la simplicité, l'absence d'une chaîne d'assemblage, la responsabilité pour plusieurs tâches, éviter les manipulations de plusieurs, et les processus administratifs liés. | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 13 |                                 | Les travailleurs prennent des décisions  | Au lieu que le travail soit séparé des décisions, elles sont prises par ceux qui sont responsables du process et leurs managers.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 14 |                                 | Les étapes du processus sont enchaînées dans leur ordre naturel                                | Le travail est séquencé selon ses besoins propres et refondu pour cela. Les travaux concurrents sont faits en même temps ou alors ils sont repensés.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 15 |                                 | Les processus sont de multiples versions   | Les processus sont toujours en train d'être refondus par les personnes qui en ont la responsabilité, donc ils ont des versions et ne sont pas figés.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 16 |                                 | Les travaux sont accomplis là où ils ont le plus de sens                                       | Pour suivre le sens de la production, toutes les activités sont faites le long des processus et non pas dans un service externe spécialisé.  | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 17 |                                 | Vérifications et contrôles sont réduits  | L'optimisation est le seul point de contrôle possible. Il y a des contrôles économiques et des contrôles traditionnels, mais ces efforts ont le plus souvent trop de coûts cachés.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 18 |                                 | Les réconciliations sont minimisées  | C'est l'exemple de Wall-Mart qui va approvisionner ses stocks de P&G, sans que ce dernier ne contrôle les flux. Car les contrôles, en soi, coûtent trop chers par rapport aux gains de cette automatisation.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 19 |                                 | Un manager des cas comme seul point de contact   | Une nouvelle fonction - le 'case manager' - permet de centraliser toutes les actions à faire sur le processus entre toutes les parties prenantes, y compris les questions courantes liées au client.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 20 |                                 | Les opérations hybrides centralisées et décentralisées prévalent                               | Il faut combiner les avantages de la décentralisation avec ceux de la centralisation, les technologies de l'information permettent de donner des pouvoirs de décisions grandes avec des informations remontant au central.   | Processus  | Mesure       |
| Hammer-Champy | 21 | Le nouveau monde du travail     | L'unité de travail change - depuis les départements fonctionnels jusqu'à l'équipe de processus | Le reengineering est l'évolution de la tâche spécialisée à celle multidimensionnelle. Le département fonctionnel était l'aboutissement de la pensée de Ford et de Smith, une voie alternative est de regrouper les individus traitant d'une même demande d'un client au travers une organisation.        | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 22 |                                 | Les emplois changent - depuis une tâche simple vers un travail multidimensionnel               | Un individu dans une équipe de processus fera plusieurs types d'activités pour fournir son résultat, parfois même en dépassant les frontières de sa propre spécialisation usuelle, rendant son travail plus riche, étant plus satisfait car ayant une plus grande valeur ajoutée.                        | Changement | Organisation |

| Référence     | #  | Titre1                                | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|---------------|----|---------------------------------------|--|--|------------|--------------|
| Hammer-Champy | 23 |                                       | Les rôles des individus changent - avant contrôlés, ils ont du pouvoir désormais                     | Le management doit pour ce faire investir dans les équipes et leur formation, pour faire face aux responsabilités nouvelles qu'ils donnent à leurs employés et leur pouvoir de décision. Ils sont "empowered".   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 24 |                                       | La préparation du travail change de la formation jusqu'à l'éducation                                 | Les travaux du reengineering obligent les entreprises à disposer d'une main d'œuvre capable de se former, mais surtout d'apprendre tout le temps des savoirs nouveaux, donc de faire de l'éducation.   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 25 |                                       | Un focus sur la performance et ses mesures, liées aux revenus changent - des activités aux résultats | Les emplois ne sont plus évalués à partir de leurs activités, mais bien de leurs résultats tout au long du processus, car le travail n'est plus fragmenté mais diversifié.   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 26 |                                       | Les critères d'avancement changent - depuis la performance à la capacité                             | Les performances sont revues, mais la capacité à changer sans cesse est le critère qui intéresse désormais le plus, plutôt que de mesurer une performance sur des bases qui ne sont plus pertinentes.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 27 |                                       | Le changement de la valeur - de protective à productive  | Le reengineering change la culture de l'organisation qui n'est plus focalisée sur sa production mais sur la satisfaction du client. Les managers ne sont plus des superviseurs mais des coaches. Les équipes de processus n'ont plus besoin de patrons mais de coaches, plus d'ordre mais des conseils.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 28 |                                       | Les structures organisationnelles changent - celles hiérarchiques sont aplanies                      | Le processus tout entier devient un travail de l'équipe. Les décisions se prennent dans les équipes, entre eux, et du coup au lieu d'une supervision d'1 à 7, cela peut aller jusqu'à 1 à 30.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 29 |                                       | Les dirigeants changent : depuis les gardiens des résultats jusqu'aux leaders                        | Les dirigeants ont la responsabilité des tous les processus de reengineering, ils ne peuvent pas tous les diriger, mais ils doivent les conseiller pour que chacun agissent en synergie et de manière plus performante.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 30 |                                       | Le diamant du système de business  | Processus business vers les travaux et les structures, vers le management et les systèmes de management, vers leurs valeurs et les croyances.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 31 | Le rôle constitutif de la technologie | Apprendre à penser inductivement   | Le reengineering est trop souvent associé à la technologie, même si celle-ci ne peut rien pour améliorer, le reengineering peut toutefois être efficace. Pour cela, il faut penser de manière inductive : comment le processus peut être le meilleur qu'il n'a jamais été. La technologie n'a pas à réitérer les anciens processus, c'est pour cela, qu'en soi, elle ne suffit pas : il faut pour les dirigeants penser le reengineering de manière inductive, avec les capacités technologiques mais pas seulement. | Changement | Organisation |

| Référence     | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|---------------|----|--|---|---|------------|------------|
| Hammer-Champy | 32 |  | Les nouvelles règles du reengineering             | Avec les bases de données partagées, l'information peut être en autant de lieux qu'il est besoin; avec les experts systèmes, un généraliste peut faire le travail d'un expert; avec les réseaux de télécommunication, un business peut en même temps disposer des bénéfices de la décentralisation et ceux de la centralisation; avec les outils d'aide à la décision, la prise de décision est le travail de tout un chacun; avec les outils sans fils, les personnels peuvent saisir l'information n'importe où; avec les vidéos, le meilleur contact est celui du client; avec l'identification et les technologies de tracking, les choses vous disent où elles sont; avec les hautes performances des ordinateurs, les plans peuvent être révisés instantanément. Le reengineering est ainsi un voyage depuis le connu vers l'inconnu. | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 33 | Qui va faire le reengineering ?                  | Leader  | Un dirigeant senior qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering. Il donne l'impulsion et a une vision sur l'ensemble du système de reengineering global de l'entreprise.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 34 |  | Process owner                                     | Un manager qui a la responsabilité d'un processus spécifique et de son effort de reengineering.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 35 |  | L'équipe de reengineering                         | Un groupe d'individu qui sont dédiés au reengineering d'un processus complet, avec le diagnostic de l'existant et le redesign du nouveau avec son implémentation.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 36 |  | Un steering committee                             | Un corps d'instruction de senior managers qui développent l'ensemble de la stratégie de reengineering   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 37 |  | Le tsar du reengineering                          | Un individu responsable pour le développement des techniques et des outils dans l'entreprise pour parfaire les synergies entre les différents projets de reengineering.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 38 | La chasse pour les opportunités de reengineering |   | Il y a trop souvent des confusions entre les unités organisationnelles et les business process où le reengineering s'établit. Les actes clefs, ce sont le développement du produit (concept), les ventes (ordres de prospect), l'enregistrement des ordres (jusqu'au paiement) et le service (la résolution de l'ordre). Tous doivent être représentés sur une carte.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 39 |  | Choisir le processus où procéder le reengineering | Dès l'instant où une donnée est redondante, trop d'échanges d'information, il faut fragmenter un processus plus naturel; dès l'instant où il faut refaire l'inventaire, ou une zone tampon, il faut changer le système pour réduire l'incertitude; s'il a trop de vérifications et de contrôles, il faut une fragmentation; s'il faut retravailler ou trop itérer, il n'y a pas assez de feedback durant la chaîne; quand c'est trop complexe, trop d'exception ou cas spécial; il faut l'accumuler dans une base simple.   | Leadership | Délégation |

| Référence     | #  | Titre1                                  | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|---------------|----|---|---|---|------------|------------|
| Hammer-Champy | 40 |   | Comprendre le processus   | Il faut comprendre le processus avant de le redessiner. Ne pas le voir trop en détail mais en hauteur, la meilleure hauteur de vue est celle du point de vue du client. Mais le mieux n'est pas de questionner le client lui-même, mais se mettre à sa place, selon son point de vue, comprendre le 'pourquoi' et le 'comment' de sa démarche et de faire des tests avec plusieurs voix. Les benchmarks aident à trouver du nouveau, mais une fois encore le radicalement nouveau est dans l'induction; juste résoudre le problème n'est pas une solution, il faut des améliorations d'une plus grande magnitude. | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 41 | Comprendre le redesign de processus     | Ni un algorithme, ni une routine  | La créativité n'est pas une donnée, c'est un apprentissage. De nombreux exemples permettent de comprendre ces méthodes. L'important est d'insister sur le travail en commun qui permet d'aller au-delà.   | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 42 |   | Le moins de personnes possibles doivent être impliquées dans l'accomplissement d'un processus | Rien n'est fait par une seule personne, mais il ne doit pas être étendu trop largement. Le collectif permet de contredire et réduire les présupposés. Il n'est pas besoin d'être un expert; être étranger aide, s'extirper des préconceptions, de l'existant, mais il est difficile d'avoir de grandes idées, cela doit être un jeu.  | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 43 | S'embarquer dans un reengineering       |   | Il faut accepter l'idée et la faire accepter aux gens que le travail évolue et que le changement radical n'est pas une simple bataille. Plaider pour le changement et la nécessaire évolution, et donner un but et un objectif clair. Il faut dire pourquoi il y a besoin d'un reengineering. Dans le cas de l'entreprise pharmaceutique, les motivations commerciales ont été clairement établies, dans le cas du produit commercial, il faut établir que le marché avait changé.  | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 44 | Une expérience d'entreprise: Duke Power |   | Cet exemple de reengineering a eu pour motivation de développer les stratégies marketing, notamment avec une relation client développée, des livraisons clients améliorées, grâce à de plus amples données collectées. Des équipes croisées permettent d'aller plus loin et là où les dirigeants ne pensaient pas aller au départ.  | Leadership | Délégation |
| Hammer-Champy | 45 | Une expérience d'entreprise: IBM        |   | Un autre exemple de reengineering chez une grande multinationale tel que IBM, permet de redéfinir les activités devenues trop bureaucratiques et trop complexes pour disposer de formes organisationnelles anciennes. De plus, ce reengineering n'est pas une simple réorganisation, mais une manière de restructurer une stratégie de manière radicale sur des nouveaux enjeux business. Le processus de reengineering a de ce fait changé de manière continue la transformation de l'activité tout comme les responsabilités et les manières de communiquer à l'intérieur d'un très grand groupe.               | Leadership | Délégation |

| Référence     | #  | Titre1                             | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|---------------|----|------------------------------------|---|---|------------|--------------|
| Hammer-Champy | 46 | Une expérience d'entreprise: Deere |   | L'industrie agricole a besoin également de se transformer notamment au travers de processus de reengineering. Au début au sein d'une structure de plus de huit filiales, un petit groupe s'est mis en charge de redéfinir les processus business les plus importants. L'un après l'autre, les modifications ont été mises en place. Dans un mouvement d'ensemble, les différentes personnes des filiales ont mieux appris sur leur environnement extérieur, ce qui leur a fait prendre des décisions bien meilleures. | Leadership | Délégation   |
| Hammer-Champy | 47 | Réussir avec le reengineering      | Essayer de solutionner un processus au lieu de le changer               | Depuis le début de l'ouvrage, nous n'avons présenté que des processus de réussite du reengineering. Ceci dit, il faut admettre que cette activité n'est pas sans risque; Sergei Tartakower, le célèbre joueur d'échec, disait que les échecs existent en attendant d'être faits. Le premier échec consiste à ne pas aller assez loin dans la redéfinition du processus et donc tenter seulement de l'améliorer, par <b>incrémentation, alors qu'il faut le redessiner.</b>  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 48 |                                    | Ne pas se focaliser sur les business process                            | En ne se focalisant uniquement sur les processus business, pour redessiner d'une feuille blanche, il est trop souvent oublié les problèmes récurrents et l'expérience de les éviter.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 49 |                                    | Tout ignorer sauf de redessiner le processus                            | Il faut le plus souvent apprendre de nouveaux métiers pour refaire et redessiner des processus. Il faut refaire le business et ne pas hésiter à le faire.   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 50 |                                    | Négliger les valeurs et les croyances des individus                     | Les individus ont besoin de raisons pour accomplir le processus de reengineering. Il faut les motiver, relever les défis et donner de l'attention sur ce qui va se passer sur leur propre bureau à la suite du reengineering.   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 51 |                                    | Continuer les efforts malgré les faibles résultats, ou quitter trop tôt | Il faut savoir faire la part des choses, quand les résultats ne sont pas là, sur le fait de partir trop tôt ou de continuer en vain des processus qui ne pourraient pas, à ce moment, être améliorés de manière substantielle.  | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 52 |                                    | Essayer un reengineering du bas vers le haut                            | Il n'y a pas de reengineering venant du bas. Premièrement car les gains sont faits entre les entités et leurs frontières; deuxièmement, car il faut avoir une vision large de l'entreprise et de son business   | Changement | Organisation |
| Hammer-Champy | 53 |                                    | La question des moyens  | Il ne faut pas assigner une personne qui ne comprend pas le reengineering; ou ne pas y mettre les ressources suffisantes et nécessaires. Il ne faut pas mettre la question du reengineering au milieu ou à la périphérie de l'agenda d'une entreprise, ni dissiper ses énergies avec trop de projets idoines. De même le directeur doit être impliqué, ne pas être trop proche de la retraite non plus.   | Changement | Organisation |

| Référence      | #  | Titre1  | Titre2                    | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|----------------|----|---|---------------------------|---|----------------|-----------------------------------|
| Hammer-Champy  | 54 |   | La question des personnes | Il ne faut pas totalement se concentrer uniquement sur le design, mais aussi sur les individus, surtout ceux qui vont perdre. Le reengineering doit éviter, le plus possible, de produire des individus mécontents dans l'entreprise. Tout au plus, il faut leur trouver toujours une solution alternative. Il faut pousser les démarches, mais ne pas le faire contre les individus; il y a toujours des solutions à trouver. Le reengineering est un effort qu'il fait emmener avec toi et toute sa personne. | Changement     | Organisation                      |
| Hammer-Champy  | 55 | Epilogue  |                           | L'impact du déploiement de reengineering sur l'industrie américaine se fait toujours attendre, il n'est pas certain que ce soit une réponse possible à formuler. Il y a toujours des pionniers dans le reengineering et c'est cet esprit qui participe à son succès.  | Changement     | Organisation                      |
| Gastaldi       | 1  | Evolution et prise en compte du management              |                           | L'entreprise est dans un système ouvert, on passe de l'individuel au collectif, les mutations technologiques changent le métier de cadre.   | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Gastaldi       | 2  | Le cadre aujourd'hui, demain                            |                           | Les cadres sont hétérogènes et mal définis, il vaut mieux s'intéresser à leur style : ceux à la mentalité progressiste, ceux impérialiste, ou ceux plus axés sur le repli.  | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Gastaldi       | 3  | Les nouveaux rôles de l'encadrement                     |                           | Au-delà de l'autorité et le sens de la hiérarchie, le cadre est aujourd'hui celui qui communique, qui relaie et motive. Il entend les critiques et écoute ses salariés, il passe d'un rôle de domination à celui de l'animation.  | Leadership     | Délégation                        |
| Gastaldi       | 4  | Vers le micro-management des activités                  |                           | Rentrer dans tous les conflits est coûteux, le cadre doit savoir pénétrer toutes les relations et les animer. Pour M. Weisz, l'efficacité d'une organisation est à ce prix des négociations.  | Leadership     | Délégation                        |
| Gastaldi       | 5  | Critères de politiques pour la gestion de l'encadrement |                           | Une formation spécifique devrait être donnée à ces cadres, de manière à ce qu'ils sachent repérer les aspirations communes, celles spécifiques, et celles à promouvoir en tant que manager.   | Leadership     | Délégation                        |
| Gastaldi       | 6  | Conclure  |                           | L'avenir des cadres est celui de la capacité à transmettre son savoir-être, son charisme, son leadership, ces compétences ne sont pas innées, elles doivent faire l'objet de formation et d'apprentissage.  | Leadership     | Délégation                        |
| Moss-Kanter_HM | 1  | Les habits neufs du manager                             |                           | La créativité et l'entrepreneuriat, ce sont les qualités aujourd'hui requises pour les managers dans le monde complexe et compétitif aujourd'hui.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Moss-Kanter_HM | 2  | Les dix idées clefs                                     |                           | Les rapports d'autorité passent du vertical à l'horizontal; plus de distinction entre les cadres et les employés; moins de plans de carrière et plus d'opportunité; agir vite sans hiérarchie; le pouvoir des cadres dépend de leur réseaux; travailler avec des partenaires; les primes sont basées sur un projet; la sécurité de l'emploi, c'est sa propre valeur; les carrières sont des projets; plus de statuts et mais des hiérarchies pour les aider.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |



| Référence      | # | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique   | Visibilité   |
|----------------|---|---|--------|--|-----------|--------------|
| Moss-Kanter_HM | 3 | Les bases du pouvoir                          |        | La position hiérarchique et le titre ne sont plus des instruments adéquats dans l'entreprise post entrepreneuriale. L'action se fait dans les réseaux, dans les cross fonctions, ils doivent négocier.   | Réseaux   | Organisation |
| Moss-Kanter_HM | 4 | Les sources de motivation                     |        | Le cadre moderne doit marchander, négocier et vendre des idées comme n'importe quel homme politique. Il n'y a pas d'emploi garanti, mais des missions, il faut avoir la maîtrise de son calendrier, de son savoir, de sa réputation. Tout en ayant un revers : l'insécurité et la perte de pouvoir.  | Réseaux   | Organisation |
| Moss-Kanter_HM | 5 | Conclusion                                    |        | Les anciens fondements de l'autorité s'effritent et de nouveaux instruments de leadership sont en train de les remplacer, comme les compétences et le réseau.  | Réseaux   | Organisation |
| Lemaire        | 1 | Les entreprises sans hiérarchie ?             |        | Les entreprises aux "portefeuille de compétences" laissent parfois à penser qu'il n'y aurait plus de hiérarchie, or il s'agit d'une principale et d'une autre secondaire; la tendance humaine au besoin de sécurité; il faut en ceci trouver les voies de compromis et tracer les parcours et les activités.   | Réseaux   | Organisation |
| Lemaire        | 2 | Les limites de l'organisation matricielle     |        | La sclérose de la bureaucratie a voulu détruire toutes les hiérarchies et tout reconstruire. Le reengineering va dans ce sens, mais il manque parfois de vrais responsables pour les actions, de multiples conflits de légitimité se pose entre les chefs de projet et ceux d'unité  | Réseaux   | Organisation |
| Lemaire        | 3 | L'entreprise comme portefeuille de compétence |        | Dans une organisation matricielle, un chef de projet passe son temps à régler les problèmes de territoire et d'autorité. Chacun définit ses clients, un nouveau rôle s'instaure de l'ex responsable hiérarchique. Il doit vendre ses idées, marquer son territoire, motiver ses ressources.  | Réseaux   | Organisation |
| Lemaire        | 4 | L'arbitrage du client                         |        | Si son nouveau rôle est celui de responsable du processus, le rôle du compagnon, l'ancien responsable hiérarchique devient gestionnaire d'un centre de ressources, qu'il va vendre comme un projet. Il est soumis à l'arbitrage de son client, qui va aussi l'évaluer.   | Processus | Mesure       |
| Lemaire        | 5 | Une logique simple mais puissante             |        | Le compagnon sera jugé sur sa contribution individuelle ou collective, et non sur le temps passé à réaliser telle ou telle mission. Un consultant peut travailler sur plusieurs missions, son portefeuille d'activités est symétrique, chacune des hiérarchies comme une poupée russe, au fur et à mesure des instants, il va zoomer sur l'une de ses activités. | Processus | Mesure       |
| Lemaire        | 6 | Une règle universelle                         |        | Pour l'individu, va se poser le problème de ses investissements, s'il a un effet d'entraînement, il ne pourra pas tout faire. Il doit avoir plusieurs rôles : tantôt compagnon, tantôt chef de projet ou responsable.  | Processus | Mesure       |

| Référence | # | Titre1                             | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|---|------------------------------------|---|--|------------|-------------------------------|
| Lemaire   | 7 | Comment réussir une telle approche |   | Dans une entreprise où l'expérience aura été tentée, il sera difficile de revenir à un système marqué par l'opacité des responsabilités. La transparence et les responsabilités sont ainsi indispensables. Pour que les rôles soient libres, il faut qu'ils soient universels et interchangeable. Un chef doit pouvoir accéder aux données des compétences internes, des ressources disponibles et des caractéristiques des clients. Ce pour dépasser l'aversion aux risques, sans trahir la hiérarchie pour autant, mais en finir avec le principe de Peter | Processus  | Mesure                        |
| Lemaire   | 8 | Un mode incontournable ?           |   | Pour autant, les différences des rémunérations ne seront plus liées à une hiérarchie, mais à des compétences et des choix personnalisés. L'entreprise sera la somme de ses ressources transversales et le résultat de ses compétences.   | Processus  | Mesure                        |
| Middler   | 1 | La révolution TWINGO               | Où l'on voit pourquoi la Twingo bouscule les traditions               | Les structures par projet et les structures traditionnelles par métiers cohabitent difficilement. Le cas de la Twingo va me permettre de montrer en quoi leurs logiques s'opposent. Les origines d'une innovation sont souvent incertaines. Le cas de la Twingo montre les vicissitudes. Déjà dès 1986 le projet refait surface mais n'est pas enclenché faute de pertes opérationnelles. Puis le projet qui était désiré prend forme.   | Complexité | Standardisation/massification |
| Middler   | 2 |                                    | Les projets et la gestion industrielle : deux identités irréductibles | Les projets industriels sont toujours à l'intersection des tensions entre la technique et la politique. Le projet n'est pas l'entreprise, les tensions sociales donnent à refaire partir la production. La temporalité du projet croise ces péripéties, les solutions sont spécifiques à l'entreprise. Et dans la seconde phase il faut figer les choix pour pouvoir parfaire la qualité, maîtriser les coûts et tenir les délais. La troisième, ce sera les réalisations.   | Complexité | Standardisation/massification |
| Middler   | 3 |                                    | Quatre étapes de la cohabitation entre projets et métiers             | Il y a trois étapes : l'artisanat de fabrication, les ordres du sommet et le pouvoir des directeurs de projet. Le débat va se focaliser sur la "vision intégrée", c'est-à-dire les tensions entre le projet et les métiers de l'entreprise.  | Complexité | Standardisation/massification |
| Middler   | 4 | Débat                              | Vigilance, cartésianisme et ethnologie                                | il y a une rupture avec le cartésianisme où les ordres d'en haut peuvent être contestés par les structures projets, et avoir une rationalité et des compromis en transversal.  | Complexité | Standardisation/massification |
| Middler   | 5 |                                    | Organigrammes et processus  | On a effectivement trop tendance à parler d'organigrammes, de fonctions. Quand on parle de structure matricielle, de structures projets, je doute qu'on nomme toujours quelque chose de précis. Et une bonne communication entre les techniciens n'est pas forcément bonne pour les projets  | Changement | Organisation                  |
| Middler   | 6 |                                    | De la cohabitation entre des principes antinomiques                   | Il ne suffit cependant pas de donner du pouvoir à des directeurs de projet : il faut inventer des outils et des méthodes de travail adaptés et les faire adopter par les acteurs. Il ne faut pas non plus éliminer les structures métiers.   | Changement | Organisation                  |

| Référence | # | Titre1                        | Titre2                                 | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|-------------------------------|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Middler   | 7 |                               | Révolutions et continuité.             | Cette idée de créer des directeurs de projets et la mise en place de dispositifs de concertation jusqu'en bas de la hiérarchie, dans lesquels les acteurs dialoguent véritablement et trouvent les meilleurs compromis, il faut beaucoup de temps. La révolution dont j'ai parlé aujourd'hui, commencée au début des années 1970 aura demandé peut-être plus de trente ans, ce qui suppose une continuité suffisante. Et la durée de ce genre de révolution excède de loin la durée de vie normale d'une direction générale, qui a pourtant un rôle clé.   | Changement     | Organisation                      |
| Peters    | 1 | Préface                       |  | L'ouvrage de référence "Search for Excellence" a incité à voir autrement la stratégie et a connu un vif succès. Ensuite, écrire un livre sur la poursuite du chaos me paraissait faire la révolution qu'avait été promue dans notre premier ouvrage. Mais il ne le fut pas. 'Libération management' est un livre à vocation proprement révolutionnaire. Ainsi, au-delà des modes managériales qui vont et qui partent, les économies d'aujourd'hui sont fondées sur les cerveaux, les entreprises doivent s'adapter au plus vite et muter toutes ensemble. Il faut acter cette révolution dans les actes désormais.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 2 | La nécessaire désorganisation | Vers la mode, l'inconstant, l'éphémère | La mode d'entreprise la plus courante est le changement. Les marques s'imposent de plus en plus, le facteur de compétitivité, c'est un basculement vers le soft. Les organisations deviennent cinglées, dans la mesure où il n'y a plus de plan possible. Les chiffres sont magiques, mais ils ne disent plus rien, il n'y a plus que les marchés qui disent le chemin. Les professionnels des firmes de services sont des modèles pour les organisations, il n'y a plus de terme d'organisation, mais des assemblages, des coopérations et des services. Trop souvent, l'imagination vient à faillir, alors c'est la direction, l'inconnu qui semble agir. Il faut constamment ajouter et s'occuper de la structure, car quand le changement est permanent, c'est le dynamisme qui fait office de structure. Les marchés et leurs projections sont le pire, chaque conjecture, ce sont des essais. Mieux vaut aller la conquête des métaphores, c'est à dire de destinations. Dans des marchés si troublés, il n'y a pas de ports dans cette tornade. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1                   | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|--------------------------|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Peters    | 3 |                          | EDS est le plus grand projet d'organisation, le plus loufoque du monde et de son industrie : 72 000 individus intelligents, en bandes de 10, qui représentent 7.1 milliards de dollars de revenus | En définissant qu'est-ce que l'EDS, qui sont les individus qui constituent l'EDS, sa philosophie, en vivant une année avec ses membres. Faire du business, c'est participer au projet, c'est maintenir les communications ouvertes; ce qui parfois conduit à des échecs, mais se maintenant toujours flexible, soit leur seule discipline. Ils n'ont de cesse d'intégrer les idées et les actions de toutes parts, de les apprendre et de grandir à partir de celle-ci. Ils ont des business units de services (SBU) horizontales; ils sont des centres de services; et ils cultivent les affinités de groupes et bien davantage encore. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 4 |                          | Les réseaux câblés des journaux : l'information comme mode, les entreprises comme carnaval  | De ce modèle, le « CNN Live » est la forme archétypale, à la fois « real time, as a business » ; l'opération de substitution étant : lorsque tout est « out of control », l'important étant que tout devienne « in control », et cela n'est plus possible que par le « self control ».   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 5 |                          | Asea Brown Boveri : une entreprise industrielle géante, des petits business, une équipe resserrée, une grande puissance avec la dissémination des savoirs   | Traduit en langage managérial, il s'agit de généraliser un « staff leaning », c'est-à-dire une éternelle « dissémination » de l'« organization » sans forme durable ; reprenant les mots de William Taylor (1991) de la Harvard Business Review, il ne s'agit pas d'être « global », mais devenir « a collection of local business » et chacun de ceux-ci devant être « leveraged [by] the learning ».   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 6 | Apprendre pour bousculer | Le rapide et le mort. Ne pas laisser le matin dormir  | A ces mots, l'ex consultant de McKinsey cite justement Michaël Hammer (1993), et reprend à son compte le slogan « Just do It » : l'image d'un mouvement, d'une « velocity », d'une volonté d'« accompanying [the] relationship revolution » ; il s'agit d'aller au-delà de la planification, mais de « getting beyond the obvious » et de « translating 'listening' into strategic advantage ».  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 7 |                          | Titeflex : débrancher l'ordinateur, débrider les équipes et le faire  | Aller au-delà de l'organisation signifie ainsi « cleaning all up », « liberate », « demolishing functional barriers », et parfois même : « centralizing (...) to better decentralize » ; pour ensuite, aller jusqu'à leur « reliability », leur « soft stuff », ou leur « hustle's roots »   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 8 |                          | Ingersoll-Rand : Barbecues, tests de poussées, combattants médiévaux; ralentir pour accélérer les choses  | Le changement ne se fait que dans les étapes jusqu'à la renaissance, qui sont à la fois longues et difficiles. Il faut aller "beyond the obvious", c'est-à-dire cette capacité du "hurry up" tout en alternant avec le "slow down". Ainsi le "listening" devient la phase la plus importante du "competitive advantage".   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 9 |                          | L'Union Pacific Railroad : décimer les rangs du milieu, libérer les conducteurs, et lancer une contre attaque contre les chauffeurs de poids lourds   | Il faut changer les organisations en supprimant tout ce qui fait de la coordination inutile. Les strates médianes sont celles-ci. Il faut les éradiquer, les nettoyer; de là à missionner des 'top guns business' pour faire le travail et détruire les barrières fonctionnelles.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|------------|--------------|
| Peters    | 10 | La technologie de l'information : plus, et moins, que promis | Les 'nerds' des ordinateurs, aussi loin que les yeux puissent voir                         | Tom Peters en tire les conclusions dans ce constat sociologique et ses conséquences managériales. Il faut, désormais, « think horizontally rather than vertically » ; en effet, les « information systems », engendreraient ainsi, pour le théoricien, le « collapsing (of) the thinking process ». De ce fait, il est possible de dire la formule suivante : « Information is everything » ; cette abondance informationnelle a pour conséquence de « dividing the market into finer and finer targets », il s'agit du « move from the brain process to the corporation », rendant « all of the economics information processing », à la poursuite de la « locomotive of the Information Age ». | Réseaux    | Organisation |
| Peters    | 11 |  | La technologie de l'information et la pratique de l'organisation                           | A l'aide de nombreuses citations allant du World Earth Review, à Business Week, jusqu'au Wall Street Journal, Tom Peters résume son propos avec l'énoncé suivant « Network collaboration = competitive Advantage ». Ce qui lui permet d'affirmer que cette « information technology », c'est l'« organizing ». Pour l'ex consultant de McKinsey, nous sommes ainsi entrés dans une « knowledge-based society » : seuls les « expert networks » pourront créer cet « electronic societal and organizational dimension » de ce nouveau monde, celui qu'il décrira, grâce aux « networks », comme « beyond the hierarchy ».   | Réseaux    | Organisation |
| Peters    | 12 | Au-delà de la hiérarchie                                     | Les organisations engluées   | Tom Peters décrit au travers du terme « disorganization » le constat de ce management nouveau, dont nous venons d' expliciter le sens; l'ex consultant de McKinsey rajoute une autre connotation péjorative, celle d'« unglued organizations », afin de justifier ce besoin d'aller « beyond hierarchy ».  | Changement | Organisation |
| Peters    | 13 |  | _le fluide de la vie   | Il dit lui-même que son propos est « unabashedly inductive », éprouvant le besoin de raconter une « tale », impliquant la nécessité de « forget academic definitions » pour permettre de faire advenir cette « fluid life » où « the project is evrerything » parmi un monde où il faut « networking without hierarchy ».  | Changement | Organisation |
| Peters    | 14 |  | _la structure  | Il n'est pas un écrit managérial sans un constat alarmiste du business. On peut se référer notamment aux écrits de Rosabeth Moss Kanter, où l'univers économique contemporain est celui de l'« age of unstructured looms » ; pour le professeur Daniel Quinn Mills, ce serait le jeu perpétuel du « rebirth of the corporation » ; pour l'ex consultant de McKinsey, Tom Peters, la seule « structure » qui serait « visible » (se référant ainsi à Alfred D. Chandler) de l'économie contemporaine serait le « knowledge » et le « network ».   | Changement | Organisation |
| Peters    | 15 |  | _un message consistant pour tous les travailleurs : l'âge du métier à tisser non structuré |  | Changement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--------|--|--|------------|--------------|
| Peters    | 16 |        | _ à la recherche de métaphores   |  | Changement | Organisation |
| Peters    | 17 |        | _ Organiser les propositions : vers de nouvelles structures  |  | Changement | Organisation |
| Peters    | 18 |        | Projets et firmes de service professionnelles : cas de poursuite d'un dénominateur commun              | Dans cette liste sans fin d'antonymes, on peut lire, chez ce dernier auteur, que les seules définitions valables de ces « new structures » organisationnelles, faisant fi des bureaucraties, ce serait des « packages of services » ou bien des « spider's web organisations » (citant les travaux de James B. Quinn, Penny Paquette, Tomas Doorley).  | Changement | Organisation |
| Peters    | 19 |        | Projets et firmes de service professionnelles : les organisations fugaces                              | Quoiqu'il en soit, il est bien difficile de trouver une substance à cette « permanent transformation », il faut donc concevoir les « organizations » en dehors de toute notion de durée et amenées à disparaître aussi rapidement qu'elles peuvent apparaître.   | Changement | Organisation |
| Peters    | 20 |        | Projets et firmes de service professionnelles : transformation   | Ultime déplacement sémantique, le terme de « organization » devient celui de « transformation ». Face à ce mouvement permanent, les « project processes » permettent de faire advenir ce nouveau mode de direction, où les « project leaders have official decision-making authority ».  | Changement | Organisation |
| Peters    | 21 |        | Projets et firmes de service professionnelles : sur la voie des projets pour tous                      | Ce principe du « project for all » se distingue de l'entreprise hiérarchique multidivisionnelle et ses « committees » ; il est celui d'une obligation de « learn to work 'in' teams, 'with' multiple and independant experts » ; le terme « accountability » ne suppose plus la « loyalty » ni la « conformity » du monde « bureaucratic », mais celui où chacun des « projects » constitue l'une des « shade of careers » de chacun de ses membres, jusqu'à devenir des « personal projects entreprises strategy ». | Changement | Organisation |
| Peters    | 22 |        | Les principes de blocs de building d'organisation : toutes les personnes sont des 'business personnes' | Il faut utiliser l'image des « electronic organizations », mais en se reposant sur des « network experts ». Le principe même de l' « organization » est déconstruit pour constituer des « self-contained work teams », avec ses « clusters », qui sont des « alternative to hierarchy » ; ceux-ci émergent en étant dimensionnés sur les « market-scale units », le tout reposant sur leur élément fondamental, le « trust », pour recomposer, bout à bout, une « network corporation ».                             | Réseaux    | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique           | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|--|--|-------------------|-----------------------------------|
| Peters    | 23 |        | Réseaux I : Au revoir à l'intégration verticale, bonjour aux réseaux                     | Ce terme de « network » tente ainsi de congédier la « vertical integration », sous l'emprise des technologies de l'information et de la biologie, à l'aide de l'équation suivante « new size = network size » ; relisant les travaux d'Alfred Chandler, on note ainsi que les entreprises n'ont jamais été constituées que d'information et d'approvisionnement sécurisé ; et de nos jours, ce sont les « network », leurs « partnerships » et leur « flexibility », les mieux à même de générer le « scale » optimal et leur « way of subcontracting ». | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 24 |        | Réseaux II : le monde est un super sous-ensemble   | Dans ce monde des « networks », sont privilégiés les « full service operations », l'élimination des « staff » pour des « talented networks », et les « process », dans lesquels chacun est membre d'un « world », d'une « soul », où chacun est le « supersub » de chacun.   | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 25 |        | Réseaux et les marchés : un premier regard pour "marketizing" la firme                   | L'objectif de cette rhétorique est de toujours être capable de davantage « marketizing the firm », c'est-à-dire de substituer « l'organization » au seul étalon que serait le « market ».  | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 26 |        | Réseaux et marchés : la poursuite du pouvoir   | Dans un même mouvement, il s'agit de délaïsser les questions de « power », pour y substituer le terme de « collaboration » et celui de « partnership ».  | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 27 |        | Réseaux III : la vie dans les réseaux organisationnels                                   | Sachant que ce « network model » est difficile à se représenter, l'ex consultant de McKinsey présente l'analogie de la physique quantique, de l'antiréalisme et des travaux de Karl Weick ; il plaide donc pour le slogan de la « necessary disorganization » comme processus mental pour faire infuser les images « networks » et de « connectedness ».   | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 28 |        | A la conquête de la métaphore IV : l'imagerie des dynamiques et des connectivités        |  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 29 |        | Les structures pour la gestion des savoirs I : prendre au sérieux la gestion des savoirs | Il suffit de lire de manière attentive, tenir la sémantique pour ce qu'elle dit, et prendre toute la mesure des formules énoncées, par exemple, comme lorsque Tom Peters insiste sur le fait qu'il faut « taking knowledge management seriously ». En d'autres termes, si les anciennes « structures » organisationnelles ne suffisent plus, il leur faut une « new organic logic » ; et cette nouvelle « psychodynamic » peut être résumée par le credo retranscrit du CEO de CNN, consistant à refonder toute l'organisation autour du « on demand ».  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique           | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|---|--|-------------------|-----------------------------------|
| Peters    | 30 |        | Les structures pour la gestion des savoirs II : revenir au physique   | Pour l'ancien consultant de McKinsey, il faudra en effet factueliser et prendre au 'sérieux' l'activité de travail, quitte à les formaliser au sein d'une « Organization Performance Practice [OPP] » ; c'est à dire toutes ces opérations de « listening », celles de « learning » le long d'une même activité de travail ; il n'y a plus des règles, mais des « neighborhoods », qui sont les nouvelles hiérarchies et guident sans cessent l'activité pour « speed up (the) product development ». En effet, le principe étant de « hang out wherever it makes sense », constituant des communautés de travail, tel un « transnational phenomenon ».  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 31 |        | Les structures pour la gestion des savoirs III : les bases du savoir, les experts des systèmes, la collaboration augmentée par les ordinateurs, et les potentialités de la technologie de l'information | Au final, au « freedom » permis par des « hierarchy-less organizations », les nouvelles zones de contrôles ce sont les paroles des « experts » ; s'ils impulsent une « new logic », en faisant prévaloir leur rôle, confinant à « animate », ceux-ci doivent prendre très clairement leurs « clear responsibilities ». Il n'y a plus de 'chefs', mais des « knowledge team »; plus des ordres, mais de la « collaboration » ; plus de hiérarchies, mais des « bottom lines », le plus souvent « volunteer-driven » ; il faut réduire au maximum les « central staffs » et redevenir des « more tiny staff », consistant le plus souvent à « acting as consultant to basic business units, showing up only when called ». | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 32 |        | Les structures pour la gestion des savoirs IV: développer et rentrer les experts en puissance dans l'organisation sans hiérarchie   |  | Société du savoir | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 33 |        | Le trauma d'acheter en horizontal, en entier, et d'apprendre à apprendre  | Sachant que ce « network model » est difficile à se représenter, l'ex consultant de McKinsey présente l'analogie de la physique quantique, de l'antiréalisme et des travaux de Karl Weick ; il plaide donc pour le slogan de la « necessary disorganization » comme processus mental pour faire infuser les images « networks » et de « connectedness » [Peter_27-28]. Une « new sociology of going horizontal » est donc nécessaire, affirme-t-il : celle permettant de « acquiring (a) peripheral vision » et continuellement « learning to learn ».   | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 34 |        | Confiance, respect et les organisations pensantes   | cette « mindfull organization » peut se définir là où le « trust » est généralisé et où règnent les paradoxaux « autocratic delegators ».  | Réseaux           | Organisation                      |
| Peters    | 35 |        | Au-delà de la hiérarchie  | Harold Leavitt, Ylya Prigogine, et même Kenneth Galbraith peuvent ainsi se lire de concert, selon notre auteur, pour justifier ce long chemin de la pensée managériale aboutissant à la quête du « beyond hierarchy ».   | Réseaux           | Organisation                      |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Peters    | 36 | Les marchés et l'innovation : cas pour la disorganisation | Déconstruire l'entreprise  | Tous ces éléments convergent donc vers un impératif : il faut « deconstructing the corporation ».  | Réseaux        | Organisation                      |
| Peters    | 37 |   | l'exaltation du désordre, ou l'apprentissage de l'amour de la chance | L'ex consultant de McKinsey cite justement Michaël Hammer (1993), et reprend à son compte le slogan « Just do It » : l'image d'un mouvement, d'une « velocity », d'une volonté d'« accompanying [the] relationship revolution » ; il s'agit d'aller au-delà de la planification, mais de « getting beyond the obvious » et de « translating 'listening' into strategic advantage » [Peters_6] ; au-delà de l'organisation signifie ainsi « cleaning all up », « liberate », « demolishing functional barriers », et parfois même : « centralizing (...) to better décentralize » ; pour ensuite, aller jusqu'à leur « reliability », leur « soft stuff », ou leur « hustle's roots » [Peters_7-8]. Car dans ce flot continu et diluvien de métaphores, au cœur du propos de Tom Peters, il y a, avant tout, la volonté explicite de « deconstructing the corporation ». En effet, pour notre auteur, le monde, celui des grandes « administrations » et du « Soviet Union », subissent toutes deux un « crackup », sous l'effet non pas seulement des marchés mondiaux, mais surtout de l'abondance informationnelle contemporaine. En effet, le « change » est ainsi perpétuel ; il devient la substance même ; il ne faut même plus parler des « organizations », mais des logiques de « disorganizations ». | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 38 |   | Les stratégies violentes de l'injection de marché                    | Il faut exalter tout ce qui n'est pas propre sur soi, au contraire faire son credo le questionnement de savoir "where is the mess". Tel que le dit F.A. Hayek, le "mess is the message"; ce qui signifie que ce qui est positive, c'est une "joyous anarchy". Au contraire Michaël Porter ne voulait pas être un "prince of disorder". Alors qu'il faut au contraire ne cesser de détruire la compétition.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 39 |   | Le marché sera fait : le puissant Mittelstand allemand               | Le Mittelstand a cette capacité : une taille pour pouvoir se mouvoir et agir beaucoup plus que les grandes entreprises. Elle est personnelle, avec le goût de créer une machine parfaite, en se focalisant sur le fait de laisser le client choisir ses innovations.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 40 |   | Les impératifs du 'maketizing' I : repenser les échelles             | Il faut repenser les tailles et la forme des entreprises. Il faut regarder tant l'Europe que le Japon. Les "invisibles hands" du marché doivent être reconnues, l'apprentissage permet de surnager dans les marchés de tailles réduites.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|----|--------|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Peters    | 41 |        | Les impératifs du 'maketizing' I : Essayez, cassez, touchez !   | Il faut essayer, casser, le toucher et cela sera toujours meilleur la prochaine fois. Le plus "godawful mess" que l'on a jamais vu est à portée de main. Il faut apprendre à voir, avoir toujours un numéro de ce jeu-là à la fin de la séquence, et aller au-devant de la société du risque.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 42 |        | Les impératifs du 'maketizing' I : les renégats et les traîtres, passion, arrogance   | Il faut passer par tous les états : celui de traître, de renégat, et même d'arrogance. Ressentir son corps, son âme et ses sensations pour avoir une idée de la volonté de profit. Savoir où est la joie, et établir ce qu'il appelle "toward productive anarchy".  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 43 |        | Les impératifs du 'maketizing' I : le défaitisme vers le haut   | Il faut savoir inculquer le sens de l'entreprise curieuse, entendre les voies du chef international des publications, tout autant que les astrologues, ou alors tous les connaisseurs de science-fiction.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 44 |        | Confesse vers le grand paradoxe : le succès est le produit de profondes rainures, et les profondes rainures détruisent l'adaptabilité | Pour décrire comment les individus se coordonnent dans une « organization » qui n'existe pas, l'ex consultant de McKinsey prend l'exemple archétypale de l'économie du « fashion », à ses yeux une sorte de quintessence du « chaos » dont il veut dresser la théorie. A le lire, il vise à décrire « its imperatives triggered our analysis of bold new organizational arrangements ».   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Peters    | 45 | Mode!  | l'insipide terminal ou une sur / pétition ?   | Il faut exhorter les slogans suivants : les « learning to hustle », jusqu'au « beyond hierarchy », ou aux « networks », comme précédemment analysés.  | Leadership     | Délégation                        |
| Peters    | 46 |        | La transformation de toutes choses positives  | La question étant comment faire de ce besoin de {changement}, une action qui rendrait « positively everything ». Le discours de l'action change tel le mouvement suivant : « soft », était la planification ; le « softer » était la comparaison, mais il supposait définir un « model » qui, dans le « chaos », n'existe plus ; alors il faut aujourd'hui atteindre le « softest ». Ainsi se vit la « iron law of fashion » : pour le consultant, chacun dans l'entreprise se doit être proche de l'excellence, pour coller au mouvement du « market » et du « customer ». | Leadership     | Délégation                        |
| Peters    | 47 |        | Mode, diversité, le globe   | Ainsi, le marché n'est fait que de cette « fragmentation » des volontés et de ces « intangibles » ; ainsi faut-il entendre le terme de « global », ce « many » et cette multiplicité qu'il faut capter.   | Leadership     | Délégation                        |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|---|---|------------|------------|
| Peters    | 48 |        | Lueur, picotement, sensationnel, beurk                                  | C'est justement pour cela qu'il est impossible de les définir, l'objectif est donc de savoir récupérer le mouvement de cette transformation : ses « slippery intangibles » du « market » ; il faut pouvoir répondre à l'adage « I know it when I see it », ce qui signifie que tout n'est pas, telle la « {quality} », « measured and boiled down into its quantitative essence ». De ce fait, lorsque Tom Peters écrit qu'il faut exercer ces perpétuels « arrangements », il le dit de la sorte que le « manager » sache atteindre cette « perception » du « glow ! », celle du « tingle ! » et celle du « wow » ; il lui faut disposer de cet « eye of the beholder » pour capter le « real word », c'est-à-dire le monde subjectif faisant l'équation suivante : « product + intangible = new product ».  | Leadership | Délégation |
| Peters    | 49 |        | Suis la route à la brique jaune (pour un meilleur manuel d'instruction) | Se référant au guide du créateur Richard Saul Wurman, le manager est un artiste qui doit « follow the yellow road » ; il n'y a ni « strategy » ni « manual » pour celle-ci, mais la longue « trail » des « conversations » et des « reviews », pour « modify manuals based on consumer feedbacks »  | Leadership | Délégation |
| Peters    | 50 |        | Construis des 'entreprises sensationnelles'                             | Seulement ainsi se construisent ce qu'il nomme des « wow factories », consistant en « pursuing customer commitment », et en « conversing with customer », tout en « trust though garanties that thrill ». Comment réaliser ces injonctions contradictoires ? Premièrement en sous-tendant une conception de l'entreprise par ses « {processes} », qui repose sur le « trust » avec ses « customers » ; pour ce faire, il lui faut exiger une responsabilité « personal », c'est-à-dire exigeant de chacun de ses salariés l'obligation de « becoming a 'process freak' ». Devant suivre les aspirations des « customers », tout au long de leur « lifetime value », il faut également que ceux-ci sachent comment « switch » d'un produit à l'autre ? La réponse est aisée et relève du terme de « services ». Il faut répondre sans cesse aux demandes, savoir les quantifier dans une grande « database » ; être capable d'en mesurer leur « reliability », leur « responsiveness », leur « assurance », leur « empathy » ainsi que leur « physical facilities ». | Leadership | Délégation |
| Peters    | 51 |        | Un cas spécial de 'sensationnel' : une vue englobante du design         | Le {leadership} vise à donc à décrire ce mouvement vers le « wow », vers cet « intangible » et cette « transformation » des entreprises ; il vise à savoir développer cette « encompassing view of design », afin que celle-ci soit « integrated in every aspect of the organization ». Le « design » est le fait, selon Michaël Shannon, de donner à l'organisation une « personality ». Différent d'une simple « aesthetic », il s'agit de coller à cette « psychology of everyday things » selon les propos de Donald Norman, mais une « usability », une « signature », une « attitude » : des termes tout à fait assimilables à un « leadership ».   | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1              | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------|---|--|------------|--------------|
| Peters    | 52 |                     | Customizez' : produit par, dirigé par, et joué par... nos clients | Lequel terme est assimilable au terme de « customerizing », comprenant autant les actions des managers, de tous les employés que des « customers ». Se référant à un article de la Harvard Business Review Richard Chase et David Garvin, cette « service factory » de la « next generation » sera ce « hub of their efforts to get hold the customers (...) [with] new relationships [that] they will be in direct and continuing contact with them ». Cette idée de « customerizing » est, en somme, une « fantasy » d'un rapport avec toujours plus de « responsiveness », « friendliness », « insiderism », et de « transparency » ; ce qui suppose dans la relation une « human scale », une « educational experience », une « reliability », tout comme un « emphasis on beginning and ends », une « consistency » et un « emphasis on process » sans pareil.  | Leadership | Délégation   |
| Peters    | 53 | Postface            | Management de la libération                                       | Au final, la « liberation management » est ce mouvement de la « necessary disorganization into free standing units so as to achieve necessary liberation for all ». D'une valeur très spécifiquement américaine : « freedom is always », c'est le « ladder that managers aspired to climb being turned to kindling in the liberated, horizontal, beyond hierarchy environment ».   | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 1  | Introduction        |   | L'ouvrage est la suite de l'opus "In Search for excellence" avec Tom Peters, suite à des analyses de stratégie de plus de 500 entreprises dans 33 types d'industries   | Changement | Organisation |
| Waterman  | 2  | Renouveau : le défi |   | La vie de tous les jours nous montre combien nous aimons le changement, voyager et renouveler. Dans l'industrie, la logique est la même, les grands groupes tels que Ford ou GE se renouvellent pour perdurer, comme les petits groupes, comme celle française de Benneteau.   | Changement | Organisation |
| Waterman  | 3  |                     | Apprendre des meilleurs   | Apprendre, c'est rencontrer du nouveau pour soi-même, et prendre les meilleurs exemples et les meilleurs comportements. Les psychologues nous renseignent ce que ce processus doit au hasard, à l'œil, l'expérimentation. Mais il y a des méthodes : avoir un opportunisme bien informé (l'information est un avantage stratégique); diriger par le bas et prenant de tout le monde des sources d'information (cf Ford Taurus); traiter les faits comme des amis et congédier le plus possible les outils de contrôle; disposer de différents miroirs (et écouter ses managers); l'esprit d'équipe, la confiance et la politique permettent la force et le renouveau; Avoir un mouvement constant (une bureaucratie se transforme moins dans la brutalité que l'action continue, avec un entrejeu entre la stabilité et le changement); maîtriser les attitudes et les attentions; engager les équipes et savoir les causes de cet engagement. | Changement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2                       | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------|------------------------------|--|--------------|--------------|
| Waterman  | 4  |                            | Abandonner les mémoires      | Tel que le formule l'historien J.H. Helliott, les grands empires se construisent sur des oublis. La percée de l'Asie n'est pas le signe d'une disparition des Etats-Unis, mais le changement d'un monde qui appelle les américains à se renouveler eux-mêmes, tel que l'a écrit John Gardner.  | Changement   | Organisation |
| Waterman  | 5  |                            | Le piège des habitudes       | Tel que le disent les psychologues ou les psychanalystes, ou bien le philosophie James, l'être humain se construit des habitudes pour pouvoir vivre dans un monde, mais il s'y perd aussi. J.P. Morgan rappelle la formule de l'entropie, où le changement permet de rompre avec un cercle vicieux. Et le renouveau est autant l'affaire des contrôleurs de gestion, des experts, des clients que celle des dirigeants.  | Changement   | Organisation |
| Waterman  | 6  | Les opportunistes informés |                              | Les entreprises possèdent des outils de prévision, mais ne savent pas souvent quand et comment changer ces mêmes outils. Prenant la métaphore sur les manières de réfléchir d'Herbert Simon, les fourmis ne se déplacent pas dans un but géographique mais avec une logique d'objectifs. L'information est stratégique car elle est la véritable stratégie. Les plans ne sont pas les buts mais le mouvement comme chez la Shell Compagny.   | Leadership   | Délégation   |
| Waterman  | 7  |                            | Un monde stochastique        | Trop souvent, les études de stratégies pensent valoir par elles-mêmes. Mais leurs dirigeants veulent juste appréhender leur réalité. Herbert Simon a démontré que les résolutions de problèmes inféraient le plus souvent à la capacité de réflexion dans une situation nouvelle; les psychologues Kahneman et Tversky ont montré que les théories surestimaient la réflexion dans nos agissements. Dans 'in search for excellence', il a été démontré que la réflexion suit un chemin ouvert. | Leadership   | Délégation   |
| Waterman  | 8  |                            | Être informé                 | Il faut savoir être informé mais surtout savoir comment le rester en permanence. De plus en plus, les entreprises élaborent une stratégie et en changeant, rendant toute option tel un jeu de poker. La clef revient donc à la capacité de changement de celle-ci.   | Leadership   | Délégation   |
| Waterman  | 9  |                            | L'invention des opportunités | Il faut bien définir ce qu'il faut entendre par 'opportunité'. Les schémas de la stratégie ne sont pas clairs, ni les investissements dans les innovations. Une science n'apporte pas que des bonnes recherches, il faut allier le fait que la recherche soit bon marché avec le produit lié.  | Leadership   | Délégation   |
| Waterman  | 10 |                            | Columbo tel un stratège      | Trop souvent, les décisions se font tel Columbo (cf Arthur Koestler) : sur des éléments difficiles à quantifier ou à comprendre, dépendants des instincts, des allants, et des intuitions. Ces défis font de la question du défi une question de confiance.  | Leadership   | Délégation   |
| Waterman  | 11 |                            | Stratégie simple             | Mieux vaut développer une direction de l'entreprise plutôt qu'une stratégie. Parmi les qualités des plans et de la stratégie d'IBM, son CEO insiste sur son aspect décisif : faire simple, pour que tout le monde puisse agir dans le même sens.   | Mobilisation | Délégation   |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|-----------|----|----------------------------|---|--|--------------|------------|
| Waterman  | 12 |                            | Le processus de planification étrangle ces choses | La plan suit le dicton de la loi de Gresham : la mauvaise monnaie chasse la bonne. Le plan semble étrangler les initiatives, désormais, comme le dit W. Buffet : "nous n'avons plus de stratégie principale, mais nous voulons quelque chose de sensible : nous agissons".   | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 13 |                            | Communiquer avec le plan                          | Le plan peut agir pour le renouveau. Il faut conter la nouvelle histoire. Le CEO d'IBM dit même de ne plus l'appeler 'plan', mais 'communication'. L'important dans le plan, c'est le processus de communication qui s'y trouve, par un aller-retour entre le consentement et les résistances.   | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 14 |                            | Forger les compétences                            | Un nouveau lieu du plan et de la stratégie est primordiale : forger à l'entreprise et aux salariés des capacités de faire et d'évoluer sans cesse. C'est, depuis 'Search for Excellence', le squelette de la stratégie dite "happy atom" : au centre, les compétences, avec tout autour, la stratégie, le système, la structure, le comportement symbolique, l'équipe, et les valeurs partagées.   | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 15 |                            | Un autre heureux atome                            | Une manière de reformuler le cadre de pensée de 'Search for Excellence', c'est de mettre la notion de "capacité" au centre; et tout autour, en lien avec la culture, le contrôle, les points de crise, les causes et engagements, la communication et l'information couplée avec la chance.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 16 |                            | Les mettre ensemble                               | Les deux formes d'anneaux doivent pouvoir agir ensemble et ce sera l'objet de cet ouvrage  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 17 |                            | Les étapes pour y aller                           | Faire de la stratégie une opportunité informée; assumer les décisions de ces opportunités; établir des directions, pas des stratégies détaillées; réfléchir à des situations informées; établir des directions claires et sues; l'avenir se lit avec ses approximations; on ne peut faire bien qu'une seule chose; faire de son entreprise un lieu de réflexion et d'action; assumer ses décisions probables, stochastiques; aller à l'instinct et reconnaître l'expérience. Voir la stratégie comme une capacité et une constitution de compétences plus que toutes choses. | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 18 | Direction et 'empowerment' |   | Le mot de 'boss' est trop souvent associé avec les synonymes de prise sur la hiérarchie et de domination. Un nouveau son se fait dans les travées du dow johns, celui de ces business men qui réussissent avec leurs équipes. Ceux qui savent prendre les "best way" sont les mieux à même d'améliorer les performances. Il y a la qualité avec Deming, et le management est moins un impératif de contrôle, mais plus d'empowerment et de liberté.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 19 |                            | Autonomie dirigée                                 | Dans les usines dirigées d'une main de fer par la General Motors et sa direction, il est affirmé un autre modèle: celui japonais, où chacun évolue en autonomie relative et concentrée vers l'entreprise   | Mobilisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                                     | Résumé   | Topique      | Visibilité |
|-----------|----|---|--|--|--------------|------------|
| Waterman  | 20 |   | L'implémentation commence le premier jour  | La Ford Taurus est un renouveau exemplaire. A l'origine, l'entreprise produisait pour un bien, un marché, et des outils de production; la manière traditionnelle de manager endigue les initiatives des salariés. Aujourd'hui, avec beaucoup de projets parallèles, les modèles se font et se défont.          | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 21 |   | Perdre le contrôle pour gagner en contrôle | David Bradford de Stanford voit dans la baisse de productivité américaine cette incapacité à superviser en donnant du contrôle. Il faut laisser aller les choses pour pouvoir ensuite avoir du contrôle dessus, et qu'elles aillent au plus loin.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 22 |   | L'espace des solutions                     | Il faut voir l'extension des solutions comme dans les mathématiques, où c'est en sortant du cadre du problème que viennent les solutions. La notion de cadre et de frontière est très importante, pour aller au-delà de ce qui existe déjà.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 23 |   | Renouveau individuel                       | Faire du renouveau, c'est se forcer à être un nouveau soi-même. Y compris dans ses limites, les managers sont ceux qui sont à tous les étages. Trop souvent, les entreprises se figent là où les dirigeants ne se sentent pas. Il faut pour autant aller au-delà.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 24 |   | Les étapes pour y aller                    | Parmi toutes les recommandations de ce chapitre, aller au-delà de la "bottom-line" est l'essentiel; cela permet de se sentir en dehors du cadre et aller chercher ce renouveau.  | Mobilisation | Délégation |
| Waterman  | 25 | Les faits sont des amis, les contrôles sont congénitaux | Les contrôles sont congénitaux             | La rationalité est née avec les faits, les contrôles, mais ils empêchent, de nos jours, de développer les entreprises. Cela fut écrit dans "in search for excellence", avec nombre d'exemples, Maslow est aussi un exemple pour comprendre que les individus se développent par autre chose que des contrôles. | Processus    | Mesure     |
| Waterman  | 26 |   | Le tournant                                | Tel que Simon le disait, il faut distinguer entre les faits et les valeurs. De nombreux témoignages d'entreprise montrent que la capacité de mouvement est plus importante que les faits eux-mêmes.  | Processus    | Mesure     |
| Waterman  | 27 |   | C'est juste quelque chose qui est arrivé   | Les américains ont tendance à percevoir les problèmes avec leurs solutions, les contrôles sont là justement pour percevoir le changement arriver.  | Processus    | Mesure     |
| Waterman  | 28 |   | Le mauvais amis des services               | Les industries de service telle la finance ont du mal à appréhender les contrôles, car il faut voir davantage ce qui émerge que ce qui est.  | Processus    | Mesure     |
| Waterman  | 29 |   | C'est toujours là                          | Les présentations de stratégie sont toujours beaucoup d'information pour peu de mouvement. L'information est celle qui s'explique, pas celle qui se montre.  | Processus    | Mesure     |
| Waterman  | 30 |   | Des faits à l'information                  | Telle la formule de Bateson, la carte n'est pas le territoire, les faits sont là pour montrer le chemin de la réalité qui n'est pas présentée et ne peut pas l'être.   | Processus    | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                                  | Titre2   | Résumé  | Topique       | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|---------------|------------|
| Waterman  | 31 |   | Nourrir pour suivre, si jamais                   | Le but des présentations et des faits est de présenter les conjectures d'une réalité qui n'existe pas encore. Le renouveau est dans la prévision si proche possible de l'existant, mais pas encore sue.   | Processus     | Mesure     |
| Waterman  | 32 |   | Les contrôles sont impératifs                    | Si les contrôles sont impératifs, ils sont là pour donner des informations et pas des injonctions, il faut les interpréter telle de la communication et agir pour se renouveler à partir d'eux.   | Processus     | Mesure     |
| Waterman  | 33 | Un miroir différent                     | Crisis   | Rien n'est plus renouvelant qu'une crise, où l'on se voit mieux et l'on a l'énergie pour changer. Tel Ford, avec la Ford Taurus, qui a su voir, à partir de la crise, ses erreurs et rebondir.  | Apprentissage | Délégation |
| Waterman  | 34 |   | Un passeport pour la réalité                     | les crises permettent de voir: un des meilleur exemple est la crise des missiles analysée par Graham Allison, qui a permit de voir et d'améliorer la manière de prendre des décisions.  | Apprentissage | Délégation |
| Waterman  | 35 |   | Un groupe de pensée contre le déni               | Les psychologues voient le déni non par un manque de vision, mais par une incapacité individuelle à voir, c'est pour cela que les groupes de pensées permettent à chacun de dire à autrui ses erreurs et ses échecs. Chris Argyris parle de double boucle, pour permettre à autrui de penser ses échecs pour ne cesser de s'améliorer; tandis que Pearsons remarque que le travail en collectif permet de cumuler les points de vue et aller plus loin. | Apprentissage | Délégation |
| Waterman  | 36 |   | Les étapes pour y aller                          | Il y a toujours une voie pour l'amélioration, c'est l'écoute, qui n'est pas le silence et la voie d'autrui, c'est l'échange et l'avocat du diable pour aller plus loin, ce qui permet de mieux voir, de se voir autrement et de changer les voies pour y aller.   | Apprentissage | Délégation |
| Waterman  | 37 | Equipe, confiance, politique et pouvoir | Calme au sommet, nous c'est ils                  | Au premier lieu, c'est que l'exécutif sache où il va et pourquoi il veut y aller. Faire adhérer à cette impulsion le plus possible, de manière sage et déterminée. Tous les salariés de l'entreprise veulent faire partie de l'entreprise, en prenant l'exemple de General Electric et le discours Jack Welsh, il faut faire prendre conscience que tous les responsables ont une cause commune de transformation.                                      | Leadership    | Délégation |
| Waterman  | 38 |   | Confiance, pourquoi lutter                       | La confiance est le premier des impératifs pour travailler en commun et transformer les organisations. Avoir l'adhésion de tous. Les psychosociologues l'affirment, tout comme Blau le disait, la coopération est plus productive que la compétition.   | Leadership    | Délégation |
| Waterman  | 39 |   | Une politique positive pour un travail productif | Les transformations se font également par l'ensemble des décision de tous les managers, il faut les faire adhérer, comme dans le schéma de Graham Allison, faire rejoindre tous les efforts vers un objectif. Machiavel n'est pas simplement la mauvaise politique, c'est aussi de faire adhérer même dans des situations périlleuses.  | Leadership    | Délégation |



| Référence | #    | Titre1                      | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|------|-----------------------------|--|---|------------|--------------|
| Waterman  | 40   |                             | Les étapes pour y aller                        | Prendre les individus de toutes qualifications, détruire les barrières contre leur progression. Communiquer, les faire adhérer, repousser les obstacles au changement du plus grand nombre.   | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 41   | Stabilité dans le mouvement | Le changement est la norme                     | Il n'y a pas de changement de comportement dans les leaders si la norme est le changement lui-même. Il faut appuyer sans cesse le changement de manière constante   | Changement | Organisation |
| Waterman  | 42   |                             | Délibérer sur l'embracement de la bureaucratie | Le principe de l'organisation est un acte constant, en changeant, on apprend sans cesse, non pas seulement les règles mais les façons de faire.   | Changement | Organisation |
| Waterman  | 43   |                             | Les croyances stables                          | Si le changement est permanent, il faut que les lignes de ce changement, elles, soient stables, les renouvellements ont besoin de cette stabilité.  | Changement | Organisation |
| Waterman  | 44   |                             | Les chercheurs de traces                       | L'acte le plus difficile et le plus grand défi dans le management reste de développer le sens et les valeurs, la vision de ce changement lui-même. Le plus souvent, en donnant aux organisations leurs propres voies de fierté.   | Changement | Organisation |
| Waterman  | 45   |                             | Petites étapes                                 | Une des voies pour maintenir le changement, telle une norme, est de changer tout le temps par des petites étapes, de recueillir les gains de ces améliorations, de les valoriser et de maintenir le cap du changement. Tel que le dit Weick : ironiquement, les gens ne résolvent pas les problèmes s'ils ne voient pas qu'il y a un problème.  | Changement | Organisation |
| Waterman  | 46   |                             | Le changement des gens                         | Pour changer les habitudes, il faut souvent changer les gens; ne pas les changer eux-mêmes, mais les baigner dans un environnement où tout change en permanence pour évoluer eux-mêmes dans ce rythme.  | Changement | Organisation |
| Waterman  | 47   |                             | Changer le leadership                          | Pour ce faire, il faut dès lors changer le leadership, faire bouger les managers pour qu'ils adoptent le renouvellement tel que le font les japonais.   | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 48   |                             | Les étapes pour y aller                        | Créer une acceptation des constats, le changement n'a pas besoin de bonnes raisons; embraser la bureaucratie; voir l'entreprise telle un "marché vs hiérarchie"; partager les valeurs de stabilité dans un monde perturbant; distinguer les manques de changements; prendre les ressources humaines propres au changement; aimer les organisations qui se renouvellent, stables dans le changement. | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 49   | Attitude et attention       | Difficile d'esprit                             | Les sentiments des personnes pour les entreprises comptent. Chez IBM, qui doit remplacer et automatiser des centaines de salariés par mois, ses investissements doivent être sur le temps long, optimistes; essaient d'équilibrer les conflits et sûrs de leurs valeurs.  | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 50   |                             | Démontrer avoir de l'attention                 | Depuis les expérimentations de Elton Mayo, on sait que l'attention est signe de productivité, aujourd'hui encore davantage : savoir ce que les gens font, ce qu'ils veulent faire et comment.   | Leadership | Délégation   |
| Waterman  | 51 ; |                             | Ce qui est mesuré doit être fait               | Encore une fois, les travaux sociologiques et psychologiques démontrent que la preuve fait agir, il y a de plus en plus de mesures aujourd'hui, et tout ce qui est possible de faire doit l'être, il faut en apporter la preuve.  | Qualité    | Mesure       |

| Référence | #  | Titre1                        | Titre2                                      | Résumé  | Topique | Visibilité |
|-----------|----|-------------------------------|---|---|---------|------------|
| Waterman  | 52 |                               | Qualité Totale                              | Les travaux sur la qualité totale vont dans cette veine de la preuve et de l'acte, les méthodes japonaises montrent que l'on peut aller plus loin en s'attachant à en démontrer l'existence et le besoin.   | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 53 |                               | L'effet pygmalion                           | Les chiffres ne disent pas tout, derrière les chiffres il y a les humains qui permettent de faire agir.   | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 54 |                               | Attention avec du symbolisme                | Les chiffres, ce sont aussi des symboles, des formes qui ont des significations, une fois existantes peuvent donner l'impulsion pour changer les choses. Mais les attentions ont aussi une efficacité : celle d'aller plus loin dans la motivation des salariés.  | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 55 |                               | Les étapes pour y aller                     | Avoir de l'attention pour les salariés au plus proche de soi. Trouver des ambitions atteignables. Porter de grandes aspirations. Faire attention à sa propre attitude. Considérer que les failles ne sont pas un absolu; le mouvement est le changement. Montrer les priorités. Une autre manière de montrer de l'attention c'est de le chiffrer, il y a toujours des moyens d'amélioration. Ecouter les histoires de tout le monde. User des symboles pour porter l'action encore davantage.                                 | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 56 | Les causes et les engagements | Les solutions mouvantes                     | Une voie d'amélioration est toujours de savoir se regarder et aller de l'avant, si des solutions sont flagrantes, d'autres ne le sont pas, il vaut mieux aller d'amélioration en amélioration pour trouver les plus difficiles.   | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 57 |                               | Rafraîchir les causes                       | Il faut toujours renouveler les organisations, mais également les explications et les voies à renouveler car les problèmes changent tout aussi vite dans les organisations.   | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 58 |                               | Les engagements et les trappes à engagement | L'engagement des personnes est le mouvement continu d'une organisation en changement. Pour autant, il y a des contre-effets, les risques de manipulation, de déception suite à trop d'investissement existent et sont documentés par les recherches scientifiques.  | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 59 |                               | Les étapes pour y aller                     | Lister les problèmes et les opportunités de manière récurrente; décider du rôle de chacun vis-à-vis de ceux-ci; trouver les moyens d'investir les salariés sur ces problèmes; se soucier de ce que l'entreprise représente pour eux; leur donner envie d'en faire une aventure personnelle; communiquer et prendre des engagements avec des personnes identifiées; reconnaître toutes les relations et les difficultés de ces engagements; S'assurer que les valeurs à ces causes son en adéquation avec les personnes clefs. | Qualité | Mesure     |
| Waterman  | 60 | Conclusion                    |   | Plus de 1 100 pages d'enquête sont le fruit de cet ouvrage. Toutes les industries ont été étudiées et mises en relation. Si le changement et le renouvellement est une peur, il faut trouver le moyen de la déjouer, et il existe. Souvent, il est comme toutes les solutions dans l'espérance et le rêve.  | Qualité | Mesure     |

| Référence | # | Titre1                                     | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|--|--|---|------------|--------------|
| Lendhardt | 1 | Préface                                    |  | Le team building et le coaching ont pour ambition un travail sur les visions partagées. Une nécessité dans les sociétés devenues plus complexes, et avec la compétition grandissante et les nouvelles technologies. Ce livre s'adresse aux consultants pour accompagner les responsables et les dirigeants des entreprises et de toutes les organisations.  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 2 | Introduction                               |  | L'essentiel est au cœur de l'important. Le sous titre 'porteur de sens' importe, car il est l'essentiel du développement des organisations, une science qui doit être dépassée pour donner raison aux 'pourquoi' des organisations; il faut se donner la fonction de 'passeur" de sens de celles-ci. Le management est intégrateur de toutes les logiques, pas simplement des reportings ou des implications. Selon E. Morin, le tout est dans la partie. Ce livre est un accès au sens, dans la définition de la Gestalt, une image floue, puis moins floue vous donne un sens a posteriori, c'est le sens de la révélation.   | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 3 | Définition du coaching et du team building | Les paradoxes du dirigeant                     | Le responsable est trop souvent seul, au moment où il en a besoin; il est pourtant fantasmé par les autres et par lui-même, il risque d'être prisonnier de ce fantasme. Ses proches sont souvent les moins compétents.  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 4 |  | Définition                                     | Le coaching, c'est à la fois une aide et une co-construction, à travers une intervention ponctuelle, un accompagnement dans la durée, dans une situation professionnelle, pour l'aider à trouver les ressources pour construire sa solution propre dans un développement à la fois durable et global. Sa philosophie, c'est de libérer les énergies des individus; son attitude est celle d'accompagner, d'écouter et de donner confiance. Cela suppose des comportements et des compétences d'écoute et de dialogue. Il y a des processus bien définis. Le team building, c'est le travail d'un coach auprès d'une équipe. Ce sont deux mouvements combinés pour développer la personnalité interne de chacun, du groupe et celle managériale. | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 5 |  | Conclusion                                     | L'approche vise la cohérence et l'intégration du développement (un homme nouveau) avec l'accompagnement, le thérapeute, le coach, et celui de l'équipe en team building.  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 6 | L'enveloppe culturelle minimale            | La base nécessaire pour toute culture partagée | L'entreprise est faite d'outils, mais à condition qu'ils s'intègrent dans des systèmes plus larges que sont l'enveloppe culturelle minimale (objectifs, valeurs, expériences, compétences, langages), qui doit viser l'accord de l'ensemble des parties (responsable, équipe, institution, coach).  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 7 |  | La métacommunication                           | La métacommunication, c'est communiquer sur la manière de communiquer. Le cadre de référence, c'est comme l'image de boring, qui se déforme à partir d'autres images. Il y a le réel, la réalité, et les différents modes et niveaux d'abstraction qui permettent d'y accéder. Les techniques PNL ou d'analyse transactionnelle (AT) permettent d'élever le niveau de l'analyse en position 'Méta'.   | Changement | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2                                   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|-----------------------------|--|---|------------|--------------|
| Lendhardt | 8  |                             | L'autonomie                              | L'autonomie pour les groupes et les institutions n'est jamais un acquis, c'est un état du moi, de l'adulte à l'enfant, de la symbiose à l'identité; il est important d'identifier les étapes : dépendance; contre-dépendante; indépendance (polisson, unisson); situation paradoxale du manager; et le méta degré d'accès au sens. Au niveau personnel, c'est l'existentiel; au niveau managérial, ce sont les objectifs, les valeurs et les expériences.   | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 9  |                             | Le sens                                  | Le sens passe par la perception individuelle. Partager un sens, ce sont les valeurs et une vision partagée. Pour que l'individu résolve ses contradictions, il faut que cela change quelque chose à sa vie. Le responsable a pour mission de résoudre l'ensemble des niveaux de sens dont sont porteuses les actions; la vie des organisations a une certaine conception de la personne (AT). Même si il est dans le 'chaos management', le responsable doit trouver une cohérence et la capacité à chacun, en dépassant les contradictions par le sens porté à l'action. | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 10 |                             | La croissance                            | La croissance a ses effets : la dégénérescence, la survie, le progrès ou le changement, le tout d'un point de vue psychologique.  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 11 |                             | Le changement                            | il faut changer autant d'un point de vue fonctionnel (type 1) que d'un point de vue radical (type 2). Dans ce cas, il s'agit d'un accompagnement psychologique, le modèle de Erskine et Zalzman alterne entre les croyances, les manifestations et les souvenirs se renforcent. Le degré d'autonomie est l'une des contradictions du changement.  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 12 |                             | Le consensus                             | Le consensus, c'est à la fois la symbiose et l'imposition. Ensuite, l'exclusion partielle ou le compromis. Puis l'intégration ou l'unanimité.   | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 13 |                             | Cultures d'entreprises                   | Les cultures d'entreprise, ce sont des degrés de développement : taylorienne, matricielle, puis culture poly cellulaire ou résiliaire. Chacun des styles de direction y contribue (hiérarchie une, puis multiples, puis relations ambiguës).  | Changement | Organisation |
| Lendhardt | 14 | Le tableau de bord du coach | Le développement des identités intégrées | Une personne est en relation avec sa fonction, son équipe, l'entreprise, l'environnement et un secteur d'activité.  | Coaching   | Mesure       |
| Lendhardt | 15 |                             | La grille RPBDC                          | Avant toute intervention, le professionnel doit vérifier sa possibilité d'intervention. Par l'identification du réel, du problème, des besoins, de la demande (explicite ou latente). Le contrat et l'intervention comme 'coup de marteau'. Il doit aussi gérer le temps, l'écoute et la relation professionnel/ personnel.   | Coaching   | Mesure       |

| Référence | #  | Titre1                                   | Titre2   | Résumé  | Topique  | Visibilité |
|-----------|----|--|--|---|----------|------------|
| Lendhardt | 16 |  | Les quinze paramètres                                    | Il faut être OK, qui est un rapport à soi, puis un rapport aux autres, à l'argent; faire donc quelques deuils, celui des formes anciennes; faire un diagnostic, juger des degrés d'évolution; objectiver les protections, dire les erreurs; dénouer les structures de relation; promouvoir des alliances thérapeutiques de changement, pousser les demandes et les volontés de changement; situer le plan d'intervention ici et maintenant, dans le temps et l'espace, avec les pouvoirs et les contrats possibles. | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 17 |  | Les zones d'intervention                                 | Les zones d'intervention, ce sont entre le coach et les enveloppes d'identité; la relation du coach au champion; ses identités; ses relations et la technique; la réalité de l'autre avec le champion, avec les autres problèmes et le problème apporté.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 18 |  | Les Etats du moi du responsable                          | Le parent, l'adulte et l'enfant, tous sont sous des sous-états du moi, dont il faut situer celui du responsable porteur de sens.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 19 |  | Les cadres de référence                                  | Le cadre de référence, c'est l'interaction entre le coach et le client, et aussi du client vers le coach.   | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 20 |  | Les degrés de l'autonomie                                | Ce sont les moments vers laquelle la vision du réel se déforme sous le déroulement du temps par le coaching.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 21 | Coaching individuel                      | Les enveloppes d'identité managériale                    | Ce sont la personne, la formation, le métier et la fonction actuelle qu'il faut changer.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 22 |  | Les stades de développement du responsable               | Ce sont le professionnel d'un métier, le hiérarque, et le leader. Avec des points de blocage : incompétence, manque de formation, besoin d'un accompagnement et ambiguïté de la vision. Avec plusieurs états, la métaphore du couple, du mythe et du réel.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 23 |  | Contenu du coaching                                      | Il s'agit de l'écoute du champion par le coach. Le coach pose des questions, fait des reformulations, il intervient en confrontant, en dézonant. Puis vient le modeling de la future situation.   | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 24 |  | Processus du coaching autour des entretiens d'évaluation | Dans l'entretien d'évaluation, il faut en finir avec les amalgames : ceux du bilan, des objectifs; il faut préparer l'entretien, annoncer la procédure, alterner l'entretien en court et fin de route.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 25 | Coaching d'une équipe : le team building | Le modèle ORF (Opérations, Régulation, Formation)        | Dans ce modèle en spirale : les opérations signifient le travail de team building, avec l'équipe, sur les problèmes opérationnels; la régulation, la pause pour le partager des représentations; la formation, pour s'échauffer et les entraînements spécifiques.   | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 26 |  | Les stades de développement des équipes                  | Le premier stade, c'est le flux d'information; ensuite, c'est les réactions des collaborateurs; la fixation de leur identité; ensuite, il faut trouver des moyens de fonctionner en dehors du chef, pour aller vers la solidarité du groupe.  | Coaching | Mesure     |
| Lendhardt | 27 |  | La mise à plat des représentations                       | la mise à plat permet le partage des représentations, comme dans les situations de développement des organisations O.D.   | Coaching | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|----|--|---|---|----------------|-----------------------------------|
| Lendhardt | 28 |  | Le circuit confiance                                      | La notion de confiance doit beaucoup aux théories de Ouchi et du psychologue Wurtlz.  | Coaching       | Mesure                            |
| Lendhardt | 29 |  | Communiquer, méta communiquer, sur communiquer            | Communiquer n'est pas un processus linéaire, mais prendre une situation méta, réaliser un investissement pour vérifier que les messages sont passés   | Coaching       | Mesure                            |
| Lendhardt | 30 |  | Mon, son, ton, notre, mon                                 | Dans une équipe, il y a le moi, l'autre, l'équipe comme entité. Et le tout comme système qu'il faut allier.   | Coaching       | Mesure                            |
| Lendhardt | 31 | Les quatorze axes de travail du coach                            | Le Coaching et le team building - mode ou tendance lourde | Il faut insister sur la combinaison du coaching et du team building, la relation avec le dirigeant, avec les membres du groupe, le hors groupe, apprécier les objectifs, ambiguïté du statut du coach, l'optimisation, la modélisation, la symbiose transitionnelle, la responsabilité du coach, la décision finale du dirigeant, le processus de coaching, l'autonomie et le partenariat.  | Apprentissage  | Délégation                        |
| Lendhardt | 32 |  | Le développement personnel du dirigeant                   | Il faut insister sur le débordement de la relation avec le dirigeant et la déontologie; les nouvelles thérapies brouillent les repères, il faut avoir une relation proche avec lui, veiller au développement personnel.   | Apprentissage  | Délégation                        |
| Lendhardt | 33 |  | A partir du sens la création de valeur                    | Il faut veiller au développement et à son identité. La définir, parler de développement, puis ensuite faire s'adapter au co-développement, vers la coévolution, pour atteindre la visée de l'auto organisation.   | Apprentissage  | Délégation                        |
| Lendhardt | 34 |  | Les enjeux de la formation au coaching                    | La formation et le développement du coach est un enjeu crucial. Il doit avoir un parcours, trouver des voies existentielles à son métier, avoir des formations spécifiques, réfléchir sur son parcours, avoir une déontologie et une pratique d'un accord avec ses sentiments pour le faire ressentir.  | Apprentissage  | Délégation                        |
| Morin     | 1  | Des évolutions économiques : décrypter leurs effets sur l'emploi |   | L'économie est à la fois le flux de machine et celui des hommes, il faut éviter de raisonner dans la confusion, la durée de travail et le nombre d'emploi ne sont plus substituables. Dans les évolutions à venir, il faut éviter les fausses solutions de la "reprise", tel un messie, les économistes sont désœuvrés face au chômage, la consommation est toujours la figure la plus oubliée. Les sociétés ont toujours partagé le travail, il y a des débats mais peu de réponses; sauf qu'avec la production du juste-à-temps, vient ensuite l'emploi juste à temps. Dans le tertiaire, dans l'ère post industrielle, la flexibilité et le niveau de vie sont beaucoup plus importantes que le reste. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Morin     | 2  | Des évolutions techniques et leurs effets                        |   | Le progrès technique est un grand facteur de mutation industrielle, avec des conséquences importantes sur l'emploi et la nature du travail, émerge le terme de 'post-industriel' lié au tertiaire et au télétravail non encore abouti. Les questions d'organisation sont elles-mêmes bousculées, notamment sur la question de la mesure du travail.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|--|--------|--|----------------|-----------------------------------|
| Morin     | 3 | Des évolutions sociologiques et leurs effets                                 |        | Le travail se féminise, bouscule la famille, l'éducation de masse trop vue comme un problème et non une solution, la durée de vie augmente et travail diminue; une équation difficile de financement. Les employeurs et les travailleurs sont face à face comme jamais, les cadres sont au bout de leur tension sur leur rôle et leur attachement aux logiques de la direction. La culture et ses interrogations dans l'entreprise ne sont autres que le composite des questions économiques, techniques, sociologiques.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Morin     | 4 | Les évolutions de l'emploi : les conséquences sur les motivations au travail |        | Les évolutions des emplois masquent souvent une attitude au travail qui change, le traitement social de l'emploi fait oublier celui du chômage; il n'y a pas de revenu garanti à vie, la motivation devient un axe clef, les réformes micro économiques sont incapables de solutionner ces évolutions plus larges. Il faut s'occuper de la motivation et des performances, car le lien entre les deux est faible.  | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Morin     | 5 | La fin du management romantique  |        | Face à toutes ces incertitudes, le management ne fait pas assez face et doit lui-même changer sa manière de faire. March et Simon ont défini le management à partir des multiples sciences (sciences sociales, économie, philosophie sociale et institutions politiques, biologie, psychologie, etc...). Sa capacité de prédiction est disputée. Et mieux vaut rire de sa capacité à créer toujours de nouveaux modes ; tout ceci ne facilite pas la légitimité de l'ensemble. Aujourd'hui, un retour aux fondamentaux (Fayol) est souhaitable, tout en ayant une conception modeste (Crozier) de ses capacités. Il faudra s'inspirer des nouveaux auteurs économiques des organisations (Arrow, Williamson), tout comme la sociologie des organisations, pour trouver les formes de cet emploi du juste à temps et du travail éclaté, les organisations doivent être gérées au plus près. Du micro management au macro. | Réseaux        | Organisation                      |
| Vermot    | 1 | Introduction   |        | Il faut redéfinir les manières d'appréhender la motivation des individus dans une entreprise. ce livre est un appel à changer les pratiques.   | Mobilisation   | Délégation                        |
| Vermot    | 2 | Qu'est-ce que la motivation  |        | La motivation est un engagement, un dynamisme, ce qui pousse à agir. Depuis Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, puis Vroom, Porter, Lawler, tout salarié détermine le niveau d'effort auquel il consent. C'est aussi un climat avec McGregor, sans quoi, il y a la démotivation, le repli, l'absence de mentalité progressiste. Motiver n'est pas manipuler, c'est agir sur le groupe.   | Mobilisation   | Délégation                        |

| Référence | # | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--|--|---|--------------|--------------|
| Vermot    | 3 | Repérer et prendre en compte dans l'entreprise les motivations individuelles | Repérer les motivations des salariés                 | Pour motiver, il faut avant tout connaître l'état de l'entreprise, par une compréhension des individus, un audit social, une attention sur les politiques de personnel. Jean Boissonnat démontre que définir une politique sociale adaptée permet la productivité. Michel Crozier a montré que faire s'exprimer les besoins individuels et les intégrer dans le système de gestion des ressources humaines, analyser les organisations en écoutant les individus, permet de les faire progresser.   | Mobilisation | Délégation   |
| Vermot    | 4 |  | Pour quels rôles                                     | Il faut analyser le rôle de la structure; distinguer et choisir le mode de management en fonction; disposer d'un l'encadrement qui comprend le personnel, qui permet l'écoute et pourrait toujours s'adapter; il faut améliorer le système de contrôle pour les résultats comme pour la fonction d'écoute.  | Changement   | Organisation |
| Vermot    | 5 | Mobiliser l'énergie collective des salariés                                  | Motivation et performance                            | Le lien entre la motivation et la performance se fait sur le rôle de la sélection et le rôle de la communication. Une entreprise, c'est l'affaire de tous, la motivation collective est affaire de temps de présence. Elle s'organise autour des valeurs de l'entreprise selon Ouchi et la sociotechnique. La motivation collective est un processus permanent.   | Mobilisation | Délégation   |
| Vermot    | 6 | 1er commandement : motiver par la vision et par l'exemple                    |  | Le dirigeant aujourd'hui doit mettre l'entreprise sous tension, son leadership c'est à la fois sa vision et sa passion (W. Bennis). Le projet d'entreprise, c'est une raison d'être et de travailler ensemble. Définir le projet, c'est mettre la culture de l'entreprise au service de l'action, basé sur les convictions, à la fois déterminé et tenace, mais dans sa mise en œuvre avec de l'écoute. Le projet, c'est l'équipe, c'est son projet et la vision du manager la stimule. C'est pour cela que le manager doit faire attention à son image, il faut être convaincu pour convaincre (Drucker, Laurence & Lorsch). | Mobilisation | Délégation   |
| Vermot    | 7 | 2ème commandement : motiver par la compétence et la confiance                | Les conditions de l'efficacité individuelle          | Les conditions de l'efficacité individuelle et collective est une question de moyens. Il faut savoir fixer les règles du jeu pour tout le monde. Être exigeant, mais tel que le dit Shaw, l'exigence, c'est avant tout la motivation que l'on inspire. Ensuite, il faut apprécier les résultats, avec différents types de données. Pour contrôler, il faut s'en donner les moyens, et ne pas le voir comme une sanction mais une amélioration continue.   | Leadership   | Délégation   |
| Vermot    | 8 |  | Développer la confiance en soi                       | La délégation, c'est convaincre, c'est motiver, faire participer, c'est admettre les erreurs et être toujours dans l'esprit d'amélioration.   | Leadership   | Délégation   |
| Vermot    | 9 |  | Préserver et développer les compétences collectives. | Il faut se connaître, savoir se préserver. L'entreprise n'a pas de compétence autre que celle de ses salariés. Il faut donc les former et les laisser s'exprimer (cf Carlzon).  | Leadership   | Délégation   |



| Référence | #   | Titre1   | Titre2                                | Résumé   | Topique      | Visibilité                        |
|-----------|-----|--|---------------------------------------|--|--------------|-----------------------------------|
| Vermot    | 5   | 3ème commandement : motiver par la passion du service et de l'engagement |                                       | Le respect des salariés passe par la communication des informations, leur prise en compte, l'autorité, la solidarité et le règlement des conflits. Le cadre de vie est primordial, le bien-être du salarié est aussi important que son bien-être dans la société. La notion d'égalité permet de forger la culture d'une organisation (Ouchi). Le respect des clients est aussi une source de motivation et de stratégie forte (Peters et Waterman). Les démarches de qualité totale permet l'engagement de tous vers un objectif commun.                 | Mobilisation | Délégation                        |
| Vermot    | 114 | 4ème commandement : motiver par la réussite                              |                                       | Les salariés veulent pouvoir mesurer leur contribution à la réussite de l'entreprise, le travail accompli. Il faut responsabiliser au maximum, mais leur permettre également un droit à l'échec, pour motiver les comportements à la prise de risque. Par contre, il faut toujours célébrer les réussites, et même les inciter, avec des dispositifs de rémunérations tangibles ou intangibles qui ont du sens. Pour autant, le mérite doit s'allier avec l'équité, garder une base commune, car la réussite provoque aussi l'usure et l'insatisfaction. | Mobilisation | Délégation                        |
| Vermot    | 115 | 5ème commandement : motiver par les défis et par l'espoir                |                                       | Avec la fragilisation de tous les repères (emploi stable, hiérarchie, technologie, syndicat), le plus dur est de motiver le personnel. Il faut sélectionner le personnel le plus apte à ce changement, à cette créativité, à cette notion même de mobilité dans la permanence. Il faut comprendre que le salarié a un projet personnel, qu'il doit avoir les moyens et les ressources pour y arriver et lui donner les voies de ses ambitions pour ce faire.   | Mobilisation | Délégation                        |
| Ramond    | 1   | Introduction : le management d'une unité                                 |                                       | La management est avant tout une unité, avec des écoles de pensée (Taylor, relations humaine, socio technique, Herzberg), voire désormais un style de management à adopter par les managers. Il faut distinguer le management stratégique de celui opérationnel. Avec des managers de managers, il faut retrouver une certaine efficacité. Les dysfonctionnement, ce sont la démotivation, les conflits de valeurs et le manque d'unité, entraînant un manque de prévision, d'information et de contrôle.  | Management   | Standardisation/<br>massification |
| Ramond    | 2   | Organisation et gestion de l'unité                                       | Diagnostic et objectif                | Passage du taylorisme aux objectifs, sa définition, sa mesure, sa planification, comment mesurer les objectifs pour chaque unité, et ensuite faire des plans individuels entre compétence et motivation.   | Processus    | Mesure                            |
| Ramond    | 3   |  | Organisation et gestion du changement | L'organisation est un concept du passé, du taylorisme, il faut désormais être plus flexible et plus adaptable. Définir les activités, différentes des objectifs, et ce pour chaque poste, pour chaque temps de travail. Avec des fiches de postes que l'on fait, on audite et on optimise.   | Processus    | Mesure                            |
| Ramond    | 4   |  | Suivi et contrôle                     | Il faut faire un suivi de chaque poste, avec des reportings dédiés, et des réunions pour faire évoluer les reportings. Apprécier les résultats, et passer des contrats individuels en analysant les résultats, les aspects positifs et les axes d'amélioration.  | Processus    | Mesure                            |

| Référence | # | Titre1  | Titre2                         | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|---|--------------------------------|---|------------|--------------|
| Ramond    | 5 | Animation et coordination de l'unité  | Communication et information   | L'information est opératoire, pour chaque individu, son travail et ses axes d'amélioration. L'instance du briefing permet de déjouer le travail quotidien et l'améliorer. Mais l'information est aussi intégratrice, car elle permet le contact avec l'ensemble des salariés, donner une unité, un discours commun et des objectifs en collectif. L'information est enfin motivationnelle, en dialoguant, en écoutant, en parlant sans faire des monologues, le salarié s'ouvre de nouveaux horizons et de nouvelles motivations tout en étant reconnu dans son travail.  | Leadership | Délégation   |
| Ramond    | 6 |   | Formation et délégation        | La formation et la délégation sont deux pensées conjointes. La formation est un apprentissage qui se fait en deux temps : écouter et faire. Cela passe par une phase où l'apprenant fait et l'autre délègue. La délégation suggère donc la capacité de l'apprentissage et la révision, le contrôle de celui-ci.   | Leadership | Délégation   |
| Ramond    | 7 |   | Stimulation et appréciation    | La stimulation est l'indispensable du management. Il y a plusieurs types de stimulation, innové par Lewin, il y a beaucoup de méthodes dans lesquelles il faut distinguer celles conditionnelles et celles inconditionnelles. Vient le temps du résultat et de la supervision, par des rendez-vous rapprochés et ceux distants des évaluations annuelles, qui doivent contenir toutes les dimensions de la stimulation globale de l'individu en entreprise (le travail, les relations, au-delà du travail).   | Leadership | Délégation   |
| Ramond    | 8 |   | Pouvoir, influence et décision | La question du pouvoir est désormais traitée par les sciences de la décision. M. Crozier a donné un cadre de d'analyse riche, dans lequel on peut déceler les décisions, mais aussi les supra-décisions (culture, société), les dysfonctionnements, les jeux d'influence et de motivation, pour déterminer in fine un cadre de l'action et de l'acteur.   | Leadership | Délégation   |
| Ramond    | 9 | Conclusion : pour une éthique de l'action                                     |                                | Le cadre de l'action en entreprise, c'est de prendre des décisions et ne pas être dans la réaction même si elle est parfois nécessaire. Il faut donner le temps de préparer l'action, de la suivre à partir de documents formalisés; il faut avoir un style de l'action et du management, sans être ni dans l'autocrate, ni dans le laisser faire, ni dans la sur spécialisation; les voies de la délégation sont ténues, il faut avoir un plan de l'action managérial, mais savoir s'en défaire, être au plus proche des relations mais savoir les influencer et exercer son leadership, savoir former et créer la créativité chez ses salariés. | Leadership | Délégation   |
| Baron     | 1 | Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projet |                                | Les structures par projet ou transversales perturbent les organisations traditionnelles, tout autant que le travail de chacun.  | Changement | Organisation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|--|--------|---|----------------|-----------------------------------|
| Baron     | 2 | Les spécificités de la situation des acteurs de projet             |        | Si la situation de gestion par projet peut être durable, les structures projets particulières sont provisoires. L'organisation est forcément 'floue' avec son fonctionnement par projet. Les ressources sont provisoires, et les directeurs de projets personnalisent la démarche.  | Changement     | Organisation                      |
| Baron     | 3 | Les acteurs sont en situation de double appartenance               |        | L'appartenance est à la fois à la structure et au projet, au chef hiérarchique et au directeur du projet; le projet est unique, mais les experts verticaux ont une compétence générique.  | Changement     | Organisation                      |
| Baron     | 4 | Les acteurs vivent une organisation à fort contenu d'apprentissage |        | La mobilité se fait selon les projets, les sujets et les lieux géographiques. Ces rôles font apprendre l'entreprise elle-même; l'enjeu, ce seront les fonctions d'interface et de gestion des conflits; ces situations sont trop souvent mal reconnues.   | Changement     | Organisation                      |
| Baron     | 5 | Le décalage entre le besoin des projets et les pratiques des DRH   |        | L'appartenance à la hiérarchie du projet ou celle de l'entreprise fonctionnelle fait débat, le chef de projet doit être capable de faire les bons arbitrages dans cette tension. Ils perçoivent plus les risques, et les dispositifs des DRH sont de plus en plus inefficaces, ils doivent donc innover avec une communication plus adaptée aux structures matricielles, et recruter de meilleurs profils faisant face à ces tensions et aux besoins contradictoires de l'entreprise.                         | Changement     | Organisation                      |
| Girard    | 1 | Vers un nouveau pacte social                                       |        | Les pratiques actuelles du management reposent sur un pacte social qui est en train de s'effriter. Il faut donc recréer un nouveau pacte social, plus en phase avec les nouvelles pratiques de gestion.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Girard    | 2 | La fin de l'emploi à vie   |        | La montée du chômage actuel n'est pas un phénomène conjoncturel, mais le travail lui-même a besoin de répondre davantage au cycle économique, être flexible, s'adapter aux besoins, le salarié doit se former en permanence et les organisations doivent aider à cela.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Girard    | 3 | Comment évolue le coût du travail ?                                |        | Les coûts de transaction et ceux d'ajustement à l'organisation doivent baisser, tandis que ceux de formation et des compétences ne cessent d'augmenter. Il s'agit d'un optimum décrit par Franck H. Knight entre la distinction du risque et celle de l'incertitude. John Hicks, pour sa part, distingue la régularité de l'emploi et la flexibilité de la demande qui est de plus en plus importante de nos jours. Alors que le pacte traditionnel fabrique des chômeurs déqualifiés selon Octave Gélienier. | Changement     | Organisation                      |
| Girard    | 4 | La fin de la mobilité  |        | Dans les entreprises recensés par Fortune, on s'aperçoit que les plus qualifiés monopolisent les premières places, comme dans les théories de Bourdieu.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité                        |
|-----------|----|---|--------|--|------------|-----------------------------------|
| Girard    | 5  | La fin de la solidarité   |        | Les enquêtes de François de Closet montrent la disparité des statuts dans l'entreprise; Jacques Rueff a souligné le rôle de l'inflation comme agent du pacte de solidarité qui n'existe plus.  | Changement | Organisation                      |
| Girard    | 6  | Un agenda pour le management  |        | Le nouvel agenda est celui qui permet la flexibilité pour l'organisation de la main d'œuvre (dont les assurances chômage et les dispositifs de marché du travail) et les exigences des salariés (formalisation des compétences, formations, parcours professionnels et progression individualisée).  | Changement | Organisation                      |
| Drucker   | 7  | Le Big Bang des organisations   |        | Les ruptures de Civilisation se font tous les cents dans, la mondialisation et la société des connaissances en est une.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Drucker   | 8  | Les certitudes d'hier sont aujourd'hui des absurdités   |        | Il faut penser comme Schumpeter et son innovation de l'économie, aussi puissante que les innovations sociales. Le changement est fondé sur la force des connaissances dans ces mutations.  | Complexité | Standardisation/<br>massification |
| Drucker   | 9  | Générer continuellement du nouveau  |        | L'amélioration continue (kaisen), l'exploitation des connaissances et l'innovation systématique sont les nouvelles forces contre la bureaucratie.  | Changement | Organisation                      |
| Drucker   | 10 | Le changement est une discipline qui s'étudie   |        | L'entreprise n'a pas, tel que le dit Milton Friedman, pour seul but que de faire du profit. Une organisation se définit par son objet, et elle n'est performante que si elle se concentre sur une activité qui fait du sens.   | Changement | Organisation                      |
| Drucker   | 11 | Une organisation est toujours en compétition sur la ressource la plus essentielle : des individus qualifiés et informés |        | Les organisations doivent attirer les meilleurs individus, les garder, les récompenser et les satisfaire. Il est de plus en plus difficile de superviser les travailleurs qualifiés et les évaluer. Lors des vagues de licenciements des années 1980, beaucoup ont retrouvé de l'emploi, ceux qui étaient formés.  | Changement | Organisation                      |
| Drucker   | 12 | Les organisations post capitalistes désorganisent sans cesse la société où elles évoluent.                              |        | Face au changement permanent et à la société de la connaissance, les salariés viennent chercher de quoi faire progresser leurs compétences, la rémunération n'est plus l'agent de fidélisation premier. Les connaissances deviennent singulières, sans savoir les partager. C'est l'échec du socialisme et de toutes les bureaucraties, reste à savoir comment la société capitaliste et la politique se restructurent dans ce contexte. | Changement | Organisation                      |
| Strebel   | 1  | Comment faire évoluer les règles du jeu   |        | Inciter le personnel à changer est l'une des tâches les plus ardues pour une direction. L'approche classique est celle du dégel, du changement et de la consolidation. Ce qui est faisable en temps de crise, doit l'être en permanence.   | Culture    | Standardisation/<br>massification |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité                    |
|-----------|---|--|--------|--|------------|-------------------------------|
| Strebel   | 2 | Trois types de contrats individuels                    |        | Il y a premièrement, le contrat individuel sur base du marché; puis le contrat sur base des relations; le contrat sur base de l'organisation. Mais intervient toujours une dimension de l'entreprise, et de la culture nationale, dixit Hofstede.  | Culture    | Standardisation/massification |
| Strebel   | 3 | Propositions pour un nouveau contrat                   |        | Il faut déjà, pour changer, un contrat plus attractif que celui existant; des coûts non prohibitifs, et se concentrer sur les acteurs indispensables.  | Changement | Organisation                  |
| Strebel   | 4 | Comment rendre le changement effectif                  |        | Il faut inciter à la révision des contrats individuels, créer de la valeur, donner l'insatisfaction par rapport aux contrats existants.  | Changement | Organisation                  |
| Strebel   | 5 | Vers des hypothèses vérifiables                        |        | La mise en place d'un nouveau contrat constitue la clé du succès d'un changement organisationnel global. Le succès dépend des forces de changement et de leur configuration par rapport à ces étapes indispensables.   | Changement | Organisation                  |
| Weiss     | 1 | Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail |        | Les entreprises traditionnelles doivent évoluer vers des formes hybrides d'organisation interentreprises. L'apparition de ces entreprises-réseaux ne sont pas sans effet pour la vie des salariés, leurs relations du travail, et leur autonomie.  | Réseaux    | Organisation                  |
| Weiss     | 2 | Des frontières mobiles                                 |        | Les démarcations entre le 'dedans' et le 'dehors' des entreprises sont de plus en plus floues; les entreprises sont quelque part entre les marchés et les hiérarchies, de manière à capter le plus de valeur ajoutée. Cette mutation est liée aux systèmes d'information, eux qui sont devenus des entreprises virtuelles en elles-mêmes, fondées sur l'empowerment de chacun de ses salariés. | Réseaux    | Organisation                  |
| Weiss     | 3 | La coopération   |        | Dans ces organisations, la compréhension réciproque est cruciale, l'adaptation est nécessaire, les partenariats, les nouvelles formes pour résoudre les situations les plus complexes. L'autonomie est issue de cette dimension de réseau, une source d'égalité et de compétition pour tous. Les partenariats, dit J.M. Villeta, sont une forme d'assurance entre deux entreprises.            | Réseaux    | Organisation                  |
| Weiss     | 4 | La production et les coûts                             |        | Les coûts se déplacent de l'entreprise principale vers ses sous-traitants, ni les salaires ni les pertes d'emplois ne sont un problème. L'enjeu est bien davantage le suivi de la chaîne de valeur; il s'agit moins de négocier les prix que de collaborer et coopérer pour travailler le plus efficacement ensemble.  | Réseaux    | Organisation                  |

| Référence | # | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|---|--|--|--|----------------|-----------------------------------|
| Weiss     | 5 | La production allégée  |  | Le juste-à-temps, sous le modèle du japon se généralise, les travaux qui n'ont pas de valeur sont éliminés. Tous ces phénomènes entraînent parfois l'excessive implication du personnel; les limites du toyotisme sont bien connues, de nombreuses publications alertent sur ses dérives, et le dialogue social y prend tout son sens.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 1 | Introduction   |  | La nature des relations de travail influe beaucoup sur les transactions et l'efficacité des partenariats, lorsqu'un individu devient plus autonome, dans un système en réseau, il doit être plus entrepreneur et les négociations doivent se faire sur cette base. Les transactions doivent se faire en toute connaissance des relations de travail, y compris dans le cahier des charges de réalisation; les syndicats devraient également participer à cette vision de l'entreprise en réseau. Même si le droit a toujours du mal à saisir cette notion de "communauté de travail" et de l'encadrer (Lyon-Caen), sur les conditions de travail, les rapports de travail et leurs protections de santé. | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 2 | Stratégie et intuition : de la stratégie intuitive à la planification stratégique d'entreprise | Le stratège génial : mythe ou réalité ?  | Louis Renault; André Citroën; Marcel Boussac; Jean Claude Decaux   | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 3 | Le stratège génial : mythe ou réalité ?  | A la recherche de stratèges d'entreprise talentueux et charismatiques                              | L'équation du succès de Harold Leavitt : 1+3. Le rôle de l'intuition aujourd'hui. Une vision post taylorienne des relations humaines dans l'entreprise. La combinaison des talents de stratège à ceux du leader charismatique.   | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 4 |  | L'évolution des méthodes de planification d'entreprise   | 1° la planification d'entreprise (1955-1965); 2° la planification stratégique par les matrices (1965-1980); 3° la stratégie en temps réel (1980-1984); 4° la gestion stratégique.  | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 5 | La méthode classique d'analyse stratégique et ses fondements                                   | Le concept de métier   | L'identification du ou des métiers de l'entreprise. La chaîne de valeurs de Michael Porter. Les chefs d'entreprise et le concept de métier. Le danger des généralisations trop hâtives. L'intérêt du concept de métier.  | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 6 |  | Le concept de domaine d'activité stratégique   | L'identification des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS). Les apports de d'Abell Derek. L'articulation des 'Métiers-DAS'. Son dimensionnement géographique.   | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 7 |  | La gestion d'un portefeuille de domaines : l'approche par les matrices d'analyse stratégique (DAS) | Les notions de base dans l'approche de base par les matrices. La matrice croissance / part de marché. La matrice maturité / position concurrentielle (Arthur D. Little), ADL. La matrice 'position concurrentielle-intérêt des secteurs' de GE-McKinsey  | Management     | Standardisation/<br>massification |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité                        |
|-----------|----|---|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Sicard    | 8  |   | Le choix d'une stratégie par domaine : les apports de Michaël Porter                | Les stratégies de domination par les coûts. Les stratégie de différenciation. Les stratégies de focalisation.  | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 9  |   | Le jeu concurrentiel dans une DAS   | La coexistence des trois grands types de stratégie. La matrice 'espace-avantage compétitifs' de l'OCS. Les risques inhérents à chaque stratégie générique. L'orientation des choix technologiques. La gestion du temps. Le business reengineering. Les manœuvres stratégiques.                   | Management     | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 10 | Les approches à caractère non différencié   | L'approche 'points forts, points faibles, opportunité, menaces'                     | L'approche traditionnelle. L'approche par Domaine d'Activité Stratégique   | Processus      | Mesure                            |
| Sicard    | 11 |   | L'approche par force motrice  | Les neuf forces motrices possibles. L'application de la méthode.   | Processus      | Mesure                            |
| Sicard    | 12 |   | L'approche par la technologie   | Le concept de 'grappe technologique' du GEST. La stratégie de la technologie selon Richard Foster.   | Processus      | Mesure                            |
| Sicard    | 13 | L'internationalisation des firmes : les apports de l'analyse stratégique d'entreprise | Le cas des firmes suédoises   | L'émergence de centres autonomes dans les réseaux à l'étranger. Les phases successives d'évolution vers l'internationalisation.  | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 14 |   | Le cas des firmes japonaises  | Les options stratégiques fondamentales adoptées par les grandes firmes japonaises. La création de mini japon à l'étranger. Les cinq phases successives dans le processus de pénétration des marchés étrangers.   | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 15 |   | L'approche méthodologique nouvelle du problème de l'internationalisation des firmes | Croissance par spécialisation ou par diversification. L'internationalisation des firmes : un problème de choix de portefeuille et de dimensionnement correct des DAS. Le dimensionnement pertinent des DAS au plan mondial. Le difficile problème de l'eupéanisation des entreprises françaises. | Mondialisation | Standardisation/<br>massification |
| Sicard    | 16 | La conduite d'une démarche d'élaboration d'un plan stratégique                        | La démarche générale d'élaboration d'un plan stratégique                            | Les six grandes étapes de la démarche. La recollection des données de base. L'analyse du portefeuille. Le choix des DAS. La détermination des stratégies par DAS. L'élaboration du plan d'action. La mise au point du plan stratégique.  | Changement     | Organisation                      |
| Sicard    | 17 |   | La procédure à suivre : guide pratique pour le groupe de réflexion stratégique      | Le diagnostic stratégique. La planification stratégique dans les grandes entreprises. La planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises.   | Changement     | Organisation                      |
| Sicard    | 18 | Conclusion  |   |  | Changement     | Organisation                      |

| Référence | # | Titre1        | Titre2                              | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-----------|---|---------------|-------------------------------------|---|------------------------|-------------------|
| Anderson  | 1 | Dédicace      |                                     | Chris Anderson utilise le terme « revolution » abondamment. Le médiatique rédacteur en chef de Wired prend l'exemple de son grand-père maternel, Fred Hauser. Cet ingénieur déposa des brevets pour améliorer la technologie de l'extincteur. Chris Anderson distingue alors l' « inventor » de l' « entrepreneur » : Le « web » n'ayant que « democratized » la capacité d'« invention ». Citant Karl Marx et son « control the means of production » : le « do-it-yourself », le « co-creation » et « the making of the Maker » sont ces actes de cette « new industrial revolution », au son de Zine, des Sex Pistols et du « birth of Indie ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Anderson  | 2 | La révolution | L'invention de la révolution        |   | Révolution information | Commercialisation |
| Anderson  | 3 |               | La nouvelle révolution industrielle | Au sein de ce « Maker Movement », tous utilisent le « digital », la « collaboration », et l'idée d'« entrepreneurship » ; Chris Anderson se réfère à la biographie de Steeve Jobs par Walter Isaacson et le Whole Earth Catalog, le « DIY manufacturing » est assimilé à Karl Marx, alliant le « global vs local », la « customization » et le « any scale », ou l'« invention » et l'« open source » pour le « everything else ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Anderson  | 4 |               | L'histoire du futur                 | Il s'agit bien de la « radical transformation in the process of invention itself », affirme le journaliste de Wired. La première révolution industrielle avait remplacé la « farm » par la « factory », la seconde conditionnant le « set of technology » de la « manufactory » (i.e. « assembly-line » and « hygienic » métriques) ; cette troisième révolution « amplify brain power », notamment en étant « combined with network ». Manchester en est le symbole : jadis « cottonopolis » dans les années 1800, aujourd'hui le « Fab Lab Manchester », consistant à l'idée de « liberating creativity », de sorte de permettre « the ability for individual to make (...) anything (...) to realize it ». | Révolution information | Commercialisation |
| Anderson  | 5 |               | Nous sommes tous des designers      | Cette capacité est nouvelle, si le « desktop changes everything », le « DIY design » est cette « revolution » du travail « brain power ».   | Révolution information | Commercialisation |



| Référence | # | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-----------|---|----------|---|---|------------------------|-------------------|
| Anderson  | 6 |          | La longue traîne des choses   | Au contraire de la « mass production », le « disruptive by design » est ce « power of democratization », cette « long tail » décrite par Chris Anderson dans son dernier livre, alliant tant le « scale » que la « customization ». Ainsi ce « industrial artisan » est celui vouant le « power of unique », se référant aux travaux de Michaël Piore et Charles Sabel (« The Second Industrial Divide ») fondant un « hapiness economics », où la création du client prime sur sa satisfaction (i.e. « the IKFA effect »).   | Révolution information | Commercialisation |
| Anderson  | 7 | Le futur | Les outils de la transformation.<br>Les quatres entreprises bureau de travail | L'innovation est bornée non pas par l'entreprise ni par le « market » mais par la technologie et ses perspectives. Ainsi, les « 3-D printers » permettent d'ambitionner pouvoir disposer de cette « ability to produce a small number of high-quality items », mais cependant, il faut pouvoir « sell them at reasonable prices is causing an enormous economic disruption. In it, you can see the future of American manufacturing », c'est-à-dire à la fois l'« individualization » et la « customization »; le tout profitant du fait que la « variety », la « complexity » ou la « flexibility » sont « free » ; le coût de revient baissera avec l'invention permettant une « replicability » dépendante de l'offre. | Innovation             | Organisation      |
| Anderson  | 8 |          | L'hardware ouvert   | Il appelle un « open hardware », ce « market where the customers help you develop your products and then pay for them ». Une fois ce principe établi, il faut récompenser les coopérants : une « hierarchy if reward » est ainsi formalisée, selon le degré de coopération dans le « project » (de la « contribution », au « leader », jusqu'au « team leader who have shipped a major project », lui donnant droit à des « equities »). Pour ces « castles without wall », c'est-à-dire des « software projects », chacun des leaders est à la recherche de ces « pirates », c'est-à-dire ces coopérants, en dehors de l'organisation, qui vont « work for you ».  | Innovation             | Organisation      |

| Référence | # | Titre1 | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|--------|---|--|------------|--------------|
| Anderson  | 9 |        | Réinventer les plus grandes fabriques pour tous | <p>Mais qu'est-ce donc que cette nouvelle forme d'entreprise ? Selon le rédacteur en chef de Wired, il s'agit d'une des composantes de la révolution de l'information consistant à « reinventing biggest factories of all ». Prenant l'anti-modèle du « car business », dont il faut faire le « trial », il s'agit de commencer premièrement par une « microfactory », en étant « crowfinanced » ; les « makers » le font, par exemple, avec des « kit-car business », à l'image des « hubcap » et une série de « mechanical linkage » entre eux « by wires ». Au modèle de la « Toyota factory », il faut désormais focaliser les regards sur la « Tesla factory »: elle qui « operates on a principle of manufacturing 'unit of one', closer to the dream of mass customization », et où « there is no need for big inventory of components or long supply chains and the inflexibility that comes with them ». Ainsi, décrit-il, la différence se place elle-même sous la forme de la collaboration: « The ambition was the same: flexible, efficient, high-quality manufacturing, using automation to improve quality and just-in-time supply to lower costs and increase flexibility. But the difference is that then, automation meant custom-made automated handlers, each specialized for a single task, since powerful general-purpose robotic arms had not yet been developed »; et très concrètement, le tout fonctionne parce que les « supply chains » ne sont plus régis par les principes du « comparative advantage », mais eux-mêmes « could make plastic dashboard or ABS braklin software ». Dans cet univers de la collaboration généralisée, ils sont « each specialized, and the buyers combined them all with supply chains »; ainsi, « likewise for the robotic factory, general purpose robots can be reconfigured by software as easily a PC »; et, conclut-il, « likewise for the robotic factory, general purpose robots can be reconfigured by software as easily a PC ».</p> | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                 | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--------|------------------------|--|------------|--------------|
| Anderson  | 10 |        | L'organisation ouverte | <p>Chris Anderson tente ainsi de décrire les contours de ce qu'il appelle être : « the open organization ». Le journaliste, de par sa fonction et son tempérament, est encore plus radical que les dirigeants de Google, puisqu'il veut sortir du champ de l'entreprise elle-même. Ainsi, lorsqu'il parle de « open », il signifie lui « make thing a new way », tout comme une « company new way too ». Premièrement, en remettant en cause la thèse de Ronald Coase, Bill Joy, cofondateur de Sun Microsystems qui affirme « no matter who you are, most of the smartest people work for someone else ». Opposant ainsi les « centralized organizations » de Coase, il préfère la « use of information in society », théorisée par le libertarien Friedrich Hayek; mais il préfère ainsi moins parler du « market », que des « open ended communities » : celles-ci étant « more egalitarian », et n'ont pas « the same legal obligations and risk as a company », car elles reposent sur le principe du « self select ». En effet, avec la philosophie du « DIY (Do It Yourself) », il faut des « most unlikely CEOs » et débiter sans « start ups » ; il faut « lot of support from the community » et ne pas « hiring » quelqu'un pour son « resume », mais seulement sur sa « participation » ; il faut n'avoir pour « common roof » qu'un « social network », qui n'est pas « dictated » mais juste « shared ». Cette « open-manufacturing model » est ainsi l'anti-modèle de la « bureaucracy », des « procedures » et des « approval process ». Cette « community exist for the project, not to support the company in which the project resides », elle n'est que « shared interests » et « needs ». Et contrairement à la théorie de la dépendance de la supply chain internationale – celle des « comparative advantages » – Chris Anderson croit intimement que les « makers can make jobs » : de par leur « productivity », leur « velocity » et les « hubs » inhérents à la « long tails theory » ; ils sont ainsi des « faster, better, and cheaper product-development process ». Et le journaliste de Wired en tire une conclusion importante : ce changement des « open organizations » permettra d'advenir un nouveau « calculus of geography » pour « rebuilding an 'industrial commons » et sa « American competitiveness ».</p> | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                             | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--------|------------------------------------|---|--------------|--------------|
| Anderson  | 11 |        | Financer le mouvement des 'Makers' | Le terme de « communities » est utilisé par le journaliste de Wired pour qualifier ces nouveaux profils d'« entrepreneurs ». En effet, pour eux la question du « financing » s'instaure au sein de leurs relations (i.e. le « maker market »). Faire partie de la « community » de celui-ci, ou son « ultimate social capital », légitime pour Chris Anderson d'utiliser dès lors le terme de « underground VC ». S'établissant par ses propres moyens, s'opposant terme à terme aux « multinationals », les « makers » se forment un « capital » à partir de leurs relations « social ». ils ont des méthodes innovantes, de types « crowdfunding », tout en imposant un « voting capital » de type égalitariste. En effet, car la culture des réseaux sociaux prévaut que tout contributeur doit pouvoir « submit an idea » ou un « design ». Au final, il s'agit de faire advenir une sorte d'idéal de l'« industrialized crafting » : c'est-à-dire, où les « mentalities have left ever more disconnected with nature, our communities and the people », de manière à pouvoir « build local, living economies, and most importantly, to help create a more permanent future » | Culture      | Organisation |
| Anderson  | 12 |        | Le business des 'Makers'           | Chris Anderson pointe l'importance du « Maker mouvement ». Il les assimile, de par leurs modes de « collaboration », à l'exemple de la communauté de « Lego » : chacun pouvant retrouver ses « communautés », fondées sur des pratiques ; c'est-à-dire ceux qui « make » de nouvelles possibilités et de nouveaux horizons commerciaux à un même produit.   | Collaboratif | Organisation |
| Anderson  | 13 |        | La fabrique dans le 'Cloud'        | L'objectif in fine est d'établir cette « factory in the cloud », dont les contours ont été décrits par le « Institute for the future » : impliquant de « network your organization », de « reward solution seekers », de « err on the side of openness », toute comme la nécessité de « engage actively » toutes les composantes de son « ecosystem ».  | Collaboratif | Organisation |
| Anderson  | 14 |        | La biologie DIY                    | Reste à savoir ce qui reste de l'entreprise ainsi ? Chris Anderson n'élude pas la question. Au contraire, il promeut cette « factory of the cloud », qui n'est rien d'autre qu'une « DIY factory ». Et l'avenir lui-même est à la « DIY biology », ce « ultimate Maker dream » qui est un « programmable matter », se référant à l'ouvrage de Neil Stephenson, « The Diamond Age ». Ainsi, comme les « Lego blocks » – qui sont des « intelligent materials » – il faut « carry with them their own rules of assembly and have preassigned functions, such as hinges and wheels ». Il reste alors à trouver comment faire ce « Lego blocks » et penser trouver les moyens du « making with DNA » en espérant obtenir la « combination with a version » de tout procédé industriel.  | Collaboratif | Organisation |

| Référence            | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|----------------------|----|--|---|---|------------------|-------------------|
| Anderson             | 15 | La nouvelle forme du monde industriel                              |   | Au final, il s'agit d'un « new shape of the industrial world » que souhaite faire advenir le rédacteur en chef de Wired. En effet, si la « globalization and communications » ont « flattened the word once », avec son cortège de « low cost labor » et son « triumph of comparative advantage »; un second mouvement qui « are flattening it again » avec la « 3D Robotics factory » devra aller dans le mouvement inverse de ce « 21st-Century Workshop »  | Collaboratif     | Organisation      |
| Anderson             | 16 | Appendice : l'établissement du 21ème siècle. Démarrer avec la CAD. |   |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 1  | Introduction   |   | Il faut rechercher ces marchés où les clients n'existent pas encore. Et c'est bien le thème de son début d'ouvrage, consacré à ce qu'il appelle être : la « growth imperative ». Ce terme-là explique ainsi que l'ordre désormais établi est que les « financial markets relentlessly pressure executives to grow and growing faster ». Le terme même de « dilemma » qu'il a utilisé précédemment est celui entre les « investors » et les « innovations ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 2  | L'impératif de croissance  |   | Il s'agit en réalité d'un déplacement sémantique : ce même terme de « dilemma » tenait plutôt compte de celui entre les « executives » et les « innovations » lors de son précédent ouvrage. De la sorte, les « corporate strategy » sont « examined » sur le « equity market » : le consultant de Harvard dresse la liste des entreprises selon leur « share prices », leur « new investments » et « existing assets » en pourcentage. Ce questionnement stimule, indique-t-il, toutes les recherches sur ce qu'il appelle être l'« innovation black box » : selon l'angle d'analyse de la corrélation entre la « sustain (...) the growth trajectory » d'avec des « successful innovations ». | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 3  |  | Est-ce que l'innovation est une boîte noire ? | Il faudrait alors pouvoir rendre ces deux facteurs « predictables » ; mais les recherches montrent davantage qu'il faut prioriser, de manière plus qualitative, ce qu'il appelle être les « process of idea » qui « shape the innovation ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 4  |  | Les forces qui façonnent l'innovation         | Il veut donc trouver une « good theory », qui est le plus souvent « quixotic », retraçant les apports et les déconvenues des diverses théories de l'innovation. Si son précédent ouvrage parlait des « circonstances » des « disruptees », l'objet est de trouver les « solutions » de « disruptions » à ces « innovators ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 5  |  | D'où la prédiction vient : la bonne théorie   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 6  |  | Les contours de ce livre                      |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 7  | Comment vous devez mordre vos plus puissants concurrents ?         |   | Ce vocable de « disruption » a été précédemment conceptualisé dans le précédent ouvrage de Clayton Christensen, « The Innovator's Dilemma » en 1997, où il fait la jonction avec la révolution de l'information et les nouvelles conditions de marché. On peut y lire une infographie intitulée « the disruptive Innovation Model », où il ne compile pas les « existing market » mais les « news or less-demanding customers ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 8  |  | Le modèle d'innovation de disruption          |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence            | #  | Titre1                                       | Titre2   | Résumé   | Topique          | Visibilité        |
|----------------------|----|--|--|--|------------------|-------------------|
| Christensen_Solution | 9  |  | La disruption au travail : comment les petites collines renversent les entreprises d'acier intégrées |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 10 |  | Le rôle de maintenir l'innovation qui génère la croissance   | Il faut « sustaining innovation » mais ce principe est mis en balance avec le besoin de « financial returns », où les « starting new compagnies » n'est une solution préférable que dans certaines conditions.   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 11 |  | La disruption est un terme relatif   | En effet, la notion de « disruption » est « relative » : définie à l'opposé des entreprises traditionnelles en place, elle est fondée sur la bonne définition des « valuable corporate asset » d'une entreprise, qui doivent être analysées sur un triple axe du « time », de la « performance » et du « value network » (chaque « strategy » étant propre à un contexte concurrentiel). | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 12 |  | Deux types de disruption   |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 13 |  | Les disruptions de nouveaux marchés  |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 14 |  | Les disruptions de fin   | Ce terme d'« innovation » veut donc ainsi décrire ce qui n'existe pas encore : le « new market disruption » faisant rentabiliser les « nonconsumption », et le « low end disruption » transformant les « networks » qui ne sont plus « valubles » pour les refonder.   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 15 |  | Mettre en forme les idées qui deviennent disruptives : les trois tests litmus                        |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 16 |  | Est-ce que Xerox peut disrupter Hewlett Packard  | Clayton Christensen recherche donc ces « shaping ideas to become disruptive » : c'est-à-dire le récit, ce travail de reformulation de sa stratégie qui est le cœur même de cette notion de « disruption ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 17 |  | Conditions pour les industries d'air conditionné   |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 18 |  | Potentiel pour l'Internet bancaire   |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 19 | Quels produits vos clients veulent acheter ? |  | On le voit, la problématique principale de l'enseignant de Harvard est la définition du « market » qui n'existe pas encore ; ou dit autrement, définir : « what products will customer want to buy ? ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 20 |  | Utiliser les segmentations basées sur les circonstances pour gagner une disruption marchande         | Au-delà des « segmentations » et du « predicable marketing », ce sont bien souvent les « innovations » venant de « circonstances », elles-mêmes peu prévisibles, qui font la différence.   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 21 |  | Les innovations qui vont maintenir la disruption   | De ce fait, pour y maintenir un « foothold », mais également « invent the upward path », ce sont les « innovations that will sustain the disruption » ; et ce qui est en cause, c'est le fait de « defining the market by the characteristics of the product [that] causes managers to think that in order to beat the competition ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 22 |  | Pourquoi les segments de marchés des dirigeants sont contreproductifs ?                              | De ce fait, l'analyse des « segment markets » est elle-même « counterproductive » : le « focus », les « channels », les « opportunities » de l'existant ne disant rien des « disruptive strategy ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence            | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|----------------------|----|--|---|---|------------------|-------------------|
| Christensen_Solution | 23 |  | Les dangers de demander aux clients de changer de travail                               | Parfois même, il est un « danger » de « asking customer to change jobs » de l'innovateur lui-même, précise-t-il.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 24 | Quels sont les meilleurs clients pour nos produits ? |   | Dès lors, il est difficile de parler de « target », de l'adéquation entre les « customers » et les « products », dès lors que l'on parle de « new market » et de « non consumers ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 25 |  | Les disruptions des nouveaux marchés : les histoires de trois cas                       | Les cas des « transistors », de l'« angioplasty », et de nos jours la « solar energy » sont typiques d'une anticipation, voire d'un « dream comes true ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 26 |  | Qu'est-ce qui fait que rentrer en compétition avec des non consommateurs est si dur ?   | Mais en réalité, ils sont – ou pas, mais personne ne le sait – ces « non consumers », qui sont difficiles à capter. Cette difficulté d'analyse est essentiellement celle du fait qu'ils obligent à relever le ratio « threats versus opportunities », tout en exigeant de la « flexibility » ; il faut donc la mesurer : Clark Gilbert propose de le compléter dans une matrice, avec les « ressources allocations » en ordonnée et le « venture building process » en abscisse. Parfois même, il faut des nouveaux « disruptive channels », comme dans le retail où la supply chain est si déterminante. | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 27 |  | Atteindre les clients des nouveaux marchés souvent requiert des canaux disruptifs       |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 29 | Atteindre le bon scope du business model             |   | Clayton Christensen porte une réflexion sur l'« outsourcing ». Il pose la question de savoir comment « integrate or outsource », tant concernant la production que les produits. A cet égard, les nouveaux outils de l'organisation que sont les « architectures », les « integrations » et des « interfaces » permettent de concevoir des « products » et les solutions qui sont « interdependants » les unes aux autres.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 30 |  | Intégrer ou outsourcer ?  | A l'instar du « Modular Design », ils doivent définir leur « Back » et de leur « architecture strategy » ; celle-ci doit être « aligned » avec l'ensemble des choix de « l'innovator ». Ici se situe la qualité de ses décisions, qui varient selon les « circonstances » et doivent être « at the right place and the right time ».  | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 31 |  | Les produits d'architecture et les interfaces   |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 32 |  | Faire la compétition avec une architecture interdépendante dans un monde pas assez bien |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 33 |  | Tirer trop loin ou modulariser  |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 34 |  | Depuis l'interdépendant au design modulaire   |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 35 |  | les drivers de la réintégration   |   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 36 |  | Aligner votre architecture strategique avec vos circonstances                           |   | Innovation       | Organisation      |

| Référence            | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique          | Visibilité        |
|----------------------|----|---|---|--|------------------|-------------------|
| Christensen_Solution | 37 |   | Être à la bonne place au bon endroit  |  | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 38 | Comment éviter d'être une commodité                                     |   | Clayton Christensen parle de cette angoisse de la "commodification", qui est la même que celle de la « disruption », intitulant « how to how commoditization ? » son chapitre 6, étant lui-même, selon ses termes « natural » et « inescapable » .   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 39 |   | Le process de la commodité et dé-commodité  |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 40 |   | Où l'argent est fait dans la valeur ajoutée de l'industrie du PC                  | Clayton Christensen voit dans la « commoditization » un phénomène incessant. Il faut donc toujours rechercher « where » il est possible de « make money » : au sein du « PC industry », il n'y aucun segment qui est « unprofitable », mais  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 41 |   | La compétence cœur et le ROA de maximisation de la spirale tueuse                 | seulement les capacités des technologies à la « modularity » est déterminante ; les « value brand » sont soit celles « premium », soit celles bon marché, le « profit » est fait de ses déplacements. En prenant l'exemple de la « automotive industry »,  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 42 |   | Assez bonne, pas assez bonne, et la valeur des marques                            | les « modular architecture » prennent la place des chaînes de production classiques, la « law of profit » se trouvant au sein de ces « independant designs » et leur « subsystem assembly », affirme le professeur de stratégie.   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 43 |   | Une vue du futur de l'industrie automobile, à partir de lunettes de ce modèle     |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 44 |   | La Loi de la conservation des profits attractifs                                  |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Christensen_Solution | 45 | Est-ce que votre organisation est capable d'une croissance disruptive ? |   | Selon le consultant et professeur de stratégie Clayton Christensen, la « disruptive growth » qu'il recherche dans ses travaux est surtout la résultante des choix de l'« organization ». Ainsi, l'« innovator » est celui qui effectue les bons choix sur les « ressources », les « processus » (selon les « tasks ») et leurs résultantes que sont les « values ». Toute la différence se fera dans cette « ability » à faire ces « migrations » vers le « new disruptive business ». | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 46 |   | Les ressources, les processus et les valeurs                                      |  | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 47 |   | La migration des capabilités  |  | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 48 |   | Sélectionner la bonne maison organisationnelle pour un nouveau business disruptif | Clayton Christensen note bien qu'il y a dans la littérature managériale une floraison de nouveaux termes pour caractériser cette « home organization ». Que ce soit la « capability », la « transformation », le « management », les « process »   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 49 |   | Créer des nouvelles capabilités   | ou les « values » : les trois pouvant même se « buying », plaide le professeur de Harvard.   | Innovation       | Organisation      |
| Christensen_Solution | 50 |   | Le coût de mal l'obtenir  |  | Innovation       | Organisation      |



| Référence            | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique  | Visibilité   |              |
|----------------------|----|--|---|--|--|--------------|--------------|
| Christensen_Solution | 51 | Gérer votre processus stratégique de développement |   | Ce qui est recherché avant tout est cette « sustained growth » au sein d'entreprise n'étant que des réceptacles d'investissements propres à l'innovation. Le consultant Clayton Christensen recherche bien ce qui fait aller des « management ideas » jusqu'à leur « management », c'est-à-dire des « processes of strategy formulation ». Il pointe, dès lors, la « ressource allocation » qui est « crucial », affirme-t-il, car il s'agit d'identifier les « prioritization decisions » capable de constituer la « strategy-making » et son « business development ». | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 52 |  | Deux processus de formulation de la strategie   |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 53 |  | Le rôle crucial de l'allocation de ressource dans la strategie de developpement de processus      |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 54 |  | Une illustration de l'allocation de ressource dans l'établissement stratégique : le cas d'Intel   |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 55 |  | Assemble le processus de strategie avec l'étape de business développement                         |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 56 |  | Manage deux processus stratégiques fondamentalement différents : une rare et difficile compétence |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 57 |  | Les points des l'amélioration de la direction dans le processus de stratégie                      |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 58 | Il y a-t-il une bonne et une mauvaise monnaie ?    |   |  | Au centre de sa théorie, il y a donc ce « dilemma of investing for growth » : c'est-à-dire la connaissance de ce moment où les « executives temporarily tolerate losses », et où les décisions d'innovation doivent se fier au « pattern recognition » et non au « financial results », plutôt celles où la « good money » n'est pas encore celle « bad », précise-t-il. | Innovation   | Organisation |
| Christensen_Solution | 59 |  | La spirale de la mort pour une croissance inadéquate  |  | Innovation   | Organisation |              |
| Christensen_Solution | 60 |  | Comment manager le dilemme d'investir dans la croissance  |  | Innovation   | Organisation |              |

| Référence            | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|----------------------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Christensen_Solution | 61 |  | Utilise les voies de reconnaissance, pas les résultats financiers, les signaux de blocages potentiels |   | Innovation | Organisation |
| Christensen_Solution | 62 |  | Créer les politiques pour investir du bon argent avec le risque que cela tourne mal                   |   | Innovation | Organisation |
| Christensen_Solution | 63 |  | Du bon capital peut tourner mauvais aussi   |   | Innovation | Organisation |
| Christensen_Solution | 64 | Le rôle de dirigeant senior and les nouvelles croissances permettant le leadership |   | Le consultant se focalise sur le « role of senior executives ». En effet, il analyse ses « decisions » et précisément celles consistant à « allocate ressources ». Mais il y a aussi les sujets où il faut consacrer « time and energy ». Ce personnage de l'« innovator » est donc celui qui est constamment « standing astride the sustaining – disruptive interface » ; il doit volontairement se « meddling » des évolutions technologiques pour « lead disruptive growth » (même si Clayton Christensen semble en douter). En effet, « embedding the ability to disrupt » est le plus souvent le fait d'actes contradictoires, il faut pour cela « appoint senior executives », seulement ceux sachant « shepherd ideas » au travers des « appropriate shapping and ressource allocation processes » | Leadership | Délégation   |
| Christensen_Solution | 65 |  | Le rôle des senior executifs pour mener la nouvelle croissance  |   | Leadership | Délégation   |
| Christensen_Solution | 66 |  | Rester à califourchon l'interface de disruption durable   |   | Leadership | Délégation   |
| Christensen_Solution | 67 |  | Est-ce que les leader peuvent maintenir la croissance   |   | Leadership | Délégation   |
| Christensen_Solution | 68 |  | Créer un engin de croissance : incruster la capacité de disrupter dans un process                     |   | Leadership | Délégation   |
| Christensen_Solution | 69 | Epilogue : passer le bâton   |   |   | Leadership | Délégation   |

| Référence      | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|----------------|----|---|--|--|------------------------|-------------------|
| Colin-Richesse | 1  | Introduction  |  | La « révolution numérique » doit se généraliser à la France. Pour l'énarque et entrepreneur Nicolas Colin, le constat est, avec Marc Andreessen, que le « numérique dévore le monde » ; il faut donc se « réarmer » d'une nouvelle « conception de la richesse des nations », affirme-t-il.  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 2  | La transition numérique de l'économie                 |  |  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 3  | La transition numérique gagne toute l'économie        | La prise de conscience de la transition numérique  |  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 4  |   | La concentration géographique de la valeur         |  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 5  |   | Au cœur de la création de valeur, la multitude     |  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 6  | La transition numérique est une dimension de la crise | Les effets de la transition numérique sur l'emploi | La « crise » de la France est très largement causée par cette « transition numérique », empiétant les « marges des entreprises traditionnelles ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 7  |   | La montée des inégalités                           | Se référant à Thomas Piketty, la technologie « augmente les inégalités » – mais la France souffre spécifiquement du fait du manque « d'innovation », se référant à Edmund Phelps, précise-t-il.  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 8  |   | Des institutions à bout de souffle                 | Le constat est donc alors que « les institutions sont à bout de souffle ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 9  | La transition numérique impose un nouveau paradigme   | La cinquième révolution technologique              | Il y perçoit une « cinquième révolution technologique », au même titre que la « filature », la « chemin de fer », « l'acier » et le « pétrole » d'alors. Il est, dès lors, urgent d'imposer un « nouveau paradigme ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 10 |   | La bulle numérique et son héritage                 | Il faut donc investir « massivement », mais en retenant les leçons de la « bulle Internet » et en sortant de cette « production de masse ». Il faut passer d'un « paradigme l'autre », c'est-à-dire « [changer] l'organisation et la culture des entreprises » : celle-ci étant « très différente » des « organisations pyramidales », tout comme du « lean management » | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 11 |   | D'un paradigme à l'autre                           |  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Richesse | 12 | Le défi français                                      |  |  | Innovation             | Organisation      |

| Référence      | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|----------------|----|---|--|---|--------------|--------------|
| Colin-Richesse | 13 | La France est victime d'une conception dépassée               | Une conception dépassée de la politique industrielle               |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 14 |   | Une conception dépassée du financement des entreprises             |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 15 |   | Une conception dépassée de l'innovation elle-même                  |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 16 | La France est empêchée par des handicaps structurels          | Des entreprises incapables de faire face à la transition numérique | Nicolas Colin et Henri Verdier vont plus loin dans cette description de type politique dépassée, en nommant les « handicaps » selon eux : « les grandes entreprises » prises au piège du « dilemme de l'innovateur » se référant à Clayton Christensen ; ainsi que les « start ups » qui sont « empêchées » par les « institutions » (y compris le « droit du travail ») ; mais il y a aussi « l'immobilier » et sa rente, « l'incompétence des élites », ou les « choix publics » qui sont « retardés » par ceux-ci ; enfin, il y a le « laissez-faire » et le « néolibéralisme » alors que « paradigme émergent » serait décrit par « Karl Polanyi dans La Grande transformation ». | Collaboratif | Organisation |
| Colin-Richesse | 17 |   | La tension sur le marché immobilier                                |   | Collaboratif | Organisation |
| Colin-Richesse | 18 |   | L'incompétence et l'entre-soi des élites                           |   | Collaboratif | Organisation |
| Colin-Richesse | 19 | La transition numérique est retardée par les choix publics    | Le mirage de l'économie de la connaissance                         |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 20 |   | Le mirage du laissez-faire   |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 21 |   | Vers un nouvel âge d'or ?  |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 22 | Vers de nouvelles institutions                                |  |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 23 | Quelles ressources pour faire grandir nos géants numériques ? | A nouveau capitalisme, nouveau financement                         |   | Innovation   | Organisation |
| Colin-Richesse | 24 |   | De nouvelles infrastructures pour l'innovation                     |   | Innovation   | Organisation |

| Référence      | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|----------------|----|---|--|---|------------------------|-------------------|
| Colin-Richesse | 25 |   | Des munitions pour la guerre des talents                 |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Richesse | 26 | Quelles règles pour une économie à la frontière de l'innovation ? | Qu'est-ce qu'une start up ?                              | Au final, il n'y que les « start ups ». Elles sont le modèle adapté à « l'économie numérique ». Une définition est donnée par Steve Blank : une « start up » est une « entité juridique » avec un « modèle d'affaire » ; le « salariat » n'étant plus qu'une « option » dans cette réalité. Les « start ups » reposent sur des vertus libératrices » et posent le « défi de l'économie collaborative ». Dedans, il n'y a plus que des « liens » et des « individus », un « accès » facilité au « capital » et libéré des « contraintes réglementaires » qui « brident l'innovation », affirment-ils | Collaboratif           | Organisation      |
| Colin-Richesse | 27 |   | Le défi de l'économie collaborative                      |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Colin-Richesse | 28 |   | Le droit au service de la croissance                     |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Colin-Richesse | 29 | Quelle protection sociale pour les individus ?                    | Les nouveaux risques critiques dans l'économie numérique |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Richesse | 30 |   | Protection sociale et rendement croissant                |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Richesse | 31 |   | La protection sociale comme levier d'innovation          |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Richesse | 32 | Conclusion  |  |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Verdier  | 1  | Introduction  |  | Pour répondre à cette conception de l'innovation comme une entreprise « open », les essayistes Nicolas Colin et Henri Verdier définissent le monde de la « révolution numérique », sous le terme de « multitude ». Ils postulent ainsi à l'impératif, pour les entreprises, d'un « monde d'innovation radicale » sans fin   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier  | 2  | Un monde d'innovation radicale                                    | La geste des innovateurs                                 | Les auteurs instaurent ainsi une mystique du « geste de l'innovateur ». Ils ne prennent pour comparaison que des entreprises de la Silicon Valley : comme, entre autres, Paypal ou Amazon, et ils les comparent à l'Empire Romain. Les auteurs décrivent ainsi les termes anglais de « venture capitalist » ou de « return on investment », tel un « nouvel art de la guerre », avec les adjectifs suivants : « modernité », « scalabilité », ou « ouverture »  | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Verdier  | 3  |   | Une économie du capital risque                           |   | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Verdier  | 4  |   | Le nouvel art de la guerre                               |   | Innovation             | Organisation      |

| Référence     | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|---------------|----|--|---|---|------------------------|-------------------|
| Colin-Verdier | 5  | Règles du nouveau monde industriel                   | Comment s'impose un nouveau paradigme   | Sous le signifiant de « révolution », les essayistes Nicolas Colin et Henri Verdier énumèrent plutôt les « règles d'un nouveau monde industriel », en dissertant tant sur un « nouveau paradigme » que sont les « innovateurs radicaux », une appellation pourtant empruntée aux mêmes travaux de Clayton Christensen                         | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 6  |  | L'accélération de l'accélération  | En parlant « d'accélération de l'accélération », ils décrivent les mutations sans cesse des outils technologiques, en citant bien Facebook, Google, Amazon ou Apple, pour mieux mettre en avant les nouveaux horizons du « web sémantique », du « big data », de « l'Internet des objets », ou de la « robotique »                            | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 7  |  | Les trois lois fondamentales de la révolution numérique                               | Les trois lois fondamentales de la révolution numérique   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 8  |  | La baisse continue des coûts de la technologie  |   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 9  |  | L'innovation inachevée  |   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 10 |  | Plus d'intelligence et de créativité à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations |   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 11 |  | Des enfants de la révolution numérique  | Ils décrivent ces « règles » nouvelles, celles des « enfants de la révolution », telle une cause de leur psychologie intrinsèque : ils sont « impatientes », « méfiants des institutions », « difficiles à interrompre » ou voulant « une aventure collective »   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 12 |  | Une nouvelle ère industrielle   | En changeant de terme, donc, ils tracent les contours de cette « nouvelle ère industrielle », terme du philosophe Bernard Stiegler ; citant tour à tour, Antonio Gramsci, Guy Debord, puis Antonio Negri, le « marketing de masse » serait dépassé pour celui de « l'intime », tout devant être « intelligents, communicatifs et affectifs ». | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 13 |  | Mobilis in mobile   | Et dans ce monde, non du « changement », mais celui de innovation – celui, dixit, tel Jules Vernes du « mobilis in mobile » – reste à retrouver les valeurs immanentes de celui-ci.   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 14 | Valeur et multitude après la révolution industrielle | Retrouver la valeur   | Il faut donc « retrouver la valeur » dans ce monde de « révolutions », où « la valeur est insaisissable » entre le « virtuel » et « l'économie réelle », les deux termes se substituant l'un à l'autre, et « penser out of the box ».   | Révolution information | Commercialisation |

| Référence     | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|---------------|----|--|---|---|------------------------|-------------------|
| Colin-Verdier | 15 |  | La multitude, clef de la valeur                               | La « multitude » est un concept (issu des philosophes Tony Negri et Yann Moulier-Boutang) dont le terme est transubstitué en « clef de la valeur ». En effet, elle est ce « travail » aux « contours de plus en plus flous » : car « extérieurs aux organisations », de plus en plus sous la forme de ce que Gary Becker appelle le « capital humain », précisent-ils : ce sont ces « social networks », ces « externalités positives », ces « contributions spontanées » ; toute cette « économie de la contribution », où la frontière entre le salarié et le « contributeur » est de plus en plus indistincte : se pose alors la question de la « rémunération », comment « faire payer la multitude », de la frontière entre le « marchand » et le « non marchand ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 16 |  | Nouvelles stratégies, nouveaux actifs                         | A partir de là se définissent les « nouvelles stratégies » et les « nouveaux actifs » : les Google, Facebook, Amazon et Apple sachant « capter », « accompagner » et « stimuler » la « multitude » (grâce au « Big Data », au « hacking » et aux « communautés » ; ce modèle s'oppose ainsi terme à terme, à ces entreprises « verticales » et « hiérarchiques », telles la Standard Oil ou les « grands monopoles » du « capitalisme industriel ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Colin-Verdier | 17 | Entreprendre après la révolution numérique | Extension du débat entre applications et plateformes          | Après les constats, les injonctions sont celles « d'entreprendre après la révolution numérique », au motif tant de la « complexité », de la « cybernétique », qu'une description sans fin des succès des GAFAs, tout en individualisant toujours davantage les parcours de Steve Jobs, Jeff Bezos, ou Mark Zuckerberg.  | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Verdier | 18 |  | L'économie des applications - la force des propositions       | Insistant sur le fait que ce dernier ait un diplôme à Harvard de « psychologie » et « non pas informatique », le véhicule de cette « révolution » de la « multitude », c'est de changer les « applications » en « plateforme ». Ils veulent ainsi développer cette « économie de la proposition » : c'est-à-dire « formuler des propositions fortes » au « marché », car de là vient le « geste du développeur », celui du « design » et cette adaptation sans cesse au goût de « l'utilisateur ». Cette « économie d'itération » suppose ainsi avoir un « recueil de la production de données » et des « signaux faibles » ; il faut sans cesse « itérer », ce qui signifie en finir avec une conception de l'entreprise ; ainsi le « développement agile affranchi de trop d'efforts de planification » pour devenir soi-même « data-driven » et « data-informed » en temps réel. | Innovation             | Organisation      |
| Colin-Verdier | 19 |  | L'économie des plateformes - capter la valeur de la multitude | Ainsi subtilement, le vocabulaire du discours de « l'ouverture » se transforme vers celui de « l'autonomie ». Ainsi, en parlant de « l'économie des plateformes » qui reviendrait à « capter la valeur de la multitude » : il s'agit en réalité de développer tant « l'open innovation », que le « crowdfunding », le « design » ou les « API ».  | Innovation             | Organisation      |

| Référence     | #  | Titre1                                   | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|---------------|----|--|--|---|------------|--------------|
| Colin-Verdier | 20 |  | Quatre préceptes stratégiques pour la transformation numérique | Toutes ces techniques qui in fine permettent d'« opter pour un management radical », disent les deux essayistes : celui des « plateformes » et de la « sur-traitance », à savoir « mettre certaines des ressources de l'entreprise à disposition du marché afin que d'autres s'en emparent et, avec elles, créent de la valeur ». Cette « ouverture » et ce « management radical » répondent, insistent nos deux auteurs, à la « révolution radicale du numérique ». Et si elle est « contre intuitive » pour les « entreprises traditionnelles », c'est qu'elle est cette « autonomie », celles des « ingénieurs de Google » et synonyme d'une réelle émancipation. Tout le contraire de ce que furent, à leurs yeux le « toyotisme » et ses « processus », considéré « à tort une émancipation des travailleurs », précisent-ils. Et ce, même s'il « persiste » toutefois, reconnaissent-ils, de « fortes personnalités » dans ces industries du numérique. | Innovation | Organisation |
| Colin-Verdier | 21 |  | Financer l'économie de la multitude                            | Ce degré d'autonomie dans la production est donc crucial. La question du financement de ce mode d'innovation est donc déterminante. Se fondant essentiellement sur les travaux de Clayton Christensen, les essayistes Henri Verdier et Nicolas Colin identifient fort justement ce « besoin de fluidité » du « niveau de marge attendu », laquelle est « peu rentable » par nature ; il ne reste donc que les « marchés de niche » pour les « innovations de rupture », avec le « capital risque » ou le « crowdfunding ».  | Innovation | Organisation |
| Colin-Verdier | 22 | La politique du nouveau monde industriel | L'enjeu éducatif   | De même, dans ce monde d'innovation, les Etats, dont la France et leur « politique industrielle », sont « dépassés », jugent-ils, tant dans leurs « politiques de rattrapage » que dans leur focalisation sur le « financement » par l'agent bancaire, qui nécessitent des « des actifs suffisamment tangibles » ; les formes de « l'innovation elle-même » sont « dépassées », ajoutent-ils, car elles ne sont ni de la « R&D » ni de la « technologie ». Il faut donc des « nouvelles institutions » qui favorisent les « start ups » et non plus les « entreprises traditionnelles », mais surtout des « nouveaux financements », comme notamment le « capital-risque », des « infrastructures » et financer la formation dans la « guerre des talents »   | Leadership | Délégation   |
| Colin-Verdier | 23 |  | Préserver internet, bien commun de la multitude                |   | Leadership | Délégation   |
| Colin-Verdier | 24 |  | Politique d'innovation à l'âge de la multitude                 |   | Leadership | Délégation   |



| Référence      | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|----------------|----|--|---|---|--------------|--------------|
| Colin-Verdier  | 25 |  | Une nouvelle approche de la régulation  | Faire advenir donc un « Etat Plateforme » réside donc dans cette « éducation » de chacun des individus pour qu'ils puissent participer à ces « innovations radicales ». Lesquelles supposent de « concevoir les aides à l'innovation comme une assurance » libérant les énergies de chacun ; renforcer les « écosystèmes » avec des infrastructures ; concevoir des « nouvelles formes de régulation » à partir de ces modes de « social networking ».  | Leadership   | Délégation   |
| Colin-Verdier  | 26 |  | Comment asseoir la fiscalité sur les nouvelles formes de création de valeur ? |   | Leadership   | Délégation   |
| Colin-Verdier  | 27 |  | Vers un Etat Plateforme   | Au bout de cette « ouverture des données », il y a la perpétuelle « création de plateforme », qui s'effectue à partir de cette « multitude ». Reste à savoir si « l'Etat peut devenir une plateforme ? ». Bien entendu pour les deux essayistes plaidant pour « l'ouverture du pouvoir », énoncent-ils : cet « open gouvernement » générant de la « valeur » à partir des qualités « indispensables pour relever les défis de l'âge de la multitude ».  | Collaboratif | Organisation |
| Colin-Verdier  | 28 | Conclusion : imagination   |   |   | Collaboratif | Organisation |
| Dupuy_faillite | 1  | Introduction   |   | Le « management » selon François Dupuy est avant tout « tourne en rond », avant tout car il est substantivé. Les « théories implicites utilisées par ceux qui exercent des responsabilités », c'est-à-dire les hiérarchies, sont vides car elles se réfèrent derrière ces slogans du « sens commun » ; ainsi elles ne prennent pas la peine de rechercher cet « ensemble de questions humaines, complexes et plurielles ». Ainsi le management agit comme les hiérarchies : étant avant tout un appareil de « paresse intellectuelle », aboutissant à une « inculture particulière » visant à substituer « le sens commun », y compris au sein des business school. | Collaboratif | Organisation |
| Dupuy_faillite | 2  | Structure et organisation : une confusion persistante et pénalisante |   | Le sociologue distingue de ce fait le terme de « structure » – pour le « sens commun », il s'agit de l'ensemble des « règles » et des organigrammes d'une entreprise – pour l'opposer au terme « d'organisation », qui est l'ensemble des relations entre les personnes et leurs sens vécus. Ainsi tout cette collaboration signifie ce qui est « concret » et qui se fait sentir ; in fine, l'ensemble de ces collaborations est le véritable « système », c'est-à-dire l'ensemble de la compréhension des acteurs au sein même de ladite « structure ».   | Collaboratif | Organisation |

| Référence      | # | Titre1                           | Titre2 | Résumé  | Topique        | Visibilité   |
|----------------|---|----------------------------------|--------|---|----------------|--------------|
| Dupuy_faillite | 3 | Qui commande ?                   |        | En sociologue, François Dupuy voit au-delà des hiérarchies et se pose la question de savoir alors « qui commande ? » ; une question que l'on veut assimiler trop souvent à la « structure », l'organigramme et les hiérarchies, alors que « les chefs ne commandent pas toujours », analyse-t-il. En effet, au-delà du Taylorisme, le « management » et ses hiérarchies ont donc développé des « organisations » dites « transversales » : celles aboutissant, in fine, au « désarroi du chef de projet », lui-même laissant sa place à « l'intégrateur » ; si ses derniers jouissent d'une « autonomie », ils n'ont pas pour autant du « pouvoir », car cette faculté de « contrôler quelque chose d'important » est distribuée le plus souvent sur une pluralité d'acteurs. Il faut donc, dans ce cadre d'action, « comprendre pour agir », nous dit le sociologue. Il faut moins penser les hiérarchies que les réflexions. Le sociologue plaide ainsi pour faire comprendre ce besoin d'analyse et de visibilité sur les « coopérations » dans l'entreprise. Il s'agit d'un autre mot pour désigner l'étude des collaborations. | Collaboratif   | Organisation |
| Dupuy_faillite | 4 | Existe-t-il un intérêt général ? |        | Ce qui porte au questionnement même de l'existence d'un « intérêt général » par l'ensemble des acteurs. En effet, les business schools, affirme le sociologue, sont généralement pauvres en réponse ; ils n'ont toujours pas su résoudre l'énigme de la « théorie de la firme », précise-t-il. En effet, le « chacun pour soi » est insoluble, chacun confondant les « anecdotes » des « faits », mentionne-t-il ; ainsi, seule la « régulation des intérêts » peut avoir une issue « positive » si elle est mise en « organisation », où chacun voit les contraintes de l'autre.   | Libéralisation | Délégation   |

| Référence      | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique        | Visibilité |
|----------------|---|--|--------|--|----------------|------------|
| Dupuy_faillite | 5 | Les valeurs ont-elles de la valeur ?   |        | <p>Le sociologue François Dupuy le dit de manière vindicative : le « management » est pris dans un « déferlement » de discours autour des « valeurs » dans l'entreprise. Au-delà du slogan et des définitions académiques de la « corporate value », ou les « management way » (se référant aux travaux de James C. Collins and Jerry I. Porras (2005) et leur ouvrage « Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies ») qui se sont installés dans les entreprises, le sociologue s'interroge, a contrario, sur « le désintérêt des responsables pour la 'vraie vie' dans leurs entreprises ». En effet, il est difficile de parler sans cesse de culture et de « confiance », tout en exigeant en permanence des « reportings ». Ainsi, les discours sur « l'autonomie » ont du mal à se marier avec le besoin urgent de « transparence ». De sorte que le « mépris des sciences sociales » s'incarne encore davantage, selon François Dupuy, dans une trop grande focalisation sur la « communication » : avec leurs « messages » émis « sous la forme d'un ordre », au contraire d'agir à partir des « comportements » et de modifier ses « décisions » à partir des « aléas » des « comportements de chacun ».</p> | Libéralisation | Délégation |
| Dupuy_faillite | 6 | Ce qui est fait, ou de la difficulté de maîtriser un processus de changement |        | <p>Le principe de cette « confiance » revient à cette problématique de « maîtriser un processus de changement ». Il s'agit d'une « difficulté » : celle de la cohérence au sein de l'injonction : « ce qui est fait est dit ». Ainsi, on peut dire autrement « écouter les gens, ce n'est pas leur demander ce qu'ils veulent ; c'est se mettre en situation de le leur dire ». La question de la « prise de décision » est tout le problème du sociologue. Lui-même rétorque : « écouter les gens, ce n'est pas leur demander ce qu'ils veulent ; c'est mettre en situation de leur dire » ; en d'autres mots, le sociologue affirme que cette « difficile question de la mise en œuvre » est celle « de la difficulté d'accepter l'aléa ». Car la plupart du temps, c'est ce que l'on appelle le « management ». Et la plupart du temps, c'est une conception trop étroite des « collaborateurs ».</p>   | Libéralisation | Délégation |

| Référence      | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique        | Visibilité        |
|----------------|---|--|--------|--|----------------|-------------------|
| Dupuy_faillite | 7 | L'appel à la confiance   |        | A l'évidence, là où le management ne voit que des décisions, François Dupuy s'interroge sur le sens du perpétuel « appel à la confiance » des directions des entreprises. En effet, c'est un signe pour le sociologue que « la coercition comme mode de management a échoué ». Et que ce soit « l'hyper standardisation » de Robert Reich, nous dit-il, ou la « compliance » de chacun des acteurs « autonomes ». L'observateur de l'entreprise voit beaucoup de « retrait du travail », les « investissements alternatifs » des salariés, précisément là où les « reportings », les « KPIs » et le « déluge de process » abondent. Ceux-ci étant un « retour à la coercition », en sorte de « bond en arrière ». Alors, il s'interroge sur le fait de savoir si « la confiance » – ce slogan des directions générales – est à même de sortir de ce « cercle vicieux » ? Pour y répondre, le sociologue nuance son propos, rappelant que cette notion est « systémique » : elles ne « s'harmonisent pas » avec les « process » visant à « écarter l'humain » ; si elle permet de « réduire l'incertitude », elle en crée en restreignant la formalisation. | Libéralisation | Délégation        |
| Dupuy_faillite | 8 | Les mots pour ne pas le dire   |        | Le plus souvent, conclue François Dupuy, les acteurs ont « les mots pour ne pas le dire » : moins une « difficulté à comprendre », une « complexité », qu'un « décrochage du discours ». Il s'agit le plus souvent de la faute à cette « littérature managériale » qui aurait « trop tendance » à « dire ce qui doit être » et « ne pas dire ce qui est », c'est-à-dire le « concret ». Ainsi, le management et les managers communiquent bien sur le fait que « l'homme doit être au centre de tout » ; ou alors, qu'il « faut reconquérir l'engagement des salariés » ; ou alors, qu'il faut « tout donner pour le terrain » à leurs managers de proximité, ce « salariat de confiance », tel que le nomme le sociologue Paul Bouffartigue (2004). A défaut, ils affirment de vaines exhortations : « il faut changer de culture », mais sans détailler davantage. Or, la « culture de l'innovation » est justement celle de suivre les « décisions » prises, au fur et à mesure, dans le concret et non pas a priori  | Libéralisation | Délégation        |
| Dupuy_faillite | 9 | Les complices de la facilité : business schools et cabinets de conseil |        | François Dupuy écrit un livre entier intitulé sur la « faillite de la pensée managériale ». En conclusion, sa critique porte plus spécifiquement sur les « complices de la facilité » : à savoir, « les business schools et les cabinets de conseil », ceux qui « diffusent » le « management », dont le « fonctionnement même » est, selon lui, « conservateur ». De la sorte, sa critique porte non pas sur le « management innovation », tel que peut l'avoir théorisé Gary Hamel, mais au contraire, sur une pâle copie et la supposée paresse des écrits de la littérature managériale elle-même  | Management     | Commercialisation |

| Référence  | # | Titre1   | Titre2                         | Résumé  | Topique | Visibilité |
|------------|---|--|--------------------------------|---|---------|------------|
| Dupuy_Lost | 1 | Introduction   |                                | Face au « management », pour le sociologue François Dupuy, il y a « urgence » à parler de la « vie quotidienne des entreprises et dans les entreprises ». De ce fait, il énonce cette distinction sémantique pour faire comprendre les conséquences de ce « discours idéologique » du « management ». Chacun se retrouvant « filtré » par un vocabulaire trompeur : le « leader » est surtout face à la « complexité », le chef n'a que peu de pouvoir dans un univers « dé-verticalisé », le « chef de projet » ne « contrôle » plus grand-chose dans les « lignes métiers ». Le discours du management est trop « théorique » et « abstrait » ; les entreprises « ne savent plus ce qu'elles font », d'où l'importance de « revenir au travail ».   | Bonheur | Mesure     |
| Dupuy_Lost | 2 | Comment les entreprises ont perdu le contrôle elles-mêmes : les conséquences de la 'paresse managériale' | On a laissé 'filer' le travail | Et quand François Dupuy affirme que l'« on a laissé filer le travail », il évoque les « maux du management » produits sur les employés par ses règles abstraites. Ainsi il évoque par le biais les mots et les réalités des termes suivants : « externalisations », la « chaîne de valeur », la « variable d'ajustement » des « intermédiaires ». A chaque fois, au lieu de « travailler », l'encadrement est « mis en difficulté », ayant perdu la « maîtrise des temps et des flux » et en fait sa propre liberté. De ce fait le manager est tenté de « dramatiser » pour surjouer son rôle. Et face au « changement » qu'il doit « anticiper », il se retrouve seul ; pour se raccrocher à des certitudes, il n'a que les mots de « travail », à la « logique de groupe », à celle du « social » ; et justement cette « peur du social » vient quand les logiques « bureaucratiques », telles les « ressources humaines », viennent encore complexifier le réel, c'est-à-dire l'exercice du « travail ». | Bonheur | Mesure     |

| Référence  | # | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|------------|---|--------|---|---|--------------|--------------|
| Dupuy_Lost | 3 |        | Les effets pervers de l'organisation en silos | <p>Le sociologue François Dupuy critique les « effets pervers de l'organisation en silos », ce « travail verticalisé », dit-il, celui de la « parcellisation » et de la « dépossession », telle que conçue traditionnellement par le taylorisme et le fayolisme. A son fondement, précise-t-il, les « hiérarchies » sont une « protection », surtout vis-à-vis du « client », de manière notamment à assurer la « neutralité de la relation par la confrontation ». Cet « univers segmenté » est « clos », peu « lisible » ; il est une « bureaucratie administrative », au lieu d'un « management dynamique », précise l'auteur ; il érode tout comportement « spontané » et les volontés y sont systématiquement « découragées ». Au final, « le silo » organisationnel devient « le paradis des experts » et des « reportings ». Il génère un « sentiment d'abandon » et débouche sur une « attitude de 'critique inquiète' », qui s'exprime dans ces « organisations matricielles ». Cette « perle managériale », comme il le qualifie, n'engendre qu'« une prise de décision longue et chaotique », où les « cadres » perdent leur « deal implicite » vis-à-vis de leur statut, à savoir la « prise de décision ».</p> | Collaboratif | Organisation |
| Dupuy_Lost | 4 |        | On a laissé filer le client                   | <p>Prenant un cas d'étude assez ordinaire, celui de ces organisations où le management et les cadres ne cessent d'énoncer que « le client a été oublié ». En effet, alors que les écrits du management veulent « building customer's obsessed organisations » (en utilisant le terme anglais pour convaincre), les directions ont, au fur et à mesure, « délégué » cette fonction, puisqu'elle est importante (avec un « système CRM » par exemple), en faisant une fonction subalterne. Ainsi, tout « conduite du changement » au sein de l'entreprise est le plus souvent en butte à une « stratégie de protection » de chacun des services segmentés de l'entreprise. Le paradoxe de la culture des grandes bureaucraties étant que toute « intégration » ou « changement » est vécu par les hiérarchies intermédiaires « instrument de reconquête » au nom de la « mutualisation ». Les grandes organisations ont le plus souvent des espaces « d'autonomie » qui empêchent leurs synergies. La « solution alternative », en cas d'échec, sera alors la « délocalisation », dont aucune des parties prenantes de l'entreprise ne peut se réjouir.</p>   | Culture      | Organisation |

| Référence  | # | Titre1   | Titre2                                     | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|------------|---|--|--|---|-----------|------------|
| Dupuy_Lost | 5 | Comment les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes : l'encadrement de proximité sacrifié sur l'autel des bureaucraties intermédiaires | Le sacrifice de l'encadrement de proximité | Dans une même urgence d'un apport qualitatif, le sociologue François Dupuy critique le fait que le « management de proximité » aurait été « sacrifié », engendrant une « perte de contrôle d'elles-mêmes » des organisations. La question de leur « confiance », avec ces « gens d'en bas », est posée par cette « dépendance solitaire » que sont ces directeurs d'agence, par exemple, qui ont « le pouvoir sans la responsabilité » et « la responsabilité sans le pouvoir » ; car ce sont les « organisateurs » qui l'ont, et laisse à cette « bureaucratie intermédiaire » tout le soin du « travail » à la hiérarchie de proximité responsabilisée et submergée.  | Décisions | Mesure     |
| Dupuy_Lost | 6 |  | Le couple infernal intégration-processus   | Les « processus », comme fondement de ces nouvelles organisations, ne visent qu'à « avoir sous contrôle ce dont elles sont responsables » ; poursuivant le « mythe de la clarté » de ce « délire procédurier » et de besoin de « l'homogénéité » de l'organisation. L'aboutissement de ce dispositif structurel de « contrôle » est « l'intégration », qui « accroît la distance entre les acteurs » ; il l'est à l'inverse de la figure « entrepreneuriale » de l'entreprise, où « tout est contrôlé » et pourtant « rien n'est sous contrôle » de ses responsables, lesquels ne sont que les exécutants d'un long flux. De ce fait, le sociologue observe lui que « la réalité » paradoxalement « décroche » : les financiers se disent « pas reconnus », les managers sont débordés et les salariés se désinvestissent, c'est-à-dire que « la situation n'est maîtrisée par personne » dans une organisation « logique avec elle-même ». | Décisions | Mesure     |
| Dupuy_Lost | 7 |  | Confiance détruite, confiance construite   | Les seuls « mécanismes » qui fonctionnent, nous dit le sociologue François Dupuy, dans cette complexité est « la confiance » ; reprenant les thèses de Michel Crozier 1963), celles de Jean Daniel Reynaud et ses « règles du jeu » (1989), qui permettent de « réduire l'incertitude ». La « défiance » est ainsi portée par les normes et les procédures, la « confiance » tient au « rôle protecteur de l'encadrement de proximité ». Ainsi, les thématiques du « bien-être » ou du « bonheur au travail » ; il relève, selon François Dupuy, du « travail lui-même » et de son « vécu » au sein de cet encadrement, qui suspend relativement le « besoin de mesurer le temps » externe des processus de contrôle. Ce phénomène étant amplifié dans un contexte « d'individualisation du service » et de cette injonction des « organisations » à « mobiliser le client » pour asseoir son emprise.                                      | Décisions | Mesure     |

| Référence  | #  | Titre1                             | Titre2   | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|------------|----|------------------------------------|--|---|--------------|--------------|
| Dupuy_Lost | 8  | Est-il possible de faire autrement | De la difficulté à changer les organisations endogènes                               | Développer sans cesse les entreprises au travers de leur culture spécifique, c'est enjoindre à un « changement » de ce que le sociologue François Dupuy appelle être des « organisations endogènes » ou des « bureaucraties intermédiaires ». En effet, promouvoir une culture singulière et individuelle permet de susciter « la logique de l'envie », mais c'est aussi, rajoute le sociologue, enjoindre à « l'anticipation » de ce « changement », pour y parvenir ou non. De ce fait, ce « flou » est le plus souvent agréable individuellement : car il peut laisser des « marges de manœuvre » à l'action, il faut « trouver des relais » (les « syndicats », par exemple, en cas de « manque de management » notamment). Mais cette notion anglo-saxonne de la culture, prônant l'entreprise conçue « individu par individu », manque le plus souvent d'incarner ses « valeurs collectives » : le mieux à même pour orienter l'action de chacun de ses membres et même sortir des situations problématiques. | Culture      | Organisation |
| Dupuy_Lost | 9  |                                    | Simplicité, confiance, communautés d'intérêts : de la possibilité de faire autrement | Le sociologue les analyse comme des opportunités d'ouvrir des « possibilités de faire autrement ». En effet, dans la « pratique », les « espaces de régulation » sont plus importants et efficaces que les « règles » ; même les « bureaucraties traditionnelles » peuvent être « souples », si elles utilisent ces « communautés virtuelles » pour promouvoir le « changement ».   | Culture      | Organisation |
| Dupuy_Lost | 10 | Conclusion                         |  | Le sociologue François Dupuy lui aussi critique les « hiérarchies » et l'organisation qui est selon lui « lost in management » ; lui aussi critique ce manque de « capacité de l'entreprise à générer les comportements coopératifs ». Car bien souvent, il faut pour les salariés tout simplement « abandonner les modes managériaux ou les proclamations abstraites » pour pouvoir travailler au mieux.   | Collaboratif | Organisation |
| Filippova  | 1  | Ceci n'est pas un manifeste        |  | Pour le collectif OuiShare, la « société collaborative », titre éponyme de leur ouvrage, est le dessein du monde productif à faire advenir. Diana Filippova dit dans son introduction rejeter, pour ce faire, les « grands principes » et les « spéculations théoriques ». Il n'y a donc que des « initiatives individuelles » et des « visions pragmatiques » à faire émerger ; fustigeant la « rationalité économique », qui est « devenue l'idéologie déguisée en discours politique prétendument neutre ou naturel », la « société collaborative » est « solidaire », « bienveillante », elle sera cet « homo reciprocans ».  | Collaboratif | Organisation |
| Filippova  | 2  | La fin des Léviathans              | L'homme est un loup pour l'homme   | S'il faut rompre avec les « grands principes », c'est tout de même au nom de Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau ou Emile Boutmy que la « fin des Léviathans » est proclamé en début d'ouvrage.  | Collaboratif | Organisation |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|-----------|----|---|---|--|------------------------|-------------------|
| Filippova | 3  |   | Généalogie d'une illusion : du Léviathan aux petits chefs | Ceux qui sont assimilables aux « petits chefs », ils sont des « illusions » de la « compétition », la « surveillance », et « l'homme mis en équation » par le libéralisme.   | Collaboratif           | Organisation      |
| Filippova | 4  |   | L'homo economicus : l'homme mis en équation               |  | Collaboratif           | Organisation      |
| Filippova | 5  |   | Cette démocratie dont personne ne veut                    | Au contraire, une vision plus « rousseauiste » est celle qui permet de réaliser tant la « démocratie » que « l'émancipation » : il faut ainsi substituer « les élites » aux « pairs », les « organisations hiérarchiques » au « goût du travail en équipe ».   | Collaboratif           | Organisation      |
| Filippova | 6  |   | Les élites et leurs pairs                                 | Internet est cette révolution qui « permet » de revenir à cette « société collaborative », celle de « l'éducation émancipatrice », cette « vision de l'être humain équilibré », « altruiste » et cet « homo cooperans » ; des « pratiques alternatives » peuvent y naître pour « ce que pourrait être une société fondée sur la coopération » et « l'émancipation ».   | Collaboratif           | Organisation      |
| Filippova | 7  |   | Vers une société collaborative                            |  | Collaboratif           | Organisation      |
| Filippova | 8  | Splendeurs et misères des nouvelles formes de travail | Les nouvelles formes de travail                           | Il s'agit de promouvoir la « transformation numérique » qui est énoncée dans l'ouvrage du « collectif OuiShare ». Celle-ci engendrant des « nouvelles formes de travail » émergeant sur le socle d'une désillusion d'une « génération », celle soumise à un « paysage en miette » d'un point de vue de l'emploi. Ainsi, les « travailleurs indépendants » prennent la place du « salariat », même si elle n'est pas une « catégorie homogène », sa question consubstantielle est celle de la « fin du travail salarié ». | Révolution information | Commercialisation |
| Filippova | 9  |   | Le travail en miettes                                     |  | Révolution information | Commercialisation |
| Filippova | 10 |   | Vers la fin du travail salarié                            | Les philosophes André Gortz, Bernard Stiegler ou les économistes Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson attesteraient d'un tel constat pour l'entériner. Ainsi, les « job outer » seraient un « choix personnel », voire une « autonomie », tel le conducteur d'un service VTC comme celui de l'entreprise Uber ; les « plateformes » et « l'économie collaborative » redessine les contours du « travail » et formerait un « prolétariat du XXIème siècle ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Filippova | 11 |   | Entre autonomie et précarité, notre sort balance          |  | Révolution information | Commercialisation |
| Filippova | 12 |   | Un prolétariat basé pour le XXIème siècle ?               |  | Révolution information | Commercialisation |
| Filippova | 13 |   | Repenser la solidarité                                    |  | Révolution information | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|----------------|------------|
| Filippova | 14 | L'éducation du XXIème siècle : l'âge de l'encapacitation' | Vers de nouveaux modèles                           | Il faut faire face aux « nouveaux modèles économiques, nouvelles possibilités, nouveaux usages » de cette « révolution numérique ». De ce fait, il faut provoquer, plaident-ils, une « transformation radicale des modes d'enseignement et d'apprentissage » pour former les nouveaux « leaders ». En effet, face aux « statuts » et aux modèles « d'apprentissage par la compétition » – ainsi caractérisent-ils le « modèle français – ils préconisent de développer de « nouveaux modèles ». Ceux-ci sont ceux de « l'économie collaborative », disent-ils : avec L'école « 42 », les « MOOCs », avec notamment celui « Du manager au Leader 2.0 » du CNAM (parlant justement de Cécile Dejoux) qui permet « d'apprendre partout » et de « réinventer la classe ». | Leadership     | Délégation |
| Filippova | 15 |   | L'espace : apprendre partout                       |   | Leadership     | Délégation |
| Filippova | 16 |   | Le temps : apprendre tout le temps                 | De la sorte, il faut désormais « apprendre tout le temps », donc « à son rythme », mais surtout « tout au long de sa vie ». Autrement que par « l'enseignement magistral », il faut transformer les méthodes d'enseignement, en se focalisant sur une « transmission » qui se ferait « autrement » que par l'autorité, une « autre chose » que les cours figés, tel une sorte de « un jeu » plus pédagogique. Bien davantage, ils citent les travaux qui sont « portés » par le « digital » : relatant les performances d'un enseignement qui consiste à « apprendre en collaborant », à enseigner non seulement « entre professeurs », mais avec un « apprentissage en pair-à-pair », par « l'action », « en cocréation » et en « transversalité ».                  | Leadership     | Délégation |
| Filippova | 17 |   | La transmission : enseigner autrement, autre chose |   | Leadership     | Délégation |
| Filippova | 18 |   | L'expérience : apprendre en collaborant            |   | Leadership     | Délégation |
| Filippova | 19 | Pour des organisations libératrices et émancipatrices     | Un impératif culturel et générationnel             | Il faut savoir comment travailler ensemble au XXIème siècle, à l'heure du numérique et des réseaux sociaux. Il faut développer des relations vraiment horizontales, afin de répondre aux aspirations nouvelles et la fin du travail, ceux du job out.   | Libéralisation | Délégation |
| Filippova | 20 |   | Des organisations traditionnelles dépassées        | Les organisations traditionnelles sont dépassées et doivent se remettre en cause.   | Libéralisation | Délégation |
| Filippova | 21 |   | Cela ne va pas fort, mais il y a de l'espoir       | Il faut faire une transition vers l'économie collaborative, celle de la confiance partagée pour dépasser les blocages.  | Libéralisation | Délégation |
| Filippova | 22 |   | Redonner du sens aux organisations                 | Il y a beaucoup de nouveaux exemples : zappos, la hallocratie, Favi et l'auto organisation comme une fin en soi.  | Libéralisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|--|----------------|--------------|
| Filippova | 23 |   | Pour une culture de l'organisation                    | Les individus ne s'engagent entièrement que dans des actions dont ils ont pu déterminer les objectifs de façon autonome. Ceux-ci doivent répondre à un ensemble de principes, valeurs et aspirations, économiques ou pas, partagés par l'ensemble des employés de l'entreprise. Ils forment ce qu'on appelle la culture de l'organisation.   | Libéralisation | Délégation   |
| Filippova | 24 |   | Le cas des écosystèmes open source                    | Impact social positif et autonomie des contributeurs sont précisément les deux principes au fondement des projets open source.   | Libéralisation | Délégation   |
| Filippova | 25 | Face aux défis environnementaux et sociaux, des solutions communes en pair-à-pair | Quels sont les avantages spécifiques au pair-à-pair ? | Cette société de « pair à pair » se retrouve dans la recherche de « solutions communes » dont les « enjeux environnementaux » sont un très bon exemple   | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 26 |   | Les nouvelles réponses aux défis environnementaux     |  | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 27 |   | Un militantisme renouvelé                             | A défaut « d'attendre les décideurs politiques ou économiques », désormais « chacun peut contribuer à d'ambitieux projets collaboratifs et ouverts à tous », ou « pair à pair (P2P) » autour des « commons », ces « ressources partagées, gérés par des communautés qui endossent le rôle de cogestionnaires » ; ces « initiatives entrepreneuriales » sont « des nouvelles réponses », avec les « fab labs », les « makers » et ce « militantisme renouvelé » se réunissant autour des « flash mobs » et toutes ces diffusions accélérées du « do it yourself (DIY) » et « l'open source » ; tous ces « apporteurs de solutions » veulent vivre dans une « consommation responsable », autour des « biens communs » qui sont « source d'autonomie » et qui sont « moins discriminant socialement ». | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 28 |   | Une diffusion des modes de vie durables               |  | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 29 |   | Les apporteurs de solutions                           |  | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 30 |   | Open source et biens communs                          |  | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 31 |   | Des biens communs sources d'autonomie                 |  | Collaboratif   | Organisation |
| Filippova | 32 |   | Un fonctionnement P2P moins discriminant socialement  | Il faut proner cette « société de pairs », qui suppose de « changer de pratiques », notamment en pronant « l'ouverture », la « distribution horizontale » et la « consultation » au cœur de celles-ci.   | Collaboratif   | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|-----------|----|--|---|--|------------------------|-------------------|
| Filippova | 33 | La transition vers la production distribuée à commencé | Le numérique : un processus d'horizontalisation | A force de pousser le concept « d'autonomie », comme moteur de l'innovation dans « l'économie numérique », tout porterait à croire à une certaine idéalisation, voire certaines utopies resurgir. C'est ce qu'on peut lire, en effet, dans la prose du collectif « OuiShare ». Ils les comparent à André Gorz et ses « ateliers d'autoproduction », en raison du fait qu'ils sont désormais « interconnectés à l'échelle du globe ». Ainsi serait-il possible d'effectuer cette « réappropriation des outils de production » à partir du « numérique » et de son intrinsèque « processus d'horizontalisation », qui est « pratiqué par les GAFA ». | Innovation             | Organisation      |
| Filippova | 34 |  | La fabrication distribuée est déjà une réalité  | A les lire, la « fabrication distribuée », ce sont déjà des « pratiques » : avec le « open space », les « makers », les « fablabs » et le « Do-It-Yourself » ; s'ils ne sont pas encore des « visions politiques », les « fablabs City », avec Mike Cooley, sont l'avenir de cette nouvelle forme, disent-ils, de « relocalisation de la production ».   | Innovation             | Organisation      |
| Filippova | 35 |  | Tout ça pour aller vers où ?                    |  | Innovation             | Organisation      |
| Filippova | 36 |  | La nécessité d'une vision politique             |  | Innovation             | Organisation      |
| Filippova | 37 |  | Au croisement de l'industrie et de l'artisanat  | Il faut ainsi développer « au croisement de l'artisanat et de l'industrie », c'est-à-dire sans ces « Leviathan industriels » que sont les grandes entreprises : la fabrication peut être, selon eux, « distribuée », et même devenir presque « anti-utilitariste ».  | Innovation             | Organisation      |
| Friedman  | 1  | introduction   |   | L'éditorialiste décrit la « révolution » qui se fait jour sous une forme de « globalisation 3.0 ». Il s'agit de l'« information » donnant essentiellement le pouvoir aux « individuals » ; par ce fait, chacun devrait désormais, nous dit-il, se questionner sur sa « value added », car « it is now possible for companies and individuals to sources work anywhere » ; où les « hierarchies » sont « challenged » et remplacées par des « structures more horizontal and collaboratives ». Ce mouvement étant pour l'éditorialiste du New York Times, le nouveau « Gutenberg ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Friedman  | 2  | Comment le monde devient plat                          | Quand j'étais en train de dormir                |  | Révolution information | Commercialisation |
| Friedman  | 3  |  | Les dix forces qui applanissent le monde        | Cette évolution est ainsi interprétée telle une histoire de l'information : avec la chute du mur de Berlin, c'est le « totalitarian system », nous dit le journaliste de New York, reposant sur un « monopoly of information and force » qui tomba ; vinrent ensuite les innovations de Bill Gates avec Windows, inventant la dimension « individual » de l'information.   | Révolution information | Commercialisation |

| Référence | # | Titre1                                   | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-----------|---|--|---|---|------------------------|-------------------|
| Friedman  | 4 | Les dix forces qui aplannissent le monde | L'aplanissement #1. Le 9 Novembre 89.                           | Le « New Age of Connectivity » survient au milieu des années 1990, avec le « World Wide Web », qui est avant tout un « concept ». Ainsi, s'instaure tout un « system », celui permettant de « creating, organizing and linking documents » ; le journaliste insistant plus particulièrement à propos de ce medium, sur la notion d'« everyone », celle qui va révolutionner toutes les organisations et les institutions.   | Révolution information | Commercialisation |
| Friedman  | 5 |  | L'aplanissement #2. le 9 Août 95                                |   | Révolution information | Commercialisation |
| Friedman  | 6 |  | L'aplanissement #3. Comment les software fluidifient le travail | Thomas Friedman décrit une des conséquences de ce large mouvement qui a « flattened the world ». Ce sont les méthodes pour « work flow software ». Elles se sont imposées non seulement sur les marchés, mais encore davantage sur les manières de produire. Ainsi, « these interactive recording/ writing/ animation sessions » permettent des « unlimited takes and rewrites », pour inspirer les méthodes de travail; les “new software innovations » ont fait la « work flow revolution »: un « big breakthrough that standardized the way the word, music, pictures, and data would be digitalized”, entraînant la guerre des “standards” et des “flat-world platforms”. | Culture                | Organisation      |
| Friedman  | 7 |  | L'aplanissement #4. Le téléchargement.                          | Chacun a la capacité de “uploading”, ce qui a une des conséquences d'ordre sociologique consistant à : “harnessing the power of communities ». En effet, il est flagrant, pour l'éditorialiste, de constater que ce sont les modes de travail des « developers », qui eux-mêmes, répandent leurs « communautés » en dehors de l'entreprise.   | Culture                | Organisation      |
| Friedman  | 8 |  | L'aplanissement #5. l'Outsourcing                               | Chacun produit par des blogs, des wikis, ou d'autres applications, autant d'information que de commentaires sur ces « platforms » tant « global » que « local ».  | Culture                | Organisation      |
| Friedman  | 9 |  | L'aplanissement #6. L'offshoring                                | On assiste alors à une vraie « economy of scale », avec la pratique de plus en plus courante du « offshoring », qui n'est que l'extension infinie des « collaborations » et de « l'innovation » ; les entreprises n'étant plus que des découpages discrectionnaires de « labor costs », de « talents », et d'« experiences ».   | Culture                | Organisation      |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                                  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--------|---|---|------------|--------------|
| Friedman  | 10 |        | L'aplanissement #7. La Supply chain     | Reste à savoir comment s'effectue ces découpages ? En effet, le journaliste relate comment les entreprises Wal-Mart ou Zara ont prospéré de par la puissance de la « supply chain ». L'essentiel de leur compétitivité venant de ce « flattened world » issu de ce monde du « digital ». Mais il n'en reste pas moins vrai que chez Nike, on prend en compte le besoin d'assurer parfaitement le « in sourcing » ; de même que chez Google, Yahoo ! ou MSN, on recherche avant tout les bonnes méthodes de « in forming » pour avoir les organisations les plus efficaces.  | Innovation | Organisation |
| Friedman  | 11 |        | L'aplanissement #8. L'insourcing. ;;;;; | Avec les « platforms » et son économie, à l'image de la démocratie et de son besoin d'éducation, ce mouvement qui « flattened the world » agit comme une « triple convergence ». Thomas Friedman l'appelle alors: « the great sorting out ». Il s'agit du monde qui « starts to move from a primarily vertical— command and control— system for creating value to a more horizontal— connect and collaborate— value-creation model, and as we blow away more walls, ceilings, and floors at the same time, societies ». De ce fait, à cette horizontalité, au final, la question de l'essayiste Thomas Friedman est donc bien cette « globalization of the local ». Un autre mot pour insister sur le facteur de la culture, qui n'est autre que cette nouvelle délimitation d'un espace productif (ou collaboratif démultiplié).   | Innovation | Organisation |
| Friedman  | 12 |        | L'aplanissement #9. L'In-forming        |   | Innovation | Organisation |
| Friedman  | 13 |        | L'aplanissement #10. Les stéroïdes      | Au final, l'essayiste Thomas Friedman fait de l'interprétation historique de l'évolution de l'information et sa « revolution », un large appel à l'« imagination » : ceux qui veulent « imagine a different, more open world ». Ainsi, au monde « centralized » et « vertically integrated », celui des « bureaucrates » et tous ces termes de dépréciation, il y oppose, la « individual imagination » : celle-ci qui est vécue tel un « problem », alors qu'elle est une vertu dans un monde mu par la « interdépendance » ; celle de la « globalisation », où le pouvoir équivaut à l'« advance in technology ». A l'image de Meg Whitman, CEO de eBay, il s'agit de « create environment in which people can fulfill their own potential » ; à l'instar de l'Inde, il faut, selon lui, convertir la tradition des « introuçables » en une « Indian Democracy », où l'éducation et les nouvelles technologies de l'information y jouent un grand rôle, telle une nouvelle forme de « revolution ». | Innovation | Organisation |
| Friedman  | 14 |        | La triple convergence                   |   | Innovation | Organisation |
| Friedman  | 15 |        | Le grand bricolage                      |   | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                      | Titre2                         | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|-----------------------------|--------------------------------|--|------------|------------|
| Friedman  | 16 | L'Amérique et le monde plat |                                | Ce qui compte, c'est l'avenir des « americans » vis-à-vis du « free trade » et des théories Ricardiennes, celles des d'avantages comparatifs, qui ont prévalu jusqu'alors. Ainsi, « because of the competition from China », il juge qu'il faut « move horizontally » le leadership, surtout concernant les « new knowledge jobs ». Puisque les « Indians » vont « racing us at the bottom », il est urgent donc de « racing us at the top ». En effet, selon un « essay » du McKinsey Quaterly, « the majority of garment production has moved to lower-cost locations, but employment remains stable because companies have put more resources into tasks such as designing clothes and coordinating global production networks » (Farrell, Puron, Remes, 2005). | Leadership | Délégation |
| Friedman  | 17 |                             | L'Amérique et le libre échange | Ce qui fait dire à Thomas Friedman qu'il y a dans ce contexte « plenty of good jobs out there », pour les « people with the right knowledge, skill, ideas and self-motivation to zeize them ». Il leur faut donc cette « mental flexibility » et cette « psychological mobility » propre à tous les « globalizing individuals » de l'avenir de l'économie du « world flattened ».  | Leadership | Délégation |
| Friedman  | 18 |                             | Les intouchables               | Il en dresse ainsi le tableau : il y aurait d'un côté les « Midlers », ceux qui sont « anchored locally » ; et de l'autre côté, les « new Midlers » faisant du « move » leur compétence : ces « great collaborators and orchestrators », ou alors ces « synthetizers », ces « adaptaters », et ces « passionates personalizers ». Plus spécifiquement, il y a plusieurs spécialisations spécifiques : les « math lovers », qui seront priliégiés par la « digitalization » ; et les « greater localizers », sachant établir les grandes plate-formes, avec des outils synthétisant les goûts et les différences locales.   | Leadership | Délégation |
| Friedman  | 19 |                             | Le bon remplissage             | Thomas Friedman distingue alors les qualités nouvelles : ce sont bien celles de la personne et de son éducation. Il faut donc apprendre à « learn to learn » ; chacun devant avoir « teach navigation skills », le plus souvent plutôt que des savoirs détaillés. Il est nécessaire d'avoir le « right brain » et développer des « stress liberal arts », pour capter au plus profond les nuances, pour savoir réperer les « tubes » et le « right country » du business.  | Leadership | Délégation |
| Friedman  | 20 |                             | La crise silencieuse           | Ainsi, les nations vont se différencier principalement et économiquement par la formation de leur main d'œuvre. Les qualités premières seront les « numbers », l'« excellence » et l'« ambition gap ». Les Etats-Unis peuvent donc rester dans la compétition, ces valeurs étant le fruit de leur l'histoire.  | Leadership | Délégation |
| Friedman  | 21 |                             | Ce n'est pas un test           |  | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|---|------------|--------------|
| Friedman  | 22 | Les pays en développement et le monde plat |  | Mais l'influence de cette tendance à l'horizontalité est indéniable. En effet, alors que pour les « developing country » il s'agit de progresser avec « differents speeds » mais en une « one direction » : le terme le plus évident est celui de « glocalization ».  | Leadership | Délégation   |
| Friedman  | 23 |  | La vierge la guadalupe                                       |   | Leadership | Délégation   |
| Friedman  | 24 | Les entreprises et le monde plat           |  | Ainsi, pour profiter des opportunités de « world flat », les « entrepreneurs and CEOs were responding to the flattening of the world » par le développement des « individuals » : c'est-à-dire cultiver ce « you and your imagination », un apprentissage nécessaire pour trouver de nouveaux business et s'intégrer dans cette « connectivity ». Ce qui consiste à valoriser tout ce qui est « small acts », « quick » et « local ». Ainsi, les « best compagnies are the best collaborators » (nous l'avons décrit au sein de la topique de la collaboration), ceux à même de tirer cette « value creation » à leur avantage. Ainsi, à l'image des « freelancers », chacun doit « reach for a shovel and did inside yourself ». | Leadership | Délégation   |
| Friedman  | 25 |  | Comment les entreprises y font face                          |   | Leadership | Délégation   |
| Friedman  | 26 | Vous et le monde plat                      |  | Reste à mettre en mots ce que sera cette « cultural revolution [that] is about to begin ». De manière pratique, ce « backlash of the globalization » vient du fait que « so many people worldwide now have the tools to create and upload their own content ». L'incitation à participer est essentielle: « if it's not happening, it's because you're not doing it »; et cette capacité d'expression enjoint à ce que tous les « members expect a say in the decision-making process of the organization they join », même s'il y a parfois « too much connectivity », parfois « bad for the peace of mind » et avec le besoin d'« interruptions ».  | Culture    | Organisation |
| Friedman  | 27 |  | La mondialisation est locale                                 |   | Culture    | Organisation |
| Friedman  | 28 |  | Si cela ne vient pas, c'est parce que vous ne le faites pas  |   | Culture    | Organisation |
| Friedman  | 29 |  | Que se passe-t-il quand tout le monde a des chiens d'aveugle |   | Culture    | Organisation |



| Référence        | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|------------------|----|---|---|---|------------------------|-------------------|
| Friedman         | 30 | Géopolitique et le monde plat                     |   | Ce raisonnement est quelque part proche avec celui de Thomas Friedman et sa « Dell theory ». En effet, issu de ce mouvement qui a « flattened the world », il prend l'exemple de la fabrication d'un téléphone mobile ; il remarque que plusieurs dizaines de pays en voie de développement forment sa « supply chain » ; de quelque sorte, suivant le point de vue marxiste, cette « collaboration » est devenue la nouvelle « mankind » de cette nouvelle époque.   | Collaboratif           | Organisation      |
| Friedman         | 31 |   | Le monde non plat                             |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Friedman         | 32 |   | La théorie DELL et le conflit des préventions | Avec des regains de violence de peuples « too frustrated », « too disempowered », il faut trouver des « conflict preventions » entre le « old time » et le « just in time ». L'un d'entre eux, c'est les « new forms of collaboration », Thomas Friedman veut croire à une « Dell theory »  | Collaboratif           | Organisation      |
| Friedman         | 33 | Conclusion : imagination                          |   |   | Innovation             | Organisation      |
| Friedman         | 34 |   | Le 11 Septembre versus le 9 Novembre.         |   | Révolution information | Commercialisation |
| Gaulejac-Gestion | 1  | Introduction                                      |   | A cette critique de la « science » de n'être pas assez une « pratique », Vincent de Gaulejac parle quant à lui de « pouvoir managérial » et d'« idéologie gestionnaire », qu'il distinguera d'une autre forme, nous le verrons, sans cesse valorisée : le « travail ». De ce fait, il englobe les « pratiques », les « discours » que les « techniques » : ceux-ci sont, selon lui, réductibles à « un système d'organisation du pouvoir » ; ils sont aussi une « régulation » entre le « capital » toujours « mobile », et le besoin « d'ordre » ; il s'agit d'une même « idéologie » dans le sens où elle exige d'y « adhérer » tout en suscitant toujours une perpétuelle « désillusion ». | Management             | Commercialisation |
| Gaulejac-Gestion | 2  | Le pouvoir managérial et l'idéologie gestionnaire |   |   | Management             | Commercialisation |
| Gaulejac-Gestion | 3  |   | Le management entre le capital et le travail  | Se référant aux travaux de Nicole Aubert, les managers se doivent ainsi d'absorber la « contradiction » et les « tensions » entre « l'obsession financière » et la « condition salariale » ; la « transformation » de l'entreprise sous l'emprise de la « corporate governance » fait émerger des « abstractions » nouvelles de celles-ci – le « client », « l'actionnaire » – de manière à « aveugler sans cesse » le personnel de l'entreprise pour leur « conquête » de « liberté du capital ».  | Management             | Commercialisation |

| Référence        | # | Titre1 | Titre2                                       | Résumé  | Topique    | Visibilité        |
|------------------|---|--------|--|---|------------|-------------------|
| Gaulejac-Gestion | 4 |        | Les fondements de l'idéologie gestionnaire   | A lire les professeurs Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, eux aussi sont conscient de ce décalage entre l'entreprise financiarisée et l'implication des individus. La « corporate governance » a fait son retour au moment de la perception du « déclin américain » sous la forme d'une « remise en cause du managérialisme » et de la « shareholder value ». La diffusion de cette « doctrine » et « ses principes » ne cesse de gagner les esprits ; pour autant le « retour des patrons » est perceptible dans la vie réelle, il y a également un « retour des relations marchandes » avec la « contractualisation » sans fin du management et le rôle « ambigu » que joue le droit à cet égard [Hatchuel_13-19]. Mais pour Vincent de Gaulejac, cette « idéologie » dans la gestion serait donc justement là « quand elle favorise une vision du monde dans laquelle l'humain devient une ressource au service de l'entreprise ». Ce ne sont au final que des « techniques », allant de la « finance » jusqu'à « l'humain », avec la psychologie comme dispositif de facilitation ; beaucoup de gestionnaires « entretiennent une confusion entre rationalisation et raison » : c'est dire qu'ils pensent au travers de la « mathématique », de la « mesure », et de la « donnée », tout ce qui transforme le « pourquoi » en « comment » ; faisant de « l'humain » une seule « ressource de l'entreprise ». | Management | Commercialisation |
| Gaulejac-Gestion | 5 |        | Le management, la qualité et l'insignifiance | En prenant l'exemple de la « qualité », ce type de management promeut des normes : la « performance », le « progrès », « l'engagement » ou la « satisfaction des besoins » ; c'est ainsi que la « montée de l'insignifiance » émerge, donc quand « le sens prescrit ne correspond pas au sens de chaque travailleur ». Ainsi, pour le psychologue, la démarche « qualité » n'est donc qu'un « double langage » : entre la réalité entièrement « normalisée », soumise à la « quantophrénie », c'est-à-dire cette « capacité d'imposer une vision du monde » et le vécu des salariés de leur travail.  | Management | Commercialisation |

| Référence        | # | Titre1                                 | Titre2                                     | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|------------------|---|--|--|--|------------|--------------|
| Gaulejac-Gestion | 6 |  | Les caractéristiques du pouvoir managérial | Au final, cette « idéologie », ce sont toutes ces « règles » et ces « mesures » de l'organisation. Ainsi c'est ce « pouvoir des chefs [qui] se substitue au pouvoir de l'expert », affirme-t-il. Le sociologue met en exergue le « qualicien » ; c'est ce « pouvoir normalisateur » qui instruit ainsi cette « fausse neutralité des outils de gestion », précise-t-il. Les salariés, dedans, n'ont plus d'autres espaces que des « résistances » et leurs « désillusions » : ils déploient alors, au mieux des « façades », sorte de « compromis » pour adopter le « respect scrupuleux » des processus ; mais au final, le « moi organisationnel » se détachant toujours plus du « moi véritable », les employés sont soumis à ces permanentes « injonctions contradictoires » qui prennent la forme non de « colère », mais le plus souvent « d'abandon de soi » dont la forme pathologique est le « burn out ».  | Management | Délégation   |
| Gaulejac-Gestion | 7 |  | La morale des affaires                     | De ce fait, aucun mot ne suffit, et les excès « d'autonomie » et de « confiance » dans le discours managérial, non suivi des faits, est le plus souvent pénalisant, voire contreproductif, tel que l'explique le sociologue dans un cas pratique. C'est à ce moment où Vincent de Gaulejac dit que « la gestion rend malade ».   | Management | Délégation   |
| Gaulejac-Gestion | 8 | Pourquoi la gestion rend-elle malade ? |  | Nonobstant ses effets positifs de la « motivation », cette notion de libération est le cœur de cible, pour l'expert du travail Vincent de Gaulejac, de ce « pourquoi la gestion [rend] malade ». En premier lieu, parce qu'elle loue en permanence la « réalisation de soi-même sur le plan individuel » en visant « l'adhésion » ; mais « en même temps, elle organise un état de crise permanente ». Ainsi, dans cette « compétition généralisée », l'individu doit « batailler pour avoir une existence sociale » [Gaulejac-Gestion_8]. Utilisant les mots forts de « maladie » ou « contaminée », la « gestion » est à ses yeux coupable avant tout de multiplier les « référents », dans une « crise de l'ordre symbolique », les individus « ne savent plus à quel sens se vouer » : se référant à Cornélius Castoriadis, le « capitalisme démentiel » aurait subverti la notion « d'autonomie ». Le travail ne serait alors plus que « souffrance », c'est-à-dire « entre le non sens et l'insensé », selon ses mots. « L'individu [est] abandonné à lui-même », où chacun « est invité à projeter son propre idéal dans l'idéal proposé par l'entreprise et à introjecter les valeurs de l'entreprise pour nourrir son idéal du moi ». | Culture    | Organisation |

| Référence            | # | Titre1 | Titre2                               | Résumé   | Topique | Visibilité   |
|----------------------|---|--------|--------------------------------------|--|---------|--------------|
| Gaulejac-<br>Gestion | 9 |        | On ne sait plus à quel sens se vouer | <p>Vincent De Gaulejac se focalise sur la conception anglosaxonne de l'entreprise « individu par individu ». Le psychologue y voit ce « libéralisme qui est la lutte des places », on pourrait y voir le « management libéré » comme son paroxysme. En effet, la notion de « valeur » y est « pervertie », affirme-t-il : par la « réussite », « l'argent » qui est « entre le besoin et le désir », et au « toujours plus », dont « l'idéologie gestionnaire donne une représentation 'rationnelle' à cette représentation ». Celle-ci s'incarne plus ouvertement à partir de la notion de « gestion de soi », qui peut se comprendre à partir de la formule du « capital humain », terme économique repris à leur compte tant par André Gorz (1988), que Pierre Lévy (2000) ou Norbel Bensele, le directeur des ressources humains de Daimler-Chrysler, précise notre auteur. A la fois « entrepreneur », « flexible » et muni d'une « comptabilité existentielle » dans tous ses choix de vie, il vise à « piloter sa vie » pour in fine parvenir à la « réalisation de soi-même ». L'expert du travail fait remarquer que cette notion de culture est symptomatique de « cet appel à la subjectivité » permanente ; il explique ainsi l'apparition de ces « techniques de gestion », qui provient du fait de la disparition de la notion « d'entreprise », comme « dans les années 1980 ».</p> <p>Ainsi ces « managers de l'âme » ont pour travail de combler la perte du point de vue de psychologie de ces multiples « aléas »; mais aussi la perte de cette vision des « déceptions » et des « régressions » de chaque humain. Tout ceci visant au « renforcement narcissique » d'un individu désormais seul (citant les travaux de Will Schutz, 1994). Le vécu est ainsi attaqué en raison de ses « contradictions sociales » qui « ne sont en définitive que des problèmes relationnels ». De la sorte : « à partir du moment où il n'y a pas de conflits d'intérêts entre le capital et le travail, les problèmes de l'entreprise peuvent être réglés dans le registre de la subjectivité », déplore-t-il.</p> | Culture | Organisation |

| Référence        | #  | Titre1 | Titre2                            | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|------------------|----|--------|-----------------------------------|--|--------------|--------------|
| Gaulejac-Gestion | 10 |        | La puissance et l'argent          | A propos du discours sur la libération, le psychologue peut y voir que la « culture de la performance » a donc un « bilan contrasté ». En raison surtout de ses méthodes, le plus souvent portées vers la « surveillance », mais surtout sur ses « implications subjectives » : les individus devant se croire le plus souvent « de trop », et « traumatisés » de leurs propres « incapacités » vis-à-vis de la norme. Pour cela, le constat d'une « dégradation des conditions de travail » serait tant « objectif » que « subjectif », affirme-t-il : c'est la « société d'individus » tout entière qui, est « sous pression ». Justement, elle l'est de cette culture de l'« empowerment », autrement dit cette « culture de l'urgence », celle des « illusions de la motivation » et de la « peur d'être mis sur la touche » ; avec « l'acceptation du risque » comme « élément nodal dans la culture de l'entreprise », il faut à l'individu être toujours et tous les jours « above expectations », tel que les « managers » l'énoncent, avec un anglais saillant. | Culture      | Organisation |
| Gaulejac-Gestion | 11 |        | La gestion de soi                 | Cette « gestion de soi » est la « part maudite de la performance » en ce qu'elle fait reprocher à l'individu les méandres de l'organisation, insiste le psychologue .  | Collaboratif | Organisation |
| Gaulejac-Gestion | 12 |        | La part maudite de la performance | La culture de l'entreprise, au final, engendre ces « nouvelles pathologies du travail » : avec « l'épuisement » ou le « harcèlement moral » (questionnant les travaux de Marie-France Hirigoyen, 1998); le plus souvent, ils relèvent du « contrat narcissique » (citant les travaux sur l'intersubjectivité de de Piera Aulagnier, 1981), issu de la mobilisation subjective du salarié, qui aboutit parfois à une « maladie », étant le plus souvent une sorte de « sortie honorable » pour « cristalliser cette souffrance », quand ils ne sont pas déjà, eux-mêmes, « externalisés ».  | Collaboratif | Organisation |

| Référence        | #  | Titre1       | Titre2  | Résumé   | Topique | Visibilité |
|------------------|----|--------------|---|--|---------|------------|
| Gaulejac-Gestion | 13 |              | Une société d'individu sous pression                | Vincent de Gaulejac ne dit pas autre chose et va développer tout au long de son œuvre la notion de « souffrance au travail ». Celle-ci serait due à cette « société d'individus sous pression » : le psychologue y fait d'ailleurs le « constat » des conséquences de ces dispositifs de « gestion » contemporains et de leur volonté d'« empowerment ». Se fondant sur les travaux de sociologues français (Nicole Aubert, David Courpasson ou même Michel Crozier et Erhard Friedberg), il pointe « la culture de l'urgence », « l'angoisse de la motivation » ou l'injonction d'être intime à l'anglicisme « above expectations ». Ainsi, les « nouvelles pathologies du travail » seraient psychologiques : « le stress », le « harcèlement », ou une « idéalisation » (ou « quête éperdue de la reconnaissance »). En parlant « d'externalisation des coûts psychiques et sociaux », le psychologue fait une symétrie entre les dispositifs de gestion et leur pathologie médicale ; et face à cela, il y a la « halte », le travail « sustainable » ou les philosophies grecques ou Indiennes. | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Gestion | 14 |              | Eclatement des classes sociales et lutte des places | Il y a aussi les conclusions politiques d'une transformation des « luttes de classes » en « lutte de places », se référant aux travaux de Danièle Linhart, pointant la « désintégration », y compris au sein de la « bourgeoisie », ou les « inégalités ».   | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Gestion | 15 |              | La politique contaminée par la gestion              | Ou alors une critique plus « idéologique », celle de la « politique contaminée par la gestion », citant Pierre Legendre, Roger Sue ou Grèce antique ; valorisant le primat de la « politique », de « l'éducation » et critiquant « la dictature du chiffre » ; cette « idéologie gestionnaire » qui, selon notre auteur, « tue la politique », en détruisant le « fonctionnaire », « la centralité » de l'Etat et le « monde commun ». De sorte que cette « maladie de la gestion » reflue, le psychologue plaide pour un « individu sujet », sa « capacité réflexive » et « redonner du sens à l'action ».  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Gestion | 16 |              | Le lien vaut mieux que le bien                      |  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Gestion | 17 | Conclusion   |   |  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 1  | Introduction |   | Pour émettre ces critiques, le psychologue Vincent de Gaulejac plaide pour une « perspective clinique » de la gestion et définit ce qu'il entend par « souffrance ». Il veut, comme méthode, « aller au plus près du vécu des acteurs », non seulement « dans leur corps » mais aussi « dans leur psyché » : au nom de la « réalité » et de ce point de vue « humain » se justifie-t-il .  | Bonheur | Mesure     |

| Référence        | # | Titre1                                    | Titre2   | Résumé   | Topique | Visibilité |
|------------------|---|---|--|--|---------|------------|
| Gaulejac-Travail | 2 | Le mal-être au travail, premiers constats |  | Le premier des constats est celui du « mal-être au travail ». Ce terme de « travail » a d'ailleurs une « place centrale » dans la « vie humaine » : étant un « fait sociopsychique total », il doit à la fois « subsister » et « exister ». Il est ainsi « le lieu des tensions contradictoires », tel qu'il l'a dépeint avec Nicole Aubert, dans son ouvrage intitulé « le coût de l'excellence », avec son « contrat narcissique ». Mais de surcroît, il est l'objet « d'inquiétantes mutations », celles de « colères et désespérances face à un pouvoir inaccessible », précise-t-il. Comme le « suicide » se référant à des preuves statistiques, ils sont tous un des « symptômes » de cette « crise de valeurs », énonce-t-il, que recherchent désormais activement l'idéologie managériale et ses directeurs de ressources humaines. | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 3 |   | Le travail, un phénomène sociopsychique total et contradictoire          |  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 4 |   | Inquiétantes mutations   |  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 5 |   | Violence, souffrance, risques psychosociaux... comment désigner le mal ? |  | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 6 |   | Quels diagnostics ?  | Les uns plus critiques parlent de « violences », d'autres psychologues de « souffrances », tandis que les rapports ministériels parlent de « risques psychosociaux » (notamment celui « Bien-être et efficacité au travail. – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », sous la direction d'Henri Lachmann, Christian Larose, et Muriel Penicaud). En prenant le cas des cas de suicides et de leurs conséquences chez Renault et France Telecom, Vincent de Gaulejac montre comment cette « colère » (transformée en « caractère pathogène des réorganisations », puis affirme-t-il, « refus de prendre en compte les alertes constantes et répétées ») se transforme en « mesures » et en dispositifs de gestion de « suivi des risques psychosociaux ».   | Bonheur | Mesure     |
| Gaulejac-Travail | 7 |   | France Telecom face à la 'nouvelle' des suicides                         |  | Bonheur | Mesure     |

| Référence        | #  | Titre1                                  | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité        |
|------------------|----|---|--|---|------------|-------------------|
| Gaulejac-Travail | 8  |   | Dénégations, incompréhensions, évitement...                    | Ainsi sont caractérisés le « management par le stress » d'IBM, le musellement de la contestation » chez PSA, ou « l'évitement démocratique » chez la SNCF ; il y a partout, affirme le psychologue, des « logiques d'objectivation », des « grilles de diagnostic » ou des « référentiels » pour « programmer le changement ». Pour lutter contre ce « management » qui délaisse « le travail », il n'y aurait alors que le « name and shame » pour seule contestation, conclue le psychologue, face à ces « résistances » et « incompréhensions des dirigeants ».  | Bonheur    | Mesure            |
| Gaulejac-Travail | 9  |   | Conclusions  |   | Bonheur    | Mesure            |
| Gaulejac-Travail | 10 | Malaise dans les institutions publiques |  | Cette critique de la « facilité » du management, décrite par François Dupuy et de ce manque de « pratique » par Vincent de Gaulejac est reprise par ce même auteur dans un exemple parlant, celui de la « nouvelle gestion publique ».  | Management | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 11 |   | La nouvelle gestion publique                                   | Celle assimilant « l'organisation » à « l'institution », il s'agit d'un corpus de management, celui du « new public management ». Et force est de constater, intime l'auteur, qu'il s'impose à tous les domaines : les administrations publiques, l'école, la police, l'hôpital ou la culture ; chacun devant être soumis à une « prescriptomanie » ou « obsession évaluatrice ». Par « glissement successif », tout « travail bien fait » est soumis à un protocole immuable : « l'imposition d'un système de valeur », ensuite « l'imposition d'un cadre », et enfin « l'imposition d'une interprétation des résultats ». | Management | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 12 |   | "La RGPP m'a tué"  |   | Management | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 13 |   | La réforme hospitalière, un exemple de prescriptiphrenie aiguë |   | Management | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 14 |   | L'obsession évaluatrice  |   | Management | Commercialisation |



| Référence        | #  | Titre1                  | Titre2                                       | Résumé   | Topique      | Visibilité        |
|------------------|----|-------------------------|--|--|--------------|-------------------|
| Gaulejac-Travail | 15 |                         | Violence paradoxale, paradoxe de la violence | Il s'agit pour le psychologue de poursuivre le raisonnement jusqu'au bout, celui de la « violence paradoxale », ou bien davantage, ces « paradoxes de la violence ». En effet, dans un « changement » pensé comme la norme, l'individu est alors cet être capable de perpétuelle « flexibilité », pour laquelle toute « résistance » est passible de « situation d'exclusion » professionnelle, connue sous le terme d'être « employable ». La « résistance du sujet » est alors vécu, tel un « maillon faible », comme une « résistance au sujet » même de l'organisation et de l'entreprise. Il y a donc « intériorisation » de ce besoin d'adaptation sans que « personne ne se sente responsable » de ce « système » pour lequel chacun contribue. Le « harcèlement » étant ce « déplacement » sur l'humain de ce mouvement de « dégageant collectif ». Il fait même resurgir, au sein même du management ce besoin d'une culture, ou d'un bonheur, tâchant de juguler cette « métacommunication » qui est « paradoxale », nous dit-il, car elle promet le « démantèlement » de l'organisation qu'elle légitime. | Management   | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 16 |                         | Conclusion de la deuxième partie             |  | Management   | Commercialisation |
| Gaulejac-Travail | 17 | Les sources du mal-être |  | L'innovation est aussi cette « destruction », qui a désormais pris le pas sur la « création ». Ceci est la cause du "mal-être", avec ce management et ses « crises » à répétition. Dans le « rapport capital/travail » et la « shareholder value », il n'y aurait plus de « travail », mais plus que des « ROE » ou des « LBO » dans les esprits des managers. Le « modèle fordiste » aurait ainsi laissé la place à celui de « walmart » et son « always low price ».   | Collaboratif | Organisation      |

| Référence        | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|------------------|----|--------|--|--|------------|--------------|
| Gaulejac-Travail | 18 |        | De la destruction créatrice à la création destructrice     | En prenant le « chaos » pour « mode de management » sous la plume de Tom Peters, Vincent de Gaulejac entérine le fait que l'innovation n'est que « l'organisation du désordre » et c'est désormais le standard de ce « modèle d'organisation innovant ». De sorte qu'il lui donne le nom de « nouvelle gestion paradoxante » : celle où règne la « reorganisation permanente, l'instabilité, l'incohérence », où l'on ne sait plus « où sont les patrons », précise-t-il. Pour interpréter ce phénomène de long terme, il saisit le concept de « double contrainte », telle que définie par l'école de Paolo Alto. Celui-ci devient un véritable « système d'organisation » en lui-même : en rognant sur le « temps », en élevant toujours plus la définition du « normal ». De la sorte, le recours à la psychologie californienne veut attaquer au cœur le discours sur l'innovation : en critiquant les contradictions internes de l'injonction de « l'autonomie contrôlée », celle de « l'obligation d'adhérer librement », en dénotant le « paradoxe du travail empêché », ou celui de la « désubjectivation impliquée », et où la « collaboration » est en permanence endiguée par le « système d'organisation » lui-même. | Innovation | Organisation |
| Gaulejac-Travail | 19 |        | Les désordres organisationnels et les systèmes paradoxants |  | Innovation | Organisation |
| Gaulejac-Travail | 20 |        | La "révolution managériale"                                | Car en parlant de « révolution managériale », le psychologue parle bien des écueils de ce discours permanent de l'innovation. Il décrit ainsi ce « travailleur obéissant », devant devenir « entreprenant » à l'aide de sa « mobilisation subjective », c'est-à-dire son « savoir être », de tous les instants. Il analyse l'émergence d'une « novlangue managériale », celle qui intronise les termes de « compétences » ou de « qualité ». Or pour ce psychologue, ce terme n'est qu'une « pratique de l'oxymore comme moyen de survie » du capitalisme face à la tension des injonctions « paradoxantes ».  | Innovation | Organisation |
| Gaulejac-Travail | 21 |        | Les NTIC et le pouvoir de la norme                         | Les « NTIC » participent ainsi à cette « exacerbation des contradictions » : les outils technologiques « libèrent » mais le « revers » étant de « ne plus justifier un retard, un oubli » ; à ce « renforcement du contrôle » s'engendre une « contraction du temps » et le « développement du conformisme et la rigidité des procédures » ; le travail est d'autant plus soumis au « pouvoir de la norme », celle du travail d'autant mieux contrôlé.   | Innovation | Organisation |

| Référence        | #  | Titre1     | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|------------------|----|------------|--|---|------------|--------------|
| Gaulejac-Travail | 22 |            | Un imaginaire organisationnel leurrant         | Ainsi seulement peut se comprendre la notion « d'imaginaire organisationnel leurrant ». Aux « projections imaginaires » faisant la dynamique d'une organisation, celles-ci sont endiguées par les « dispositifs » et autres « outils de gestion » ; mais elles sont aussi « leurrant » car « il fait croire qu'elle peut satisfaire les désirs de reconnaissance, de perfection et de toute-puissance » ; et ensuite, ce « besoin de reconnaissance » est aussi « inassouvi », en cela qu'il forge cette « illusion » de « coopérations » qui n'aura que des « réciprocités ». Ainsi, cette « rationalité » est bien « capitaliste », elle se fonde sur « l'affectif » et les « sentiments », alors que son « idéologie » est « techniciste », « économique » et mue par la « gouvernance des chiffres ».   | Innovation | Organisation |
| Gaulejac-Travail | 23 |            | La psyché mobilisée au service de l'entreprise | Et les conséquences de cette « psyché mobilisée au service de l'entreprise », c'est l'avènement de cet « homme managérial » à la fois maître de la « polyvalence » et de la « mobilité », n'ayant pas « d'œuvre » mais des « résultats » ; il n'y a plus non plus « d'affrontements », son économie psychique transforme la « colère » en « mal-être », le « collectif » en « individuel », le « physique » en « psychosociaux » ; le jeu en entreprise est celui des « correspondances psycho-organisationnelles », tel que le démontre la sociologue Florence Weber, à savoir l'intime de la demande de « fusion » de « l'identité » dans l'organisation et sa « desubjectivation » un moment plus tard ; enfin, « l'idéal » de l'intensification du travail devenant la « norme », les « prescripteurs » sont toujours plus « éloignés » du « réel » pour ne pas en subir ses interférences subjectives. | Innovation | Organisation |
| Gaulejac-Travail | 24 | Conclusion |  | C'est pourquoi l'auteur plaide pour une « nouvelle conception du management », en dehors des « paradigmes utilitaristes » et « considérer l'entreprise comme une communauté humaine ».  | Innovation | Organisation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité        |
|-----------|---|---|--------|--|------------|-------------------|
| Getz      | 1 | Introduction  |        | <p>Pour le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz, il faudrait presque « ne pas diriger une entreprise », tant les questions de « l'ordre » et de la « hiérarchie » ne fonctionnent plus désormais. Pour ces auteurs, il faut préférablement partir « des petites équipes » pour définir ce qu'est un « leader » de nos jours. En effet, il est « quelqu'un que les autres suivent naturellement », cette « liberté » permet « d'éviter ceux » qui ne veulent « travailler [que] juste pour éviter les ennuis » ; il n'est pas « un organigramme », mais un « engagement librement consenti », portant tout le monde à « être dans le même bateau ». Ainsi, ce n'est pas « l'anarchie » précisent-ils, mais l'histoire de l'entreprise Gore, chez qui « l'autorité » est celui qui « prend la décision » pour avoir le « sentiment de jouir d'une liberté unique », « gratifiante » et élaborer ces « produits innovants ».</p> | Management | Commercialisation |
| Getz      | 2 | Les sociétés du 'comment' et les sociétés du 'pourquoi' : comment ne pas diriger une entreprise |        | <p>Cette « autonomie » est la ressource clef de ces « sociétés du pourquoi ? », distinctes de celles du « comment », décrites dans la pensée du journaliste Brian M. Carney et du professeur de gestion Isaac Getz. Face aux « hiérarchies » qui ne forgent que des salariés voulant « éviter les ennuis », ils recherchent les conditions de « leaders » qui recherchent cette innovation, comme au-delà de l'existant. « L'équité » est indispensable à ce besoin de « liberté », chacun dans son travail ; au contraire de « l'anarchie », chacun peut y poursuivre « librement » ses actions, et les salariés le suivent suivant leurs « attitudes » et leurs « valeurs ». Tel que le narre Jean-François Zobrist (2014), des « équipes d'une vingtaine de personnes », tous responsables tant de la production que de leur « client », peut agir sans besoin d'un « cadre » et de ces « hiérarchies » contraignantes</p>                    | Innovation | Organisation      |

| Référence | # | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité |
|-----------|---|--|---|--|----------------|------------|
| Getz      | 3 | Managez-vous votre entreprise pour les 'trois pour cent" ? | une entreprise d'exception ne confond pas l'exception et la règle | <p>Pour caractériser ces « entreprises du ‘comment’ », ce sont celles qui pratiquent un management pour les « trois pour cent » qui sont les plus motivés, nous disent le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz. Pour eux, finalement rien ne change entre la « bureaucratie » de Max Weber et la « lean production » de Toyota (non cité, mais renvoyant à Liker, 2011) et son « Total Quality Management. Tous les deux ont leurs « procédures » qui « expliquent » aux gens leur propre travail, expliquent-ils. En disant qu’il est « possible d’aller plus loin », les deux auteurs ont donc un vrai discours d’émancipation du plus grand nombre. Ils pointent alors « les coûts cachés » : ceux-ci sont le fait de « managers pour les trois pour cent », c'est-à-dire les salariés engagés. Mais ils oublient le reste, ceux qui ,se déclarent eux-mêmes n’être « pas engagés » ou « activement désengagés ». Ce qu’ils appellent libération est donc travailler avec le plus grand nombre, « pour l’innovation » et pour rompre avec les méthodes de « command and control » (non cité, mais renvoyant au « Agile Manifesto », de Beck &amp; al, 2001). En effet, un personnel « désengagé » est celui dont on doit « contrôler de son travail », il peut même devenir un « risque » pour « l’entreprise innovante ».</p> | Libéralisation | Délégation |
| Getz      | 4 | Des artisans aux automates                                 | Les origines de la culture du 'comment'                           | <p>De plus, ces « entreprises du ‘comment’ » sont une « culture » : celle de la « méthode bureaucratique de gestion d’une entreprise », celle préservant leur « longévité » grâce à la « règle ». A l’inverse, les « entreprises du pourquoi » (citant les travaux psychologiques de Deci, Ryan, 2000) sont les plus « favorables à l’esprit d’initiative », mais pourront davantage avoir des « mauvaises passes ». C’est pourquoi elles sont rares, insistent les auteurs. La « libération » se focalise donc sur le fait de changer un axiome simple : celui de croire que « le changement doit venir d’en haut ». Au contraire, le « leader libérateur » doit « s’affranchir » de cette « culture oppressive » – celle qui forge au « stress » les « subordonnés » pour avoir leur consentement – et viser l’adoption de ces modes « d’entreprises libérées » et « émancipées ».</p>   | Libéralisation | Délégation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|---|--|--|---|----------------|------------|
| Getz      | 5 | Liberté ne veut pas dire anarchie                    | Une entreprise doit avoir une vision commune           | Le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz se référant au best-seller de Townsend « Au-delà du management » (1970). Ils affirment ainsi que la « liberté au travail, ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie ». Mais au contraire, il s'agit de la « liberté ordonnée », celle qui « consiste d'abord à ne pas dire aux gens 'comment' faire leur travail » ; et l'anarchie est évitée en prenant soin de « communiquer et faire partager la vision de l'entreprise », comme « rôle clef » d'un « leader libérateur ». Ainsi sont formulés les termes de « mission », « d'environnement d'entreprise », tout comme chacun doit « s'approprier la vision d'une entreprise », les « libérateurs » doivent « communiquer » mais sans « forcer les salariés », seulement en tentant de les « convaincre ».  | Libéralisation | Délégation |
| Getz      | 6 | Pourquoi ils l'ont fait                              | Deux déclencheurs de la campagne de libération         | Reste à savoir quels sont les « déclencheurs » de la « campagne de libération » ? A leurs yeux, les valeurs de « compétition » et de « liberté » sont indispensables, mais se référant à l'ouvrage de Jim Collins « De la performance à l'excellence », ou alors de l'ouvrage de Stephen Covey, « les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent », il faut premièrement « écouter » et puis ensuite passer de « l'admiration à l'exécution » des faits pour les convertir en actions ; ensuite, il faut savoir convaincre d'aller au-delà des « organigrammes » et du « Total Quality Management », tout en s'appuyant sur les « pèlerins » et convaincre les « sceptiques ».   | Libéralisation | Délégation |
| Getz      | 7 | Quel est votre problème (et celui de vos salariés) ? | Inventer un environnement qui traite les gens en égaux | A partir de leur concept « d'entreprise libérée », le journaliste Brian M. Carney et le professeur Isaac Getz recherchent avant tout à « inventer un environnement » (à l'instar de chez Google donc) qui « traite les gens en égaux ». Cette formulation de la culture comme « management » est autant un « problème » important pour les dirigeants, affirment-ils. En effet, car traditionnellement dans les « bureaucraties », les « normes » et les « contrôles » figent un « minimum » ou des « objectifs » pour les salariés. En citant l'exemple de l'entreprise Harley Davidson qui a « repensé entièrement les relations patronat-salarié ». Cette incitation à « repenser l'ensemble » débouche sur une « nouvelle participation » mais surtout enlève les « barrières de méfiance et de fonction », sans supprimer les « managers intermédiaires » mais en améliorant l'implication des « salariés de base » ; chacun se faisant « connaître par leur action » et ils peuvent « travailler en cercle », de manière « naturelle » et « transversale ». | Libéralisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------------------|---|---|----------------|------------|
| Getz      | 8  | Libérer une entreprise déjà existante | Comment communiquer directement avec vos salariés | Et cette culture va même plus loin : il faudrait même être « rebelle », « révolutionnaire », à l'image des mots rapportés de Jean-François Zobrist (2008): c'est-à-dire faire admettre aux cadres « qu'il n'y a plus de chasse gardée » ; tout en sachant « communiquer directement à ses salariés », en lieu et place des dispositifs de gestion. Pour sortir de ces « entreprises du 'comment' » et de toutes ces figures teintées de taylorisme, il faudrait prôner le fait que « désormais les cadres animeraient, guideraient, et aideraient les salariés à mesurer leurs propres résultats », dans une sorte de « délégation à rebours ». Jean-François Zobrist (2008) s'inspire lui-même de Douglas McGregor, et ses continuateurs, tel Robert Townsend (1970), ou Jean-Christian Fauvet (1973) ayant écrit « comprendre les conflits sociaux ». Il entretient les idées de toute cette culture syndicale du dialogue et de « participation », tel qu'il se disait à l'époque. Selon ses mots aujourd'hui, il s'agit de « traiter les gens avec grâce », car eux doivent de plus en plus « agir avec audace » en étant confronté y compris avec les clients. | Libéralisation | Délégation |
| Getz      | 9  | De la motivation à l'automotivation   | Au-delà de la grâce et de l'égalité intrinsèque   | En effet, la thèse des « leaders libérateurs » de Brian M. Carney et Isaac Getz repose non seulement sur la croyance dans la performance d'un « environnement » propre à « l'égalité intrinsèque », mais de surcroît sur le basculement de la recherche de la « motivation ». En effet, cette notion, depuis longtemps théorisée par Abraham Maslow serait trop rattachée au modèle de la société du « comment » ; ainsi, « ce qui compte le plus, ce sont les choses que les gens font eux-mêmes », c'est-à-dire « un environnement où les salariés s'automotivent ». Ainsi, en revenant aux travaux de Douglas McGregor (1960) et Robert Townsend (1970), celle de la « créativité », des « bons nutriments » et de la « liberté ».   | Libéralisation | Délégation |
| Getz      | 10 | De la motivation à l'automotivation   | Des pratiques de travail et de gestion nutritives | Cette « automotivation » doit donc être développée en promulguant toutes les mesures qui permettent les « initiatives des salariés », toutes celles qui permettent au « personnel de se développer et de s'autodiriger ». Ainsi apparaissent des « leaders nourriciers », ou le « leadership nutritif » (citant Blaise Pascal, 1973, pp. 161 & al) qui supplantent le terme de « managers » en « leaders naturels » et en « chances à saisir » par chaque initiative.   | Libéralisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                 | Titre2   | Résumé   | Topique | Visibilité |
|-----------|----|--|--|--|---------|------------|
| Getz      | 11 | La recherche des bottes perdues        | Laisser les salariés s'autodiriger et se développer, ça paye       | Le slogan du « bonheur au travail » est cœur de la doctrine de sa libération, que promeuvent le journaliste Brian M. Carney et le professeur de gestion Isaac Getz. Leur principe est de donner les moyens pour « faire du bon boulot », au travers de « l'équité ». Les deux auteurs en reviennent même à la critique des principes « bureaucratiques » de la « nomenklatura » : à savoir appeler des gens « par leurs noms » et ce pour le plus grand nombre. Face à « l'illusion du contrôle », le meilleur moyen de « contrôler » revient à « décentraliser », affirment-ils : laisser les salariés s'organiser, et même avoir ces « syndicats théorie Y », visant à satisfaire les « besoins de chacun ». | Bonheur | Mesure     |
| Getz      | 12 | Les anti-Mad Men                       | Un publicitaire en quête de paix et de liberté                     | Ce « management libéré » n'est ni une utopie « rousseauiste » de retour à « l'état de nature », mais d'un principe fidèle à l'économie de Ronald Coase de manière de travailler « moins coûteuse » et « plus efficace ». Ainsi, les non satisfaits de ce changement et de leur travail quittent l'organisation.  | Bonheur | Mesure     |
| Getz      | 13 | Le secret du leadership libérateur     | Comment les paradoxes et la sagesse contribuent à la liberté       | Le « leadership » n'est donc pas le simple « planifier-organiser-exécuter », mais celui qui « fait la révolution » et la participation du plus grand nombre.   | Bonheur | Mesure     |
| Getz      | 14 | Le paradoxe ultime                     | La culture du bonheur conduit à des performances de niveau mondial | Cette libération du travail et des organisations n'a qu'un seul but, affirment-ils : il faut donc entretenir une « culture du bonheur » qui est au cœur de la « performance ». Le travail étant comme si chacun devait « concevoir pour des amis », avec une « qualité de vie » en entretenant « l'humilité épistémique » de prendre le temps d'écouter les autres et les voies du « créatif ». Ce qui est un « lieu de travail » doit trouver les voies du « bonheur » mais sans devenir une « secte ».   | Bonheur | Mesure     |
| Getz      | 15 | Faire voler des papillons en formation | Préserver la liberté sur la durée                                  | En effet, car « préserver la liberté sur la durée » est tout sauf simple : il faut éviter le recours aux « désirs de règles », à la « tradition » qui n'est autre que le « sens des mots » ; il faut avoir une posture de « vigilance » pour renouveler sans cesse cette « liberté » faite de « soins attentifs » et permettant d'acquérir les « signaux faibles » de cet « humain », qui n'est pas « rectangle » et doit toujours se renouveler.  | Bonheur | Mesure     |



| Référence | # | Titre1                              | Titre2   | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|-----------|---|-------------------------------------|--|--|------------------------|-------------------|
| Girard    | 1 | Introduction                        | Une rupture dans le management                       | L'historien des sciences de gestion, Bernard Girard présente la firme californienne Google comme incarnant « une rupture dans le management ». Et ce, au même titre que le fut la General Motors en son temps, ou bien la Toyota Motor Corporation dans les années 1980. A ce titre, Larry Page et Sergey Brin peuvent être comparés à Henry Ford, Alfred P. Sloan, ou Bill Gates. Car, poursuit-il, le management de Google s'inscrit dans un contexte précis de « l'économie de l'Internet », à l'instar de toutes les autres grandes ruptures dans les visions du management. Dans cette firme, la technologie joue un rôle prégnant, tout comme les sciences et notamment l'omniprésence de l'université de Standford, dans son développement  | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 2 | Une saga d'entreprise non orthodoxe |  | Le professeur de gestion Bernard Girard ne parle pas de « révolution » mais plus justement de « rebelles avec une cause ». Il décrit Larry Page et Sergey Brin tels des « non conformistes » : le plus souvent en butte aux IPO pour réaliser leurs visions d'entrepreneur. En effet, ces « serial entrepreneurs » sont les héritiers d'un contexte technologique ; ils ont su en tirer toutes les opportunités, notamment celui de l'éclosion de « l'intelligence artificielle », cette discipline déjà amorcée lors des progrès des ordinateurs et des outils de calculs au milieu du XXème siècle. A cet égard, l'invention du « Page Rank » est ainsi la collusion entre l'éclosion d'Internet et les sciences de la décision, comprenant le plus vite que la « réputation » serait le criterium à venir de la « qualité » et la « pertinence » de l'Internet, source de toute valorisation. | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 3 | Rebelles avec une cause             | Les héritiers directs de l'intelligence artificielle | Plus largement, l'Internet permet l'éclosion de ces « serial entrepreneurs » en marge avec l'entreprise traditionnelle : du fait de l'extrême « mobilité du travail » et de « l'échange des idées » sur ce vase ouvert qu'est la Silicon Valley. L'essor et le déploiement de ces « venture capitalists » notamment, qui veulent à la fois un « retour sur investissement » mais oblige les entreprises émettre des « brevets » sur toutes leurs innovations et découvertes. En cela, Larry Page et Sergey Brin ont voulu résister à tout cela, comme à l'entreprise « bureaucratique », de là provient leur extrême goût pour « l'indépendance » et leur « confiance en eux-mêmes », il suffit pour cela d'analyser leur structure de financement à l'aide d'OpenIPO, insiste le professeur de gestion.   | Révolution information | Commercialisation |
| Girard    | 4 |                                     | L'invention de la la 'Page Rank'                     |  | Révolution information | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-----------|----|--------------------------------|--|---|------------------------|-------------------|
| Girard    | 5  |                                | Un environnement pour l'innovation   |   | Révolution information | Commercialisation |
| Girard    | 6  |                                | La mobilité du travail et l'échange des idées  |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 7  |                                | Une courte laisse  |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 8  |                                | Gagner l'indépendance  |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 9  |                                | Que faire du reste d'entre nous  |   | Collaboratif           | Organisation      |
| Girard    | 10 | Le modèle économique de Google | Google est gratuit, mais...  | Un bel exemple de disruption est présentée par le professeur de gestion Bernard Girard. Il tente de dessiner les traits de ce « modèle économique de Google ». S'il est en apparence « gratuit », et s'il se revendique du mouvement « copy-left » et de l'« open source », Google n'est pas une firme incarnant pour autant l'« économie du don » à la Marcel Mauss. | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 11 |                                | Les deux côtés du marché   | Il s'agit de la recherche de nouveaux clients : il le nomme ainsi dans son terme anglophone, « double-side market », avec des informations du premier marché valorisables sur le second.  | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 12 |                                | Le modèle de publicité du coût par click   | Il s'agit de clients d'un type nouveau [Girard_11] : nouveaux concepts (tous anglophones) de « Cost-per-Click », les « ad-words » minimalistes seront les nouvelles sources de revenus. Ils informent et non persuadent le client ; leur nouveauté est qu'ils sont « automatiques » et dépendent de la « confiance »  | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 13 |                                | Le pouvoir des "ads" minimalistes (qui persuadent), et ceux automatiques (qui éliminent les surplus) |   | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 14 |                                | La facturation compétitive   |   | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 15 |                                | Pas de contenu, pas de portail   | En effet, si la recherche se veut être « gratuite », leur valeur ajoutée tient à ce qu'ils tiennent de « l'ubiquité », avec de multiples applications, toutes « libres » ; ils incarnent ainsi cette « double Long Tail » définie par Chris Anderson : c'est-à-dire saisissant les opérations les plus fines et spécialisées.   | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 16 |                                | Comment se maintenir un surfeur des canaux   |   | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Girard    | 17 |                                | La double longue traîne  |   | Nouveaux marchés       | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1                       | Titre2   | Résumé  | Topique     | Visibilité   |
|-----------|----|------------------------------|--|---|-------------|--------------|
| Girard    | 18 | Trois iconoclastes au sommet | Un triumvirat qui marche (contre tous les étranges)    | En effet, une autre manière de transformer le leadership est de le focaliser totalement sur la « technology » et la « communication ». Ainsi, l'angoisse des deux dirigeants de Google est que « most managers still think like those Soviet-era bureaucrats »; en ce sens ils conçoivent « their job is spare information and distribute is sparingly ». En ce sens, Bernard Girard décrit le « triumvirat » de la direction de Google, où les trois (Page, Brin, et Schmidt) fonctionnent de par leur constante transparence et communication.  | Leadership  | Délégation   |
| Girard    | 19 |                              | Comme le triumvirat de Google peut continuer de gagner |   | Leadership  | Délégation   |
| Girard    | 20 | recruter les meilleurs       | Pourquoi ils sont vraiment les meilleurs ?             | Bernard Girard décrit cet « élitisme », c'est ce credo qu'ils « répètent » de manière « constante ». Ils sont la caractéristique de ces « entreprises à forte croissance », où « l'apprentissage » vaut mieux que les promotions ; ils y cherchent les aptitudes pour « maîtriser l'innovation » et se valoriser ensuite.   | Recrutement | Mesure       |
| Girard    | 21 |                              | La fabrique à recrutement                              | Ainsi, chaque entreprise est désormais une « usine à recruter », telle Google, qui vise les meilleurs, mais surtout veut en éviter les écueils « bureaucratiques ». Nous l'avons dit, sous la logique de la culture d'entreprise, avec une croissance importante chez Google, il faut même « ne recruter qu'une seule personne, qui elle-même va en recruter une autre ».   | Recrutement | Mesure       |
| Girard    | 22 |                              | Evaluer les expertises techniques                      | Ce serait ainsi le moyen de contrôler la qualité de ces recrutements, reposant sur « l'évaluation de l'expertise technique », des « tests » et des « interviews » ; mais le temps et les moyens consacrés diffèrent : ils sont une « fonction majeure » de l'entreprise, ils tiennent l'excellence académique comme le référent ultime, y compris les qualités « humaines », les entretiens posent des questions d'environnement de travail.  | Recrutement | Mesure       |
| Girard    | 23 | La règle des 20%             |  | Pour l'historien de la gestion Bernard Girard, il s'agit d'un point clef de « motivation intrinsèque parmi les employés », ayant pour principe de libérer cette quotité de temps pour leur « recherche personnelle de leur choix » ; mais la « open organization » a elle-même ses propres limites (que nous verrons dans la topique de la libération) : en effet, la « note » interne de Google précise tout de même « their research will mainly be aligned with the company's goals », même si celle-ci peut se produire en externe, par exemple dans une « communauté open source » ou des « travaux revus par des pairs » en dehors de l'entreprise. | Innovation  | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                 | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Girard    | 24 | Les collègues sont les meilleurs juges | Le pouvoir de la réputation   | En parlant « d'autonomie » chez les ingénieurs de Google, Bernard Girard tente de décrire cette « machine à innovation » qu'est la firme Google. Nous avons déjà relaté que tous les travaux sont revus par des « pairs », comme dans les journaux académiques. Ainsi, le « pouvoir de la réputation » y est à son comble ; citant Eric Schmidt, l'objectif est de promouvoir, mais en créant le moins possible de fonctions de managers ; ainsi, une « compétition de l'honneur » est ainsi organisée au sein de l'entreprise, tous les projets sont validés avec ces structures assurant un « contrôle qualité », dans son acception la plus scientifique.  | Innovation | Organisation |
| Girard    | 25 |  | Un outil pour le contrôle qualité   |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 26 | Une machine à innovation               | Ne formalisez pas les recherches  | Les termes de « autonomie », « ouverture » et « innovation » sont ainsi intrinsèquement mêlés dans la firme au célèbre « moteur de recherche », dont les améliorations n'ont jamais cessé. Accentuant toujours plus sur cette lutte contre l'aspect « formel » de leur « processus », avec des « revues de pairs » et moins de « releases » ; de ce fait, en disant que « l'innovation est le quotidien des affaires », l'entreprise ne recrute que les « plus intelligents », les « plus qualifiés » ; elle laisse ses employés consacrer tout le temps disponible dans les « réseaux » de la Silicon Valley et devenir « les inventeurs les plus réputés ». | Innovation | Organisation |
| Girard    | 27 |  | L'innovation est dans les business de tout le monde   |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 28 |  | Regardez les idées où elles sont  | Dans ses descriptions, « l'innovation » n'est pas autre chose que cette collaboration pour aller « rechercher les idées là où elles sont » : y compris chez les « utilisateurs », en faisant des « releases fréquentes et tôt », mais également par les « acquisitions », dont les « cibles » sont autant les « savoir-faire » que les « ingénieurs » et les « brevets ».   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 29 |  | Acquérir  |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 30 |  | Délivrer tôt et souvent (ou, comment impliquer les utilisateurs dans le développement du process) |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 31 |  | Une machine à innovation qui rémunère   | Il y a cependant une certaine forme de quiproquo dans une définition étirée de « l'autonomie » vis-à-vis de l'innovation. Cette recherche constante de « l'innovation » ne doit pas être assimilée aux activités « profitables » ; en effet, tel que l'a maintes fois mis en relief Peter Drucker, les « secteurs les plus innovants » ne sont pas « ceux qui rémunèrent le plus ».   | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------------------------|--|---|------------|--------------|
| Girard    | 32 | Comme un couteau Suisse               | Les stratégies des premiers produits           | Et c'est ainsi qu'il faut percevoir la stratégie de Google « comme un couteau Suisse », l'instar des multiples applications de Microsoft. Google développe, même sous les critiques d'un certain « manque de direction », toute une panoplie d'applications indépendantes, mais tel un « système d'opération de l'Internet ».   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 33 |                                       | Considérer Microsoft                           |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 34 |                                       | Un google couteau Suisse                       |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 35 |                                       | Est-ce que Google manque de direction          |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 36 |                                       | Le couteau Suisse Online : un OS pour Internet |   | Innovation | Organisation |
| Girard    | 37 | Pour l'amour des maths et des mesures | L'analyse du temps réel                        | A partir de l'histoire de la gestion, Bernard Girard interprète « l'amour des mathématiques » de Sergey Brin et Larry Pages, à l'instar du Baron de Prony, mais aussi des innovateurs de la théorie des prix, tels que furent Jules Dupuit, Clément Colson, ou bien Maurice Allais. Google étant ainsi dans la droite lignée des « recherches opérationnelles » américaines. Ils se veulent les scientifiques de l'ordinateur, où les « métriques » sont le cœur de leurs opérations. L'innovation de leur entreprise n'étant pas autre que celle de la capacité de « l'analyse de données en temps réel » ; leur « faim compulsive pour l'information quantitative » n'a pas de limite, mais leur principale innovation vient d'en faire une pratique non pas « centralisée », telle des entreprises comme Mittal, affirme-t-il, mais « décentralisée », des nœuds d'ordinateurs que constitue l'Internet jusqu'à leurs méthodes de recrutement. Ainsi voient-ils le « management », avec lequel les mathématiques leur donnent de la « rigueur », une opération ensuite distincte du jugement ; cette « atmosphère scientifique » de leur décision ne va pas sans une certaine arrogance. | Décisions  | Mesure       |
| Girard    | 38 |                                       | Les nombres sont les clefs                     |   | Décisions  | Mesure       |
| Girard    | 39 |                                       | Mathématique et management                     |   | Décisions  | Mesure       |

| Référence | #  | Titre1                                       | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|--------------|--------------|
| Girard    | 40 | Garder les équipes petites                   | Combattre la bureaucratie                       | Google aurait trouvé un « management » s'affranchissant des « hiérarchies » avec pour fondement la collaboration. Ce serait juste un ensemble abouti de structures de « projets » évalués avec des « revue de pairs ». L'obsession serait celle de toujours « maintenir les petites équipes » (ou « smart creatives »), c'est-à-dire tout autant respecter le « span of control theory » que cette nécessité de « combattre la bureaucratie ». En effet, selon Bernard Girard, les dirigeants de Google pensent intimement que « le 'downsizing' est la meilleure des solutions », avant tout car « les petites structures facilitent l'innovation » : elles sont plus « efficaces », non seulement en « réduisant les conflits » mais aussi en « forçant leurs membres à être créatifs » ; et même au risque même d'une « certaine versatilité ». | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 41 |  | Des petites équipes pour faciliter l'innovation |  | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 42 |  | Des petites équipes sont efficaces              |  | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 43 |  | Ce n'est pas qu'une question de taille          | Décrivant Google, il affirme que la taille joue parfois moins que « l'envie », « l'autonomie », ou les « spécialisations » à l'intérieur du groupe .   | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 44 | La coordination au travers de la technologie | La technologie du partage de l'information      |  | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 45 |  | Moma : l'information abondante                  | Il s'agit donc bien d'une question de « coordination » note le professeur de gestion, la direction de Google a fondamentalement choisi pour le « mode communautaire » d'organisation ; la Firme de Montain View a considérablement, pour ce faire, investi dans la « technologie du partage d'information » : par des « groupwares », des « blogs », et autres softwares. Ce management chez Google plaide ainsi toujours pour créer cet « ordre spontané », se référant ainsi tant à Friedrich Hayek que Michaël Polanyi. Les « blogs » sont ainsi exemplaires de la volonté de percevoir la communication comme individuelle, fondée sur « l'autonomie personnelle », forçant chacun à se « concentrer sur l'information » et améliorer sa communication pour faire « gagner du temps » au plus grand nombre.                                    | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 46 |  | Les blogs au travail                            |  | Collaboratif | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                         | Titre2                                  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|--------------------------------|---|---|--------------|--------------|
| Girard    | 47 |                                | Un nouveau rôle pour le management      | Ce qui produit un nouvel aspect du management : « manager des individus n'est plus une question de contrôler leur travail au plus fin détail » ; ils sont ainsi « obligés d'avoir leur confiance » et de l'entretenir ; ils doivent « coordonner » des « relations » avec ces outils de communications, selon les « limites cognitives ». La représentation de l'entreprise n'est plus un organigramme, mais une « étoile en polygone », où tous les « domaines des savoirs de l'organisation de l'entreprise » sont cartographiés et reliés. | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 48 | Le secret est dans la fabrique | Une limitation devient un actif         | A rebours des théories des consultants Michaël Hammer et James Champy et leurs 'reengineering', l'objectif de la coopération n'est pas le « processus » et la « limitation » de l'action mais son contraire : « l'innovation » de la Page Rank, celle de l'utilisation de l'infrastructure, ou de l'invention de Map Reduce sont justement une poursuite des limitations existantes jusque dans toutes ses formes.  | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 49 |                                | Redondance                              |   | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 50 |                                | La puissante production d'équipement    |   | Collaboratif | Organisation |
| Girard    | 51 |                                | Utilisez les infrastructures existantes |   | Collaboratif | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|---|--|---|-----------|------------|
| Girard    | 52 | Mettez les utilisateurs en premiers : le reste suit |  | <p>A partir de l'histoire de la gestion, Bernard Girard interprète « l'amour des mathématiques » de Sergey Brin et Larry Pages, à l'instar du Baron de Prony, mais aussi des innovateurs de la théorie des prix, tels que furent Jules Dupuit, Clément Colson, ou bien Maurice Allais. Google étant ainsi dans la droite lignée des « recherches opérationnelles » américaines. Ils se veulent les scientifiques de l'ordinateur, où les « métriques » sont le cœur de leurs opérations. L'innovation de leur entreprise n'étant pas autre que celle de la capacité de « l'analyse de données en temps réel » ; leur « faim compulsive pour l'information quantitative » n'a pas de limite, mais leur principale innovation vient d'en faire une pratique non pas « centralisée », telle des entreprises comme Mittal, affirme-t-il, mais « décentralisée », des nœuds d'ordinateurs que constitue l'Internet jusqu'à leurs méthodes de recrutement. Ainsi voient-ils le « management », avec lequel les mathématiques leur donnent de la « rigueur », une opération ensuite distincte du jugement ; cette « atmosphère scientifique » de leur décision ne va pas sans une certaine arrogance, précise Bernard Girard [Girard_37-39]. Cette obsession des chiffres et de la mesure vise également à « automatiser les commerciaux » et bâtir une « relation client » fondée systématiquement sur les « datas » ; l'objectif est de « virtualiser » par une « automatisation » de tous les actes entre le CRM et les forces commerciales, en passant des ordres jusqu'à la transaction : éliminer tous les « conflits », les « obstacles » et les « effets pervers » par « l'automatisation » et les « prévisions ». Ainsi doit se comprendre leurs principaux slogans de « clients satisfaits » ou des « utilisateurs mis au premier plan », tout comme la « compréhension des comportements des utilisateurs », au risque de faire passer les plaintes de celles-ci du « privé » à la sphère « publique », ce qui est désormais un nouvel enjeu.</p> | Décisions | Mesure     |
| Girard    | 53 |   | Automatisez les relations entre les vendeurs et les utilisateurs |   | Décisions | Mesure     |
| Girard    | 54 |   | Eliminer les conflits entre les commerciaux et le marketing      |   | Décisions | Mesure     |
| Girard    | 55 |   | Comprendre les comportements des utilisateurs                    |   | Décisions | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2                                      | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|--|---|---|------------------|-------------------|
| Girard    | 56 |  | Mais où mon commercial doit reporter ?      |   | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 57 | Mettez les utilisateurs en responsabilités | Les communautés Online : une force nouvelle | Cette « relation » fondée sur des « communautés en ligne » sont les « nouvelles forces » de ces entreprises fondées sur les « contributions » des « utilisateurs » ; cette « intelligence collective assistée par ordinateur », ce ne sont que des contrôles et des données ; le temps réel demande une réactivité sans pareil et chacune des actions un impact grandissant dans cette espace de « pollinisation de l'information ». Ce ne sont plus des « clients », comme chez Microsoft ou les entreprises de logiciel, mais ce sont des « volontaires », des « coopérants » dont il faut suivre les « contributions » et modéliser leurs capacités et modalités d'innovation : tant les « modèles de diffusion » que les « modèles d'adoption de modèle ».  | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 58 |  | Les communautés servent l'entreprise        |   | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 59 |  | Regarder chaque minute                      | Il faut suivre ces communautés tout le temps, tel que le « Panopticon » du 19ème siècle de Jeremy Bentham (1995), insiste Bernard Girard ; il faut le faire, avec les nouveaux enjeux de la « protection des données personnelles », la « censure », l'usage non « honnête » de la technologie, et les « droits de propriété intellectuelle » ; ces nouvelles problématiques émergent d'autant plus qu'un suivi d'autant plus intrusif est nécessaire à la gestion de ces « contributions ». Il n'en reste pas moins que ce passage du « client » au « contributeur » donne toute son importance à la fabrication de la « réputation ». Comme seules les meilleures « communautés » agrègent la plus grande à partir des « contributions », les « algorithmes, le produit, les services » sont les déterminants de cette « réputation », tout comme une attention et une importance grandissante de toutes ses « parties prenantes ». | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 60 |  | Une influence ingénue                       |   | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 61 |  | La réputation comme une force de motivation |   | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 62 |  | Les nouvelles parties prenantes             |   | Décisions        | Mesure            |
| Girard    | 63 | Le défi et les risques                     |   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé   | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|--|---|--|------------------|-------------------|
| Girard    | 64 | Est-ce que le modèle de développement de Google est soutenable ? | La croissance de la recherche   | A cette présentation du « modèle économique de Google », la fin de l'ouvrage pose la question de la « croissance durable », en synonymie avec le même concept de « sustainable growth » développé par les auteurs anglosaxons. Mais l'intérêt est de détailler les ressorts de ce nouveau marché. Il s'agit essentiellement de la « publicité online » : avec d'un côté le nombre de « recherches [qui] augmentent » avec les « revenus » ; et de l'autre des « nouveaux compétiteurs » qui émergent avec des « modèles économiques différents ». Au cœur de ce marché, la question de la « confiance » est cruciale : si elle peut s'éroder par des études sur la « fraude aux clicks et les spams ». | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 65 |  | Le marché de la publicité online  |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 66 |  | Les nouveaux compétiteurs avec des modèles économiques différents                 |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 67 |  | La fraude aux clicks et les spams   |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 68 |  | Confiance et les enjeux de privacy  | Cette notion de « confiance » est au cœur des questions de « privacy » : les « data » sont en effet à la fois une « innovation » mais également le nouvel « enjeu » au centre de cette consommation de la « recherche sur Internet ». Ainsi, cette « barrière à la concurrence », outrepassée par Google, est elle-même structurée par les luttes scientifiques, juridiques et de « droits d'auteurs », pouvant faire et défaire « l'innovation » de la firme et l'atteinte de ses propres consommateurs.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 69 |  | Est-ce que les enjeux de droits d'auteurs vont ralentir la croissance de Google ? |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 70 |  | La globalisation culturelle et la résistance                                      | La notion de « résistance » est l'envers de ce nouveau marché et de ces nouveaux consommateurs : « l'information », les « données personnelles », les questions de « gouvernance » de l'Internet et sa « neutralité ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 71 |  | Les données d'entreprise : un retour de Microsoft ?                               |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Girard    | 72 |  | La neutralité du Net  |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité        |
|-----------|----|--|--|--|------------|-------------------|
| Girard    | 73 |  | Management : surpasser la complexité             | L'« innovation » est la faculté de « voir plus loin », et de dépasser la « complexité ». Celle-ci change tout le temps et tout comme les principes managériaux.  | Management | Commercialisation |
| Girard    | 74 | Est-ce que Google peut s'échapper de la conformité ? | Le danger de la gratuité                         |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 75 |  | Le chaos organisé et la tentation bureaucratique | Pour autant, la question de « l'innovation » entendue comme permanente est celle de sa pérennité. Bernard Girard s'interroge alors sur le fait de savoir si Google « peut échapper la conformité ».  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 76 |  | Quand la machine à innovation déraile            |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 77 |  | Les produits qui marchent entraînent             |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 78 |  | Ressources humaines : l'autre face de la pièce   | Celle-ci est l'emprise de la « standardisation de ses services », de l'épuisement de son modèle de la « gratuité », celle du « volontarisme » de ses utilisateurs ; au fur et à mesure que ses coûts et services augmentent, les méthodes revendiquées sont celles de « l'anarchie » ou le « chaos organisé » : visant à lutter sans cesse contre l'ordre « bureaucratique ». Ils veulent faire de Google une « machine à release systématique », même sans avoir « les produits finis », mais toujours au contact avec ses utilisateurs. Or, celle-ci peut s'essouffler ; l'écart de rémunération en stock options, entre les dirigeants et les développeurs peuvent être lieu de « nouvelles tensions ». | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 79 | Regarder plus loin                                   | Moins d'innovation entraîne moins de compétition | Néanmoins, dans ce régime de disruption, il est certain que « l'innovation joue un rôle central. Bernard Girard met en exergue que « moins il y a d'innovations » et « moins il y a de compétition » ; le « e-commerce » approfondit ses parts de marché au fur et à mesure de ses innovations : même si « le trafic ne fait le revenu », il y participe pour trouver de nouveaux champs.  | Management | Commercialisation |
| Girard    | 80 |  | Les impacts sur le marché de la publicité        |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 81 |  | Le début du eCommerce                            |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 82 |  | Le trafic n'est pas le revenu                    |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 83 |  | Récession : un temps pour se réorganiser         |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 84 |  | Récession : une opportunité à capter             |  | Innovation | Organisation      |
| Girard    | 85 |  | Management : un modèle de preuve de récession    |  | Innovation | Organisation      |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-----------|----|--|--|---|------------------------|-------------------|
| Girard    | 86 |  | Google après la récession : plus fort mais plus attentif | Néanmoins, dans ce régime, il est certain que « l'innovation joue un rôle central. Bernard Girard met en exergue que « moins il y a d'innovations » et « moins il y a de compétition » ; le « e-commerce » approfondi ses parts de marché au fur et à mesure de ses innovations : même si « le trafic ne fait le revenu », il y participe pour trouver de nouveaux champs [Girard_78-82]. L'effet de la « récession » abat cependant ce halo « d'autonomie » : elle engendre au contraire un risque de mauvais cycle pour l'innovation avec des « réductions d'effectifs », du « moral », et des « réorganisations » non dictées par les « clients ». | Innovation             | Organisation      |
| Girard    | 87 | Un modèle pour tous les managers ?                     |  |   | Management             | Commercialisation |
| Hamel     | 1  | Préface  |  | Le management est bouleversé par les mutations technologiques. L'auteur de « leading the révolution », Gary Hamel y voit un « paradigm », tel que celui de Kuhn (1963), une « mental revolution » qu'avait fait Frederick Taylor, et c'est pour cela qu'il en déduit pour le management d'aujourd'hui une « revolution imperative ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Hamel     | 2  | Pourquoi les innovations managériales sont importantes | La fin du management ?                                   |   | Management             | Commercialisation |
| Hamel     | 3  |  | La puissance du management de l'innovation               | En effet, il rappelle dans sa préface que le « management is out of date », et que l'objectif de son ouvrage est de « help (...) become a 21st-century management pioneer » ; selon notre auteur, il faut voir le « futur of management » au travers sa refondation : c'est-à-dire ce qu'il appelle être le « management innovation ». Ce terme se veut être l'antonyme de la « bureaucracy » ; il sera donc l'opposé du « system » ; ainsi énoncé ces figures d'opposition, le management ne pourra se définir que par la formule suivante : « who think that employees really are smart enough to manage themselves ».                              | Management             | Commercialisation |

| Référence | # | Titre1                             | Titre2                                  | Résumé   | Topique        | Visibilité        |
|-----------|---|------------------------------------|---|--|----------------|-------------------|
| Hamel     | 4 |                                    | Un agenda pour l'innovation managériale | Au départ, il y a bien notre première topique, à savoir la déterminante technologique énoncée par le sous-titre, « the maturing technology ». Gary Hamel narre ainsi le lien entre les thèses du politologue Francis Fukuyama et les technologies toujours plus fines de management. Il constate que toutes les théories du management (Fayol, Taylor et leurs poursuivants) sont réfutées un jour où l'autre ; mais il veut en tirer toutes les conclusions : « the question of whether we actually need a now management model » ; de ce fait, il préfère énoncer, « we should be celebrating the end of management » (le titre éponyme de son précédent bestseller). En effet, pour cet auteur, il faut surmonter les « new challenges » de ces technologies : la « digitalization », la « deregulation » et « l'anarchy on the rise » provoquées par ces situations que n'ont connus ni Frederick Taylor ni Max Weber en leur temps. Ainsi, la « revolution imperative » visant à démanteler cette « bureaucratic class » des « executives, managers and superiors », eux-mêmes issus de la maîtrise des « technology » anciennes. L'enseignement même de ce management fait défaut, nous dit-il : « there is no much in the average MBA curriculum, management best seller or leadership management program (...) but true innovators are never bound by what is ». | Management     | Commercialisation |
| Hamel     | 5 | L'innovation managériale en action | Créer une communauté d'enjeu commun     |  | Management     | Organisation      |
| Hamel     | 6 |                                    | Construire une innovation de démocratie |  | Management     | Organisation      |
| Hamel     | 7 |                                    | Avoir pour but un avantage d'évolution  |  | Management     | Organisation      |
| Hamel     | 8 | Imaginer le futur du management    | Echapper aux chaînes                    | Il n'y a aucune définition sur la substance de leadership, rien qu'une méthodologie : il faut « exposing the self interest », donner de la « value of persistance » à ces managers éclairés, et même ne pas hésiter à être « contrarian to the core ».   | Libéralisation | Délégation        |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2                        | Résumé   | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|--------|-------------------------------|--|----------------|------------|
| Hamel     | 9  |        | Embrasser les nouvelles idées | Il est impossible de « reinvent the 21st century management » avec des « management principles » ; il ne peut y avoir que des « new principles ». Et ceux-ci sont « rares », ils doivent « unraveling » et « inventing » le « management genone » (i.e celui de la « hierachy », de la « standardization », de la « spécialization » ou du « planing »). En prenant une métaphore biologique sur la « life », il faut donc « creating variety », en pensant que l'« experimentation » doit « beats planning » avec des nécessaires « adaptations », ceux provenant de la « darwinian selection », mais sans principe de « reproductive success ». De l'analogie biologique (d'où son lien avec l'école de pensée écologiste décrite par Henri Mintzberg [11&12]), il se réfère alors aux logiques du « market », lequel permettant cette nécessaire « flexibility », qui est « apolitical » et permet la « democracy ». Ainsi, le succès de ce « management innovation » viendra de sa capacité à « enabling activism » au sein des organisations, introduisant même un indispensable « right of dissent » pour chacun de ses membres. Les seuls indicateurs viables, ce seront le « faith », le « courage in meaning », en fixant à chacun des « missions » promouvant la croyance que le « change » s'opère auprès des gens qui « care about » | Libéralisation | Délégation |
| Hamel     | 10 |        | Apprendre des marges          | Les consultants Gary Hamel et Bill Green alertent sur le fait de revenir à la question de savoir comment mettre en pratique cette plaidorie pour le « learning from the fringe » ? Ils explicitent ainsi leurs propos dans un modus operandi plutôt que dans « management » en soi. Ainsi, ils aspirent à une sincère et intense « democracy of ideas » au sein des organisations. Ils veulent que les « positive deviants » puissent être valorisés et ainsi créer les conditions pour « amplifying » leur « human imagination » au profit du collectif. De ce fait, à chacune de leurs nouvelles « ideas », il faut être capable non seulement de « dynamically reallocating ressources », mais aussi d'« aggregating collective wisdoms » pour faire face aux « old mental models ». Et c'est à partir de là, affirment-ils, que le « fringe back home », et c'est pour cela qu'il faut absolument « giving everyone the chance to opt in » dans cette course collective à l'innovation   | Libéralisation | Délégation |

| Référence          | #  | Titre1                            | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|--------------------|----|-----------------------------------|--|---|------------------------|-------------------|
| Hamel              | 11 | Construire le futur du management | Devenir une innovateur de management                             | Un des aspect du leadership, est celui de l'« horizontalité » sous l'emprise des nouvelles technologies; on y renvoie irrémédiablement au concept de « management innovator » du consultant Gary Hamel. En détaillant un long exemple chez IBM, il explique cette terminologie et sa « capacity of spawning new businesses ». En effet, les « leaders » sont principalement des « incubators » devant donner une « enormous visibility » à l'ensemble sur leur propre travail, soit autant de « permissions to pull resources » qu'une « freedom » véritable à chacun. De ce fait, il ne reste à ce leadership que ses fonctions principales : c'est à-dire de « tackle systemic problems » et de « commit to revolutionary roots », tout en sachant le faire par des « evolutionary steps », pour chacune d'entre elles. A sa disposition, il peut utiliser pour s'orienter des « metrics » existantes ; mais il doit surtout axer son attention sur le plus grand nombre, en faisant émerger les propositions : en élimant les « political risks », et également en sachant collecter ceux-ci, les « collective wisdoms at best buy ». Ce « leader » doit donc forger une dynamique de l'ensemble : grâce essentiellement aux « volunteers », y compris aux communautés de l'« informal », vivant le plus souvent « in parallel with of the old » ; mais surtout, il ne doit cesser d'« iterate » avec tout le monde, tout au long du développement collectif | Leadership             | Délégation        |
| Hamel              | 12 |                                   | Oublier le management 2.0  |   | Leadership             | Délégation        |
| Hatchuel-Segrestin | 1  | La crise de l'entreprise          |  | Les professeurs de gestion Armand Hatchuel et Blanche Segrestin analysent une « crise de l'entreprise ». Dans notre période actuelle, il s'agit d'un « dérèglement d'une invention moderne ». Les récentes « faillites bancaires » n'étant que le signe du besoin urgent d'un nouveau « contrat d'entreprise » devant aller « au-delà du profit » avec une « mission d'innovation et de progrès collectif » ; reste à savoir comment « inclure les salariés », de manière « légitime et autonome » et des « règles de solidarité ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 2  |                                   | Autopsie d'une faillite bancaire                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 3  |                                   | La crise de l'entreprise, le dérèglement d'une invention moderne |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 4  |                                   | L'entreprise, une régulation oubliée du capitalisme              |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 5  |                                   | Principes pour un contrat d'entreprise                           |   | Révolution information | Commercialisation |

| Référence          | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|--------------------|----|---|---|---|------------------------|-------------------|
| Hatchuel-Segrestin | 6  | L'entreprise, une invention moderne                       |   | Cette « invention moderne », celle du XIXème siècle, serait en effet la conséquence d'une « nouvelle source de richesse », celle de la « création collective » mutant vers une « domestication de l'innovation » connaissant une croissance fulgurante.   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 7  |   | L'entreprise moderne, une métamorphose du capitalisme               |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 8  |   | L'activité inventive : une nouvelle source de richesses             |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 9  |   | L'activité inventive : raison et légitimité de l'entreprise moderne | Le contrat de travail permettant cette « coopération » dans le registre de la « subordination » nouvelle, sortant du rapport « commercial » et de l'achat de main d'œuvre pour ce faire. La notion de « industrial goodwill » chez John Commons décrivant cette fonction nouvelle de l'institution de la coopération ; Frederick Taylor incarnera le développement de ces techniques de coordination de l'établi, jusqu'à celui du « chef ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 10 |   | Le travail comme participation : la naissance du contrat de travail |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 11 |   | Le chef d'entreprise : une figure nouvelle                          |   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 12 |   | L'entreprise, une révolution énigmatique                            | Pour retracer les multiples déplacements de discours, le terme de « révolution » avec l'adjectif « énigmatique » chez les professeurs de gestion Armand Hatchuel et Blanche Segrestin. En effet, le terme « d'entreprise » est, selon ces auteurs, relativement récent, pour caractériser un « collectif organisé » et une « une nouvelle forme d'autorité ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 13 | La corporate governance ou la société contre l'entreprise |   | Les sciences administratives s'émancipent alors avec les écrits d'Henri Fayol et puis, aux Etats-Unis, la professionnalisation des business school. A cet égard, les travaux d'Adolf Berle et Gardiner Means « The Modern Corporation and Private Property » s'inquiètent justement du décrochage entre le rapport marchand de propriété et les managers salariés de ces entreprises, il s'agit bien d'une « remise en cause de ce managerialisme ». Ainsi le renouveau des travaux sur le « corporate governance » et la « shareholder value », avec les travaux d'Armen Alchian et d'Harold Demsetz, est une seconde étape de cette « révolution énigmatique ». | Management             | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 14 |   | Le déclin américain et la remise en cause du managérialisme         |   | Management             | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 15 |   | La légitimation de la shareholder value                             |   | Management             | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 16 |   | La diffusion des principes de la corporate governance               |   | Management             | Commercialisation |



| Référence          | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé   | Topique        | Visibilité        |
|--------------------|----|---|---|--|----------------|-------------------|
| Hatchuel-Segrestin | 17 |   | La décomposition de l'entreprise : le retour des patrons                    | Désormais une « décomposition de l'entreprise » est à l'œuvre : avec l'ingérence des propriétaires de fonds « actifs » dans les « boards », renouveler les exécutifs des entreprises et prôner un « retour aux relations marchandes » avec des systèmes de rémunération incitatifs et des « démantèlement » de groupes d'industrie sous des logiques financières.  | Management     | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 18 |   | La décomposition de l'entreprise : le retour des relations marchandes       |  | Management     | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 19 |   | L'ambiguïté du droit  |  | Management     | Commercialisation |
| Hatchuel-Segrestin | 20 | Quelles alternatives à la société anonyme ?   |   | Armand Hatchuel et Blanche Segrestin recherchent des « alternatives à la société anonyme ». Ils ne veulent pas être trop conciliants selon eux avec le capitalisme de la « corporate governance ». Pour eux, il faut aller plus loin que les « coopératives ouvrières » et leur « approche égalitariste », certes avec leur droit de vote, mais ne résolvant pas les question de « hiérarchies » ; les formes de « participations » et « d'autogestion » souffrent toujours de leur manque de concrétude ; tandis que la « co-surveillance » fait peu à peu son chemin ; beaucoup plus d'ailleurs que la « responsabilité sociale des entreprises », dont le souci de rester à « droit constant » ne change que peu la donne.  | Innovation     | Organisation      |
| Hatchuel-Segrestin | 21 |   | Coopératives ouvrières : une approche égalitariste                          |  | Innovation     | Organisation      |
| Hatchuel-Segrestin | 22 |   | Autogestion et participation : l'épreuve de l'innovation                    |  | Innovation     | Organisation      |
| Hatchuel-Segrestin | 23 |   | La co-surveillance : l'oubli de l'autorité commune                          |  | Innovation     | Organisation      |
| Hatchuel-Segrestin | 24 |   | La responsabilité sociale des entreprises : un modèle en quête d'engagement |  | Innovation     | Organisation      |
| Hatchuel-Segrestin | 25 | Quatre principes pour réinventer l'entreprise |   | Ce type de discours sur la libération n'est pas sans rappeler ceux sur les « coopératives » et les mythes « autogestionnaires ». Les professeurs de gestion Armand Hatchuel et Blanche Segrestin ne disent pas autrement lorsqu'ils exhortent à « réinventer l'entreprise ». En effet, cette « émancipation » ne serait rien si de nouveaux statuts et droit du travail ne consacraient pas « la création collective » en tant que telle, ainsi que ses « potentiels d'action » pour chacun de ses membres. De même, la « subordination » serait à revoir et avec elle tout ce que le salariat a défini comme « autorité du chef d'entreprise », à la base liée à la patrimonialité de l'entreprise. Pour avoir un « collectif engagé pour l'entreprise », il faut donc que la « solidarité de l'action collective » soit réelle : aujourd'hui la « responsabilité sociale des entreprises », voulant rester à droit constant, n'en est qu'à ses balbutiements. A l'aune de cette « égalité » et de ce besoin de chacun de | Libéralisation | Délégation        |
| Hatchuel-Segrestin | 26 |   | Une mission inventive : création collective et 'potentiels d'action'        |  | Libéralisation | Délégation        |

| Référence          | #  | Titre1                           | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité   |
|--------------------|----|----------------------------------|---|---|----------------|--------------|
| Hatchuel-Segrestin | 27 |                                  | Un dirigeant habilité : l'autorité du chef d'entreprise | « liberté », il faut sans doute aller au-delà de la « constitution de l'entreprise »  | Libéralisation | Délégation   |
| Hatchuel-Segrestin | 28 |                                  | Un collectif engagé pour l'entreprise                   |   | Libéralisation | Délégation   |
| Hatchuel-Segrestin | 29 |                                  | La solidarité de l'action collective                    |   | Libéralisation | Délégation   |
| Hatchuel-Segrestin | 30 | Un nouveau droit de l'entreprise |   | Il faut renouer avec la tradition qui a donner naissance à l'entreprise et trouver un nouveau statut plus adapté aux conditions nouvelles de celles-ci.   | Collaboratif   | Organisation |
| Hatchuel-Segrestin | 31 |                                  | La société à objet social étendu                        | L'entreprise pourrait adopter un objet social étendu, lui permettant de se structurer par rapport à son objet et de faire preuve de plus de capacité d'innovation en restant focalisée sur son objet (pas que marchand).  | Collaboratif   | Organisation |
| Hatchuel-Segrestin | 32 |                                  | Une entreprise à progrès collectif                      | Le contrat d'entreprise pourrait être innové : celui où les contractants s'engageraient sur une propriété collective d'une création donnée. Les dirigeants seraient ainsi nommés par les contractants sur cette création.   | Collaboratif   | Organisation |
| Hatchuel-Segrestin | 33 | Conclusion : imagination         | Des solidarités pour innover ensemble                   | Pour en finir avec ce doute entre la société anonyme et l'entreprise, il faut être capable d'en innover de nouvelles normes, de nouveaux droits et de nouvelles possibilités qu'il faut innover.  | Collaboratif   | Organisation |
| Hsieh              | 1  | Introduction                     | Trouver ma voie   | Il s'agit du récit de la « start-up » sous sa forme classique : le récit est individualisé à son optimum (i.e. il parle constamment à la première personne du singulier). Mais ce discours de liberté et d'autonomie est borné. Rapidement, il raconte ce qui lui oblige à une « rapid growth » de ses « business », ce sont bien les « VC » et les « funding from Sequoia ». De la sorte, il y devra mener son « business » tel un « cruise control ». | Innovation     | Organisation |
| Hsieh              | 2  | Les profits                      | A la recherche des profits                              |   | Innovation     | Organisation |
| Hsieh              | 3  |                                  | Vous gagnez à plusieurs, vous perdez à plusieurs        |   | Innovation     | Organisation |

| Référence | # | Titre1                    | Titre2   | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|---------------------------|--|--|--------------|--------------|
| Hsieh     | 4 |                           | Diversité  | Sa définition de la « happiness » comme propre slogan se résume bien à établir sans cesse des « new ventures », explique-t-il, à partir d'une « venture-capital firm ». Notre entrepreneur décrit son travail tel un « poker » : en « evaluating market opportunities », en faisant du « marketing », du « financial » ou de la « strategy ». Il doit à la fois être un « incubator », avoir de la « connectedness » et une certaine « vision » de tout. Ses qualités doivent être tant le « profit » que le « capital ». Cet entrepreneur idéalisé doit se « concentrate » sur sa « position ». On attend de lui, avant tout, de « figuring thing out » ; de pouvoir « believe » dans ce qu'il fait et « need to convince » toutes les autres personnes. Lui-même se lance des défis parfois plus hauts que « Kilimanjaro », affirme-t-il dans une métaphore personnelle. Pour pouvoir toujours plus « growing up ».  | Innovation   | Organisation |
| Hsieh     | 5 | Les profits et la passion | Concentrez votre position  |  | Innovation   | Organisation |
| Hsieh     | 6 |                           | Une plateforme pour la croissance : la marque, la culture, la pipeline | Tony Hsieh, « Delivering Happiness » ne laisse pas d'ambiguïté sur l'objet de son motto. Ainsi, le terme de « happiness » se transforme en véritable « management ». En lisant les conclusions, sous le titre éponyme de « Delivering Happiness », le lecteur peut comprendre la confusion volontaire entre les sentiments humains et ce discours managérial. Ainsi, pose-t-il au centre de son argumentation : « What is your goal in life ? » ; répétant plusieurs fois, pour insister, la question « why ? », de manière à en décliner toutes ses acceptions. Ce « Zappos brand promise » était auparavant le « customer service », la « culture and cores values as our platform », ensuite la « personal emotional connection », précise-t-il. Sa « science of happiness » est établie, d'après Tony Hsieh à partir de tout ce que perçoit le consommateur : « percieved control », du « percieved progress », de la « connectedness », et de la « vision/ meaning ». De même, le « happiness » est comme cette « Maslow's pyramid » (1943), mais autant pour les « customers » que des « employees » ou des « investors ». Tous doivent être « meet unrecongnized needs », atteindre le « higher purpose » et même celui « fractal », dans le sens où le curseur de celui-ci change en permanence : « if you zoom in or zoom out, the picture looks the same or very similar ». De ce fait, Tony Hsieh invite tout le monde à « join the movement » (le sien), convaincu des bienfaits que « is everyone in the world acted in the same way », cela engendrerait un « overall happiness in the world » | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1                        | Titre2                            | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|-------------------------------|-----------------------------------|--|--------------|--------------|
| Hsieh     | 7 | Profits, passion and objectif | Prenez le pour le prochain niveau | Le développement de la « platform » est avant tout dédié « for growth »; trop souvent vu d'un point de vue financier, mais surtout de la « brand », de la « culture », telle une « pipeline » pour tous les « business » de nos jours.   | Innovation   | Organisation |
| Hsieh     | 8 |                               | Fin de jeu                        | La description de l'entreprise est effectuée par le développement de la « culture de cette « happiness ». Non seulement par ses locaux à Las Vegas, mais pas ses exigences à incarner cette « branding through customer service ». Cette « happiness » est alors définie comme « priority », un « wow », un « okay » : même si Tony Hsieh affirme qu'elle concerne tant les clients que les employés ou les investisseurs, on peut se douter que ces injonctions seront surtout à propos de ces deux derniers. En énonçant les « thirty-seven » « core value » de Zappos.com, Tony Hsieh insiste surtout sur celle de l'« integrity » et d'être « humble ». Il n'en demeure pas moins qu'être employé de Zappos.com exige beaucoup. Tout d'abord sa « mission » : « live and deliver WOW » ; ensuite, « embrace and drive change » ; être enfin à la fois dans le « fun », le « creative », le « adventurous », ou le « little weirdness » ; une infinie liste d'injonction in fine pour créer une « positive team » et une « family spirit ». Il faut en effet, être « passionate and determined » pour accepter, tel que Tony Hsieh le demande, savoir « do more with less » | Innovation   | Organisation |
| Hsieh     | 9 |                               | Epilogue                          |  | Innovation   | Organisation |
| Lashinsky | 1 | Préface                       |                                   | Adam Lashinsky parle ainsi de « unconventional org chart for unconventional organization », avec Tim Cook « at the center », tel qu'il est au centre de l'information, mais sans l'aspect hiérarchique   | Collaboratif | Organisation |
| Lashinsky | 2 | Le cœur d'Apple               |                                   |  | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1                  | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|---|-------------------------|--------|---|------------|------------|
| Lashinsky | 3 | Reprendre le leadership |        | <p>En effet, Adam Lashinsky débute son ouvrage sur le management d'Apple par le titre premier « rethink leadership ». Celui-ci est autocentré sur Steve Jobs, et tel qu'il est dit : « Jobs was a visible CEO », mais plutôt « unapproachable », « bullying » tout autant que « charming » ; jusqu'au point de concentrer tous les commentaires et les enseignements, voire même légitimer en positif ce qui pourrait être des jugements dépréciatifs par ailleurs : « it is not every CEO who could ask and expect his most talented employees to work through the holidays ». Et notre auteur, se référant le plus souvent à la biographie autorisée de Walter Isaacson, de mettre en relief ce paradoxe : « if power corrupts, then success enhances: It makes the qualities of a leader appear in sharp relief ». Et celui-ci faisant lui-même un modèle de management à l'aide d'une redoutable influence: « As Jobs entered the last and mind-bogglingly productive phase of his career, the many paradoxes of his personality became the management systems of the company ». Adam Lashinsky théorisant ainsi son propos, voyant dans les travaux de Maccoby à la Havard Business Review le cas typique d'un management « productive narcissist », « Obsessives », « micromanager », ceux qui sont « visionary risk takers with a burning desire to 'change the world' »; ou alors ce que Robert Sutton appelle dans son chapter 6 intitulé « The Virtues of Assholes ».</p> | Leadership | Délégation |
| Lashinsky | 4 | Cultiver le secret      |        | <p>Le management de Apple est à la fois « internal » et « external », avec ses « mysterious walls and off-limits areas ». Le « think different », son slogan, s'incarne à partir de ce clivage : « outside, Apple is revered. Inside, it is cultish, and neophytes are only entrusted with so much information ». En interne, des « ibuddy » vont jouer les initiateurs pour dévoiler au fur et à mesure l'information ; et en externe, tout « secret » dévoilé est signe de renvoi. Ainsi, l'auteur affirme que Steve Jobs s'inspirait du « Magic kingdom » de Walt Disney, la biographie de Neal Gabler's « Walt Disney: The Triumph of the American Imagination ». Pas d'organigramme, un conseil de direction restreint, un système hiérarchique de caste officieux fondé sur l'ingénierie des produits ; tel que l'affirme l'ancien dirigeant Jon Rubinstein : « we have cells, like a terrorist organization ». Avec non pas une « fun place », mais plutôt « insanelly place of work », mentionne l'auteur d'anciens employés ; mais « You'd love it », précise-t-il : ce « creating environment » est celui pour « work longer that you'd ever worked in your life » et « under the most grinding of deadline pressure »</p>  | Leadership | Délégation |

| Référence | # | Titre1                            | Titre2 | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|---|-----------------------------------|--------|---|-------------|------------|
| Lashinsky | 5 | Se concentrer jusqu'à l'obsession |        | Il est décrit ce type de management qui peut très rapidement devenir un « asshole management », suivant les termes de Peter Sutton. En effet, en reprenant principalement les travaux biographiques de Steve Jobs, ses traits psychologiques le plus souvent colériques, à savoir être « focus obsessively », déteigneraient sur le management de Apple. L'objet de cette obsession est le « customer » : sur tous les « details », sur ses « feelings », et sur ce qu'ils appellent être l'« integration », c'est-à-dire « control everything from operating system down to what kind of saw your are going to use ». Tout en critiquant la « standardization », ce « control » ne porte que sur le « design » : s'il exporte à des sous-traitants au maximum la fabrication, il veut « sidelining business-to-business sales » ; celles-ci sont « simple », « lean » et « at most three project can get a ton of attention at the executive level » | Recrutement | Mesure     |
| Lashinsky | 6 | Garder l'esprit Start up          |        | Adam Lashinsky nomme plutôt chez Apple une « communication up/ manage-down ». Cette périphrase signifiant le souci permanent de forger une « direction », voire une « culture », qui échappe au concept « innovator dilemma » de Clayton Christensen, insiste le journaliste. Il s'agit ainsi de rendre névralgiques les notions de « value » et de « belief » propre à Apple : cette « sprawling organization » ou « headquarters-centric company » se voulant conforme à la vision de Steve Jobs, un CEO au « leadership » qui était « obsessed about money » vu sous l'angle de la « user experience »   | Leadership  | Délégation |
| Lashinsky | 7 | Engager des disciples             |        | Ainsi chez Apple, il n'y donc que des « disciples » qu'il faut « hire » et former en « community », que ce soit des « customers, developers, or employees ». Retrouvant la topique synoptique de la culture, cet « Apple ecosystem » nécessite ce que le consultant Michael Maccoby appelle le « productive narcissist », entretenant ainsi avec son client, ou de ses employés, ce désir « practicly an extension of himself », quand d'autres parlent de « charisma »   | Leadership  | Délégation |
| Lashinsky | 8 | Maîtriser son message             |        | Au sein d'une organisation si verticale, il y a un « fanatical attention to how it communicates to the outside world ». Celle-ci s'exprime par la « clarity » et la « simplicity » de ses messages ; mais Adam Lashinsky note toutefois que cette « simplicity » est tout de même construite par une foulditude de « lobbies », d'importants « public relations » et d'un « storytelling » minutieux. L'objectif étant que chacun puisse « own your message », mais avec des « Keynotes » totalement formalisées, et des executives et même des employés sur la même « communication » méticuleusement préparée, avec des supports pour tous types de médias et un placement du produit parmi toutes les élites   | Leadership  | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|---------------------------------------|---|--|--------------|--------------|
| Lashinsky | 9  | Dominer ses amis, écraser ses ennemis |   | Il faut ainsi « overwhelm friends », ce qui porteront tout le « good message » et « dominate foes » dans une logique monopolistique, notamment envers les « freenemy ».  | Leadership   | Délégation   |
| Lashinsky | 10 | Voir plus loin que son successeur     |   | Le leadership est à ce point personnalisé que la question du successeur de Steve Jobs n'a jamais été vraiment posée ni préparée. A ce propos, Adam Lashinsky cite l'ouvrage de Richard Tedlow « Denial : Why Business Leader Fail to Look in the Face – And What to Do About It » : il explique ainsi la difficile succession de Tim Cook, le boss « fix it », à l'opposé du charisme de « productive narcissic » de Steve Jobs  | Leadership   | Délégation   |
| Lashinsky | 11 | Inspirer les imitateurs               |   | Mais ce charisme a fasciné : ce management désormais « inspire imitators » : le journaliste cite les exemples de Facebook à Tesla, notamment en raison de leurs mêmes environnements fermés, même si ceux-ci vont de plus en plus devoir se conformer aux méthodes traditionnelles et honnies des « tablers », de la « finance » et au « lean six sigma ».   | Leadership   | Délégation   |
| Lashinsky | 12 | "One more thing"                      |   | A l'image de ses conférences, où il souhaitait être adulé, ces moments de « depth of management », trahissaient, selon Adam Lashinsky, toutes les « the weaknesses of Apple's organizational structure ».  | Leadership   | Délégation   |
| Laszlo    | 1  | Préface                               | Le cauchemard d'un guide de conseiller. Construire le CV parfait de google, une rétrospective | Laszlo Bock, le directeur des ressources humaines de Google, caractérise son entreprise avant tout par son mode de collaboration, en revendiquant être : « the best place to work for ». Et celle-ci provient par la notion d'« autonomy », ainsi énoncée comme s'opposant au modèle de General Electric et sa maîtrise de « Lean Six Sigma ». Soit une entreprise sans processus, ou presque, vantée comme « just beginning to explore what is possible ». Nous le verrons, il y distingue la « culture » propre, tous les employés doivent devenir des « Googlers ». Chacun devant « deliberately take the power and authority over employees away from managers » ; car toutes les décisions y sont prises par « groups of peers ». | Collaboratif | Organisation |
| Laszlo    | 2  | Devenir un fondateur                  | L'endroit surprise (et le succès surprenant) qui fonctionne comme nous le faisons.            | Laszlo Bock insiste pour mettre en valeur ce « default leadership style Google », qui est pour lui « one where a manager focuses not on punishments or rewards but on clearing roadblocks and inspiring her team ». Ainsi, il fait le constat que la « performance improved only when companies implemented programs to empower employees », à l'aide de la « reliance », de « more autonomy » et du « self organize ».  | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique     | Visibilité   |
|-----------|---|--|--|---|-------------|--------------|
| Laszlo    | 3 | La culture mange la stratégie pour le petit déjeuner                           | Si vous donnez de la liberté aux gens, ils vont vous surprendre  | Le directeur des HR de Google affirme que la « culture eats strategy for breakfast ». Le sous-titre est ici important: « if you give freedom, they will amaze you ». En effet, la « Google culture » est ce qui « matters » : elle est cette recherche du « greatest motivator ». De la sorte, il faut considérer tout « thing of your own as a calling, with a mission that matters », plaide-t-il. Et pour ce faire, il faut la plus grande « transparency » : croire les personnes « good », donc ne jamais être « afraid to share information with them ». Pour autant, il est important de « getting people to voice ideas », en se référant sur les travaux d'Ethan Burris, de l'université du Texas. En effet, la participation importe plus que n'importe où : il convient de « give people a slightly more trust, freedom, and authority than you are comfortable giving them ». Tout en étant aussi un avertissement: « If you're not nervous, you haven't given them enough ». De toutes les façons, la « culture matters most when it is tested » : en effet, tous les propos de Laszlo Block, à chacun de ses arguments, il tente de trouver une étude de terrain ou de management justifiant son propos | Culture     | Organisation |
| Laszlo    | 4 | Le lac Wobegon, où tous les nouveaux recrutements sont au-dessus de la moyenne | Pourquoi recruter est l'activité la plus importante des gens pour n'importe quelle organisation                                  | Le « hiring » est la première des préoccupations des « HR managers ». Son raisonnement pour arriver à la conclusion qu'une entreprise ne se mesure qu'en « feedbacks » est le suivant. Il s'agit bien de ne capter que seulement les « best » et les « better than you », écrit-il, les décisions ne devant provenir que des « own teams »  | Recrutement | Mesure       |
| Laszlo    | 5 | A la quête du meilleur   | L'évolution de la 'machine à répliquer les talents soi-même' de Google   | Certes, au début, il y a un processus de recrutement classique : il existe des « referrals » ou des « tests », mais ceux-ci ne donnent que des profils « specifics » ; il faut donc chercher le plus grand nombre, et tel un « everyone's job ». Même, ne pas avoir peur de tenter des « crazy things » pour « get the attention of the best people »   | Recrutement | Mesure       |
| Laszlo    | 6 | Ne croyez pas dans vos intuitions  | Pourquoi vos instincts vous préservent d'être des bons interviewers, et que pouvez-vous faire pour recruter de meilleure manière | La totalité des étapes sont cadrées : les « checking point » sur les « references » et les « candidates background », ainsi que les « scores » sur les « interviews feedacks » et ceux sur les « hiring attributes »  | Recrutement | Mesure       |



| Référence | # | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique        | Visibilité |
|-----------|---|---|--|--|----------------|------------|
| Laszlo    | 7 | Laissez les collègues mener aux asiles  | Prenez le pouvoir aux managers et ayez confiance aux individus pour qu'ils mènent les choses                           | Il faut « eliminate status symbols » et tous les signes hiérarchiques, pour effectivement limiter le pouvoir aux managers intermédiaires. Les seules certitudes étant collectives et des « decisions based on data », en dévalorisant toutes les formes de « management opinions ». Ainsi, le rôle de la hiérarchie est moins de donner des ordres que de créer un environnement, lequel doit être totalement dédié « for people shape their work and the company ». Nous rejoignons ici le thème de la nécessaire création d'une culture commune : Chez Google, chacun doit avoir la « Googlegeist », ce germanisme qui signifie fonder des valeurs communes, auquel chacun des « googlers » doit pouvoir évoluer. Pour ce faire, il doit répondre à des questionnaires, le plus « honest » possible, à la fois « confidentially » et anonymously ». Avec ceci, chaque « manager » n'a qu'un rôle d'impulseur, c'est-à-dire « expect a lot » de chacun de leur employé. | Libéralisation | Délégation |
| Laszlo    | 8 | Pourquoi tout le monde déteste le management de la performance, et qu'avons-nous décidé de faire à propos | Améliorez la performance en se focalisant sur la croissance personnelle à la place des notations et des gratifications | Il faut en permanence évaluer le travail à partir de « feedbacks ». Pour ce faire, des applications internes permettent de démultiplier les « communications » internes et rassembler tous les « feedbacks » du plus grand nombre. A cet effet, un « calibration process » permet de les compiler, d'en fixer des « ratings » pour chacun ainsi que la part de chacun. Laszlo Bock a nommé cette technique le « crowd feedbacks » : pour pouvoir prendre l'avis et le jugement de tout le monde et tout le temps. Pour chaque projet, il y a une évaluation, des « rewards », et surtout des « development conversations » pour permettre à chacun de progresser   | Recrutement    | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|--|--|---|----------------|------------|
| Laszlo    | 9  | Les deux trains  | Les plus grandes opportunités mentent dans les absolus des meilleurs et des pires employés                   | Laszlo Bock parsème ainsi son ouvrage de données et d'études scientifiques pour chacune de ses « décisions ». Tel qu'il le dit : « one of the core principles of Google has always been 'don't politick. Use data' ». Par exemple, il présente dans son ouvrage la qualité des outils de mesures et de supports à la décision qu'il a mis en œuvre pour évaluer la performance de son personnel. Il ne veut pas se substituer aux « team managers », mais les aider à réaliser leur « role » et « accountabilities ». Ainsi, à partir de toutes les « metrics » et « assessments » disponibles, ils veulent distinguer les « worst » et les « best » salariés. En regardant ces données fournies localement et agrégées, il ne trouve pas « gaussian » mais une « power low distribution ». De la sorte, il ne faut donc pas sanctionner, mais « finding the people who need help ». A l'aide de ce « microscope », que sont toutes les « datas », tous les moyens sont mis à disposition pour n'avoir pour ressources que les « best », et fournir aux « worst » des formations pour s'améliorer. Dressant ainsi la représentation statistique de ces « two tails », il en fait ainsi sa « HR policy », non pas se référant à un « management » enseigné ou établi, mais seulement à partir des interprétations et déductions de ses propres données, à l'aide de ses « surveys » et de ses « checklists », fournies par chacun des « tea leaders », eux devant trouver comment « nudge people to improve ». | Libéralisation | Délégation |
| Laszlo    | 10 | Construire une institution apprenante                                  | Vos meilleurs professeurs travaillent déjà pour vous, laissez-les enseigner !                                | Il faut veiller à l'indépendance des « teams » et leurs « accountabilities », il faut faire des « learnings » plus efficaces que les sanctions, ce sont eux qui donnent la « faculty from within ». Les meilleurs sont ainsi incités à enseigner au reste de l'organisation, chacun de ceux-ci étant soumis sans cesse à l'évaluation ; et c'est en évaluant surtout ceux-ci que les « décisions » de l'organisation font bien « change behaviors ».  | Décisions      | Mesure     |
| Laszlo    | 11 | Rémunérez sans justice   | Pourquoi il est bon de rémunérer deux personnes pour le même travail avec des salaires totalement différents | Il est normal de « pay unfairly », avec ces « wide variations in pay » qui rendent compte du « power law distribution of performance », se référant à l'ouvrage de Robert Franck and Philip Cook « The Winner-Take-All Society ». Même si la « compensation » ne fait pas tout, les « rewards » eux doivent encourager les « accomplishments ».   | Recrutement    | Mesure     |
| Laszlo    | 12 | Les meilleurs choses dans la vie sont gratuites (ou presque gratuites) | La plupart des programmes de google sur les individus peuvent être appliqués à tout le monde                 | Google ne serait ainsi qu'une « community » promouvant la « efficiency » à la fois « professional and personal life ». Cette entreprise n'a ainsi par de frontière, et la libération se veut ainsi totale : à la fois « Google and beyond », insiste-t-il. Laszlo Bock s'inspire effectivement du sociologue des réseaux Ronald Burt : il est ainsi convaincu que ce sont les « networks » qui permettent ainsi de « fueling innovation », en faisant tout pour « find ways to say yes » à toutes les initiatives et  | Libéralisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                       | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--|---|--|------------|------------|
| Laszlo    | 13 | Encouragez... beaucoup                       | Les signaux faibles peuvent provoquer de grands changements dans les comportements. Comment un email peut améliorer la productivité de 25%. | La « transparency » est revendiquée par le « HR manager » de Google telle un « cultural cornerstone » de son entreprise. C'est pourquoi il insiste tant sur la notion de « nudging » : celle-ci fait même l'objet de recherche approfondie et documentées, se référant à Richard Thaler et Cass Sunstein de la Harvard Law School (Sugden, 2009). Ce leadership signifie donc qu'il faut avant tout, « influencing choice, not dictating it ». Ainsi, « nudging » revient à « to help people become », concept sur lequel insiste Laszlo Bock, à l'aide de nombre d'études quantitatives à l'appui de son propos. Chacun étant jugé in fine sur ses « roles and responsibilities » : il faut donc pour chacun « run lots of small experiments », ainsi que de se doter des moyens de « recognize the difference between what is and what ought to be », à l'aide de résultats mesurés et quantifiés. | Leadership | Délégation |
| Laszlo    | 14 | Tout n'est pas un arc-en-ciel ni une licorne | Les plus grandes erreurs de Google et ce que vous pouvez éviter parmi elles   | Dans cet univers assumé de « transparency », d'« experiments » et d'évaluations permanentes, il est possible de faire sien cet adage : « Admit the mistake. Be transparent about it », tel que le revendique Laszlo Bock comme « HR policy » de Google. En effet, il faut être le plus « open » possible : c'est-à-dire « reject entitlement » de toutes les initiatives ; il faut « treasure the weird » poursuit-il, car « no ones likes the system » ni « the proposed change to the current system ». Il faut ensuite juste « find the moral in the mistake » et surtout « teach it ».   | Leadership | Délégation |
| Laszlo    | 15 | Ce que vous pouvez faire en débutant demain  | Dix étapes pour transformer votre équipe et votre espace de travail   | Dans ce monde de la « transparency » généralisée, il est valorisable de « take counsel from all directions ». Ainsi, les managers ont la pleine responsabilité de leur propre « transformation » de leur « team » et leur « workplace ». Leur « leadership » se fonde sur leur responsabilité pleine et entière : ils doivent donc donner un « work meaning » et surtout « trust [their] people ». Pour créer un « work environment » qui soit « great », il faut constamment « nudging » et « enjoying » le plus possible les situations. Ce qui consiste aussi à aller au-delà et repousser les limites. Forcer à « rising expectations » de chacun, si possible en « pay underfairly », tout en étant « frugal » par ailleurs ; il faut surtout « hiring only people who are better than you », pour augmenter sans cesse les performances des équipes.   | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2                                      | Résumé   | Topique     | Visibilité        |
|-----------|----|--|---|--|-------------|-------------------|
| Laszlo    | 16 | Postface pour seulement les RH<br>Geeks : construisez les opérations pour les meilleurs du monde |   | Il y aurait une « Laszlo's hierarchy » des incitations. En plaçant le « nirvana » au sommet, un « near unobtainable ideal » allant au-delà de la « mass customisation » et de « l'anticipation » des objectifs à réaliser, mais cela suppose de se placer et de créer des « unconventional teams ».  | Recrutement | Mesure            |
| Laszlo    | 17 | Equipe   | La blueprint pour un nouveau type de RH     |  | Recrutement | Mesure            |
| Laszlo    | 18 | Conclusions  |   |  | Recrutement | Mesure            |
| Linhart   | 1  | Introduction   |   | Face à cette définition de « la souffrance au travail », la sociologue Danielle Linhart va encore plus loin, en pointant directement le « happiness management » que nous avons décrit ci-dessus. En effet, elle ne parle plus de « managers » mais d'« entrepreneurs ». Critiquant le fait que le « management moderne joue sur le registre personnel des salariés », de sorte d'effacer cette « délimitation entre ce que les individus engagent et ce qu'ils sont ». Pour la sociologue, il s'agit là d'une « défaite du travail », avec ce management « centré sur la personne ». Celui-ci rechercherait une « déprofessionnalisation systématique », afin de « contrôler » et « maîtriser leur travail » (i.e. des salariés), fidèlement à la longue tradition du « taylorisme », précise-t-elle.   | Management  | Commercialisation |
| Linhart   | 2  | Voyage au pays des entrepreneurs   | Aussitôt dit, aussitôt défait               | La directrice émérite du CNRS explique ainsi son néologisme d'« entrepreneurs » à partir de la « révolution de l'humanisme ». Désormais, les salariés doivent satisfaire une exigence d'implication subjective toujours plus « à fond », alors que tout est « aussitôt dit, aussitôt défait ». Décivant un séminaire d'entreprise promouvant de « réhumaniser le travail », elle décrit comment « l'amnésie » devient une « ressource pour le management », en oubliant ce qu'ils sont pour ce qu'ils font. Au travers de cette sorte « d'effet Pygmalion », le « management » se caractérise par cette insistance pour la « bienveillance » et la possibilité d'incarner la « fabrique du bonheur » ; la notion de « confiance » est ici centrale, se référant aux travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, car il s'agit bien de nouveaux habits de ces « hommes de foi ». En effet, cette implication réclamée doit être « inconditionnelle », à ce moment, « l'humain chasse le professionnel » : ce sont bien ces « qualités humaines » qui doivent être mobilisées, au travers de « politiques humaines », mais selon les « objectifs de l'entreprise ». | Management  | Commercialisation |
| Linhart   | 3  |  | L'amnésie, une ressource pour le management |  | Management  | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|--------|--|---|------------|------------|
| Linhart   | 4  |        | L'obsession du casting   |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 5  |        | Du bon usage de la bienveillance : protéger les salariés d'eux-mêmes |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 6  |        | A l'assaut de la confiance   |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 7  |        | Quand l'humain chasse le professionnel                               |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 8  |        | L'humanisme : une véritable aubaine                                  | C'est ainsi que cet « humanisme » est une « aubaine » pour « le management », affirme Danielle Linhart. Citant « les affects », les « émotions », « la subjectivité » : tous ces thèmes, rappelle-t-elle, préexiste à la littérature managériale ; Pierre Hurstel, alors directeur de la stratégie de Ernst & Young, a écrit un livre « l'entreprise réparatrice, où le nouvel épanouissement », mentionne-t-elle. Avec « l'intuition », la « compétition », tous ces terminologies veulent surtout, selon Danièle Linhart, faire disparaître les « qualifications » et les « compétences professionnelles ». Un « tour de passe-passe sémantique » s'opérerait ainsi, à partir de ce « storytelling » des « projets » conduits par le « leader », voire même une certaine « arrogance », lorsque « l'implication » du salarié n'est pas à son maximum. Ainsi, cet « humanisme » n'est pas qu'une simple « façade citoyenne et démocratique », elle est une « volonté de savoir » sur l'implication de chacun des salariés pour l'entreprise. | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 9  |        | Raconter des histoires   |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 10 |        | Les sources de l'arrogance   |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 11 |        | Un tour de passe-passe sémantique                                    |   | Leadership | Délégation |
| Linhart   | 12 |        | Une façade citoyenne et démocratique                                 |   | Leadership | Délégation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité        |
|-----------|----|--|--|--|------------|-------------------|
| Linhart   | 13 | La grandeur du taylorisme et du fordisme. De la volonté du pouvoir au pouvoir de volonté | Taylor, un homme honnête ?                                   | Dans le taylorisme et le fordisme il y a ce même besoin de « volonté de savoir », sous la forme de « l'humanisme », reprenant les mots de Peter Drucker à propos de Frederick Taylor, qui est évident. Ces théories forment un bloc, en déduit-elle selon les propos rapportés du syndicaliste Bruno Trentin. En effet, telle une « hégémonie culturelle », d'après la formule gramscienne du leader de la CGIL formé à Harvard, il s'est construit un « mythe de l'organisation » : ce management dont Frederick Taylor était cet « honnête homme » voulant « une connaissance approfondie des valeurs humaines » ; plus précisément, c'est le fait qu'il « voisine plusieurs registres » d'argumentations, entre la « productivité » et la « conciliation des intérêts », qui fait que l'organisation se « soumet à l'obligation » d'« exproprier les ouvriers de leur bien principal, leur savoir », jusqu'à même définir la notion de « fair » dans l'échange et le calcul de la productivité. Ainsi, il serait le « précurseur » de cette « posture managériale », consistant à « se positionner sur le bonheur des salariés, à prétendre à un système équitable, juste et orienté vers le bien commun ». | Management | Commercialisation |
| Linhart   | 14 |  | Ford : un pas de plus dans l'exacerbation des contradictions | Il en est de même avec le fordisme, qui augmentera les cadences au nom du « five dollars day », mais contrôlera de très près la vie de ses ouvriers.   | Management | Commercialisation |
| Linhart   | 15 |  | L'humanisme : une bonne pioche                               | Le mouvement des « human relations » en sera ainsi une continuation, ainsi que les travaux de Georges Friedman sur « l'humanisme ». Ils seront in fine la prolongation de ce que Daniel Linhart appelle le « consensus aveugle », entre le management et le syndicalisme. Celle d'une continue one best way, c'est-à-dire cette « modernisation des entreprises », où les gains de « productivité » fonctionnent sur une perpétuelle « mobilisation explicite de la subjectivité des salariés ».   | Management | Commercialisation |
| Linhart   | 16 |  | Un consensus aveugle   |  | Management | Commercialisation |
| Linhart   | 17 | Redéfinition du travail, de la morale et du bonheur : un nouveau modèle managérial       | Vous avez dit souffrance ?                                   | Les questions de « morale » et de « bonheur » sont, pour Danièle Linhart, un « nouveau modèle managérial ». C'est par une « redéfinition du travail » qu'il s'opère : citant Yves Clot, au final, Frédéric Taylor exigeait « trop peu » (avec la « norme » de productivité) ; et en détruisant les « cadres » du travail, il ne reste plus que la « souffrance » comme délimitation de celui-ci. Les « lois Auroux » ont initié une nouvelle forme de « collectifs », en dehors de l'organigramme ; mais ceux-ci ont une « vie difficile », notamment celle de son incapacité à s'inscrire dans le temps et à prendre une vraie place de décision. La continue « concurrence » et « individualisation » de ces collectifs est promue par une «   | Bonheur    | Mesure            |
| Linhart   | 18 |  | La vie difficile des collectifs                              |  | Bonheur    | Mesure            |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|---|--|---|------------------|-------------------|
| Linhart   | 19 |   | L'individualisation et la mise en concurrence : des armes éternelles relookées         | critique artiste », selon Luc Boltanski et de Eve Chiapello. Avec ce système « managinaire », selon Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, le management tout entier tient sur la « satisfaction narcissique des salariés ». Un mode dont les études montrent leur affinité avec une population « jeune », celle qui recherche l'ascension. Mais ce « deal » proposé, qui repose sur les « affinités », est moins durable : au fur et à mesure, il engendre des « desillusions » et le plus souvent un « sentiment de trahison ». Ce management individualiste a fait le choix de la « précarisation subjective », il tente de retrouver une continuité avec ses méthodes de « process » et de « lean » ; mais le soupçon est fondamentalement structurel, celui d'un « changement permanent » qui érode sans cesse les « métiers » et « l'expérience » conduisant, selon la sociologue Danièle Linhart, à cette sensation de « souffrance », comme « l'obsolescence de l'avenir » de tous et de chacun. | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 20 |   | La conquête des esprits encore et toujours : convaincre pour contraindre               |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 21 |   | Jeunes et management moderne : des affinités recherchées                               |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 22 |   | Cadres et management moderne, un deal évident ? Désillusions et sentiments de trahison |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 23 |   | Le choix d'un précarisation subjective des salariés                                    |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 24 |   | Une attaque moderne des métiers et de l'expérience                                     |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 25 |   | Humain, trop humain  |   | Bonheur          | Mesure            |
| Linhart   | 26 | Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir               |  |   | Bonheur          | Mesure            |
| Mauborgne | 1  | Au secours ! Mon océan est en train de rougir                     |  | Les professeurs de stratégies à l'INSEAD, Renée Mauborgne et W. Chan Kim, ne disent pas autre chose, en enjoignant de « creating blue oceans », que Clayton Christensen avec son concept de « disruption ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 2  | I. La stratégie Océan Bleu : vers une création de nouveaux océans |  |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 3  | Un nouvel espace stratégique                                      | La création d'océans bleus : un mouvement continu                                      | Il s'agit de forger un « new market space », c'est-à-dire « untapped », « uncharted », ou qui « not exist » ; quel qu'il soit, mais là où la croissance est la plus forte. En effet, il s'agit, dès lors, de disposer d'un « analytic frameworks to create blue oceans and principles to effectively manage risk »  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 4  |   | La création d'océans bleus et ses conséquences   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|---|--|---|------------------|-------------------|
| Mauborgne | 5  |   | La création d'océans bleus : un impératif grandissant                  | Ainsi, le « rising imperative of creating Blue Ocean » est le constat de l' « accelerated commoditization of products and services » et de la manière de réagir en rapport.   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 6  |   | L'importance de l'avancée stratégique                                  | Pour Renée Mauborgne et W. Chan Kim, il faut donc pour chacun effectuer un « strategic move », de manière à « sustain the performance », se référant encore ultimement aux ouvrages de Tom Peters et celui de Jerry I. Porras et Jim Collins, « Build to Last ». Celui-ci consiste essentiellement à « value innovation », le « cornerstone » de toute « strategy ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 7  |   | Valoriser l'innovation : pierre angulaire de la stratégie océan bleu   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 8  |   | La formulation et l'exécution d'une stratégie océan bleu               | Ce « strategy canvas » repose sur l'énonciation des « principal factors », leur notation et leurs actions subséquentes ; une « Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid » permettra ensuite de typifier chacun de ces « factors ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 9  | Outils analytiques et dispositifs conceptuels | Le canevas stratégique   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 10 |   | La grille des quatre actions   |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 11 |   | La matrice exclure-atténuer-renforcer-crée                             |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 12 |   | Trois caractéristiques d'une bonne stratégie                           | Une « good strategy » émerge ainsi de cette analyse, en discernant les points « focus », ceux en « divergence » pour se distinguer, et l'identification de la « compelling tagline » ; le tout permettant de « see the future in the present », à partir de cette « value curve », celle des « blue oceans » ; il faut ainsi s'éloigner des « red oceans », lesquels ont le tort de « converge with its competitors » : le « red » étant la « bloody competition on the basis of cost and quality ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 13 |   | La courbe de valeur : question de lecture                              |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 14 | II. La formulation de la stratégie Océan Bleu |  | Et pour se départir de la concurrence, il faut « reconstruct market boundaries » : premièrement en recherchant les « alternatives industries », distinguant le plus souvent les « products » des « services », voire en transformant leur complémentarité ; ensuite, il faut rechercher des « strategic groups » ou des « chains of buyers » pour éviter la concurrence ; une réflexion sur la « functional or emotional appeal to buyers », voire en jouant sur le temps de l'achat, permet de découvrir des nouveaux usages du consommateur. Au final, il s'agit de « | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 15 | Redessiner les frontières entre marchés       | Piste 1° : explorer les solutions alternatives présentes sur le marché |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|--|---|---|------------------|-------------------|
| Mauborgne | 16 |  | Piste 2° : explorer les différents groupes stratégiques du secteur  | de découvrir des nouveaux usages du consommateur. Au final, il s'agit de « reconstructing existing market element across industry and market boundaries ».  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 17 |  | Piste 3° explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs              |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 18 |  | Piste 4° : explorer les produits et services complémentaires        |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 19 |  | Piste 5° : explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 20 |  | Piste 6° explorer le temps par projection des grandes tendances     |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 21 |  | Imaginer de nouveaux espaces stratégiques                           |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 22 | Donner la priorité aux questions de fond, pas aux chiffres | Priorité aux questions de fond                                      | Cultiver l'art de l'innovation, c'est exiger donc de saisir la « big picture » et non les « numbers », d'en « visualize strategy steps ». Au sein de cette formalisation qu'est le « canvas », distinguer les points saillants au sein d'une matrice « Eliminate-Reduce-Raise-Create ». Et à partir de là, essayer de « reach beyond existing demand ». | Innovation       | Organisation      |
| Mauborgne | 23 |  | Elaborer votre cavenas stratégique                                  |   | Innovation       | Organisation      |
| Mauborgne | 24 |  | La visualisation à l'échelle du groupe                              |   | Innovation       | Organisation      |
| Mauborgne | 25 |  | Au-delà des limites de la planification stratégique                 |   | Innovation       | Organisation      |
| Mauborgne | 26 | Viser au-delà de la demande existante                      | Les trois niveaux de non-clients                                    |   | Innovation       | Organisation      |
| Mauborgne | 27 |  | Viser le marché le plus gros possible                               |   | Innovation       | Organisation      |

| Référence | #  | Titre1                                   | Titre2  | Résumé  | Topique   | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|-----------|------------|
| Mauborgne | 28 | Bien réussir le séquençement stratégique | La bonne séquence stratégique                   | Pour ce faire, il faut produire des chiffres, une sorte d'« index » étant une compilation de calculs de la « buyer utility », ceux du « price accessible », ceux du « cost target to profit », et ceux des « adoption hurdles » pour « actualizing business idea ». Tous ces termes et ces actes devant forger in fine la notion de « commercially viables », affirment les professeurs de l'INSEAD. Ainsi, ce terme de « utility » est établi à l'aide d'une « buyer map », avec « six stages of the buyer experience cycle » (« purchase », « delivery », « use », « supplement », « maintenance » et « disposal »), dont chacun de ces actes doivent avoir leurs « metrics » selon différents critères : la « customer productivity », la « simplicity », la « convenience », le « risk », le « fun and image » et l'« environmental friendliness ». | Décisions | Mesure     |
| Mauborgne | 29 |  | Le contrôle de l'utilité                        |   | Décisions | Mesure     |
| Mauborgne | 30 |  | De l'utilité exceptionnelle au prix stratégique | Ainsi, le « price level » est défini en fonction de ce qu'ils appellent être le « corridor of the mass » qui sont les clients potentiels ; l'étape suivante du « target costing » implique le « streamlining (of) operations and introducing cost innovations from manufacturing to distribution » et met en balance le « partnering ».   | Décisions | Mesure     |
| Mauborgne | 31 |  | Du prix stratégique au coût cible               | Ceci dit, tous les « new business model » se heurtent à des « fears and resistances », que sont les « employees », les « business partners » et les « general publics ».  | Décisions | Mesure     |
| Mauborgne | 32 |  | De l'ensemble utilité-prix-coût à l'adoption    | Les auteurs de la « ocean blue strategy » recommandent la production d'un certain nombre d'indicateurs et de données, dont il faut faire un usage important pour encadrer les « decisions » managériales d'ensemble. Ainsi, même dans une entreprise voulant dépasser les « organizational hurdles », les voies de cette rationalisation passent par des chiffres. Il faudra donc nécessairement des données de « testing » de la « exceptionnal utility » de ces « new markets ». Dans la phase de la « strategic sequence », il est de ce fait important d'élaborer « The Blue Ocean Idea Index », regroupant les éléments clefs des « decisions » du management d'une entreprise.  | Décisions | Mesure     |
| Mauborgne | 33 |  | L'index des idées océans bleu                   |   | Décisions | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1                                      | Titre2  | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|--|------------|--------------|
| Mauborgne | 34 | III. L'exécution d'une stratégie Océan Bleu |   | Les professeurs et consultants Renée Mauborgne et W. Chan Kim parlent de « strategy execution » comme d'une pratique quotidienne. Il s'agit bien d'« overcome » ce qu'ils appellent être des « organizational hurdles » pour transformer une organisation et donc la reconfigurer. En effet, les premiers « hurdles » sont « cognitifs », ensuite ils infèrent aux « limited ressources », et les deux sont à la fois « motivational » voire « political ». Tout le rôle de « l'innovator » est de trouver ces « tipping point leadership in action », affirment-ils. On notera leur vocabulaire toujours plus « cognitive », voire même de l'« epidemiology », que gestionnaire. Ainsi, les « innovators » doivent ainsi identifier ces « pivotal levers », ceux qui justement « disproportionate influence factor » et permet de réussir les « strategic shifts ». In fine, tous ces « hurdles » (qu'il faut « break through ») se logent essentiellement dans les « mindsets » ou les « conventional wisdoms », en grande partie car l'organisation est « internally driven of people own accord », ou voire chez les « customers » ce qui les « disgruntled ». Le talent de cette « execution » ou « reconfiguration » est bien d'« atomize to get the organization to change itself ». En effet, saisir l'individu permet d'aller au-delà des « political hurdles ». Celles-ci sont les barrières les plus fréquentes. A l'image des « Consiglieres », il est possible de passer outre tous les « hurdles » (la technique consiste le plus souvent à le responsabiliser au sein du « top management », pour qu'il prenne part aux décisions). | Décisions  | Mesure       |
| Mauborgne | 35 | Vaincre les grands obstacles internes       | Le management par le point de bascule : de la théorie à la pratique |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 36 |   | Le levier central : les éléments déclencheurs à fort impact         |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 37 |   | Vaincre l'obstacle cognitif   |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 38 |   | Sauter l'obstacle des ressources humaines limitées                  |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 39 |   | Surmonter l'obstacle de la motivation                               |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 40 |   | Renverser l'obstacle des luttes de pouvoir internes                 |  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 41 |   | Remettre en question les idées reçues                               |  | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|--|---|------------|--------------|
| Mauborgne | 42 | Intégrer l'exécution de l'élaboration stratégique                           | Quand l'erreur de méthode gâche tout                               | En se servant du « canvas » stratégique, il s'agit de distinguer les points saillants au sein d'une matrice « Eliminate-Reduce-Raise-Create ». Et à partir de là, « Reach beyond existing demand ». Et tout le reste sera déduit: partant du principe que « the attitudes and behavior of its people deep in the organization », alors, « you must create a culture of trust and commitment that motivates people to execute the agreed strategy—not to the letter, but to the spirit ». En raison du fait que « poor process can ruin the strategy », et pour ne pas que les individus soient « threatened » et « working again », un « fair process » est une notion de « procedural justice » des chercheurs en sciences sociales John W. Thibaut and Laurens Walker, répondant à trois principes cardinaux : « engagement », « explanation » et de l' « expectation clarity » | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 43 |   | La force du management équitable                                   |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 44 |   | Les trois principes du management équitable                        |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 45 |   | Deux usines face à l'équité  |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 46 |   | Pourquoi le management équitable est-il important ?                | De plus, il s'agit de prendre en compte l'« emotional recognition theory », celle où les « individuals seek recognition of their value, not as “labor,” “personnel,” or “human resources »; celle-ci est importante en ce qu'elle est égalitariste; tel qu'ils le disent : « human beings are treated with full respect and dignity and appreciated for their individual worth regardless of hierarchical level ».  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 47 |   | Théorie de la reconnaissance de la personne et de ses idées        |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 48 |   | Le management équitable et le capital incorporel de l'organisation |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 49 |   | Management équitable et le capital incorporel de l'organisation    |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 50 |   | Management équitable et parties prenantes externes                 |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 51 | Aligner proposition de valeur, proposition de profit et proposition humaine | Les trois propositions stratégiques                                | Une manière de voir la stratégie est de bien se fixer pour objectif de se forger des « barriers to imitation », à partir des « innovations », de la qualité de la « brand image », ou des « patents » ; le tout créant de fait un « monopoly » pour un instant donné. Ainsi, la « value » provient de cette position dans la « innovation curve », elle est obtenue à partir de ces « tools », comme ces « strategic canvas ».  | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 52 |   | Parvenir à l'alignement stratégique de l'océan bleu                |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 53 |   | Quand la stratégie n'est pas correctement alignée                  |   | Innovation | Organisation |
| Mauborgne | 54 |   | Assembler toutes les pièces  |   | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2                  | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|---|-------------------------|---|------------------|-------------------|
| Mauborgne | 55 | Retrouver les Océans Bleus  | Barrières à l'imitation | L'objectif étant de forger des « barriers to imitation », à partir des « innovations », de la qualité de la « brand image », ou des « patents » ; le tout créant de fait un « monopoly » pour un instant donné. Ainsi, la « value » provient de cette position dans la « innovation curve », elle est obtenue à partir de ces « tools », comme ces « strategic canvas »   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 56 |   | Renouvellement          |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 57 | Eviter les pièges des Océans Rouges                               |                         | Pour renforcer leurs assertions, les professeurs Renée Mauborgne et W. Chan Kim citent ce qu'ils appellent être des « historical pattern of Blue Ocean creation », à savoir les histoires industrielles d'Henri Ford, comment il céda sa position vis-à-vis de General Motors, puis celle-ci versus l'industrie japonaise avec Honda, Toyota et Nissan, puis l'avènement de l'industrie de luxe allemande ; mais également les industries de l'ordinateur ou encore les théâtres. | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 58 | Annexe A. la création d'Océan Bleu : un aperçu historique         |                         | Pour renforcer leurs assertions, les professeurs Renée Mauborgne et W. Chan Kim citent ce qu'ils appellent être des « historical pattern of Blue Ocean creation », à savoir les histoires industrielles d'Henri Ford, comment il céda sa position vis-à-vis de General Motors, puis celle-ci versus l'industrie Japonaise avec Honda, Toyota et Nissan, puis l'avènement de l'industrie de luxe allemande ; mais également les industries de l'ordinateur ou encore les théâtres. | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 59 | Annexe B. L'innovation-valeur : la conception reconstructionniste |                         |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Mauborgne | 60 | Annexe C. La dynamique de marché de l'innovation-valeur           |                         |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Midler    | 1  | Introduction  |                         | Christophe Midler utilise le mot « épopée » pour décrire ce passage « d'un scénario de stratégie de croissance », au « projet » puis jusqu'à la « voiture rentable ».   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Midler    | 2  | Du projet à la Logan  |                         | Ce terme se substitue donc au « nouveau marché » et qu'il décrit tel une « invention », car « il faut (...) que l'on parvienne à un produit, comme tel, qui n'est pas 'demandé' par le client ». Le professeur de gestion narre, au-delà de la « cible » ou de la « gamme » son « caractère mouvant » au fil du lancement des produits (entre la 'Dacia' et la 'Logan').  | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique          | Visibilité        |
|-----------|---|---|---|---|------------------|-------------------|
| Middler   | 3 | L'invention d'un nouveau marché                 | La cible initiale et son traitement par les équipes X90         |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Middler   | 4 |   | La France et l'Europe occidentale : la seconde vie de la Logan  | L'auteur décrit les craintes des dirigeants envers la « cannibalisation » de leur autres « gammes », leur mode de « distribution » et leurs « changements » sur les autres produits et analysent leur « marché » après leur lancement.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Middler   | 5 |   | La Russie : le retour gagnant au berceau de Logan               |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Middler   | 6 |   | Entretien avec Louis Schweitzer                                 |   | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Middler   | 7 | La réalisation de l'impossible voiture à 5000 € | L'ingénierie face au 'design to cost'                           | En disant que la « réalisation » de la « voiture à 5 000€ » est « impossible », l'ingénieur Christophe Middler pose les questions relatives au « design to cost ». Partant d'un coût et non d'un service, la « remise à plat du cahier des charges » est aussi celle de la « hiérarchie », de « l'organisation » ; la « disruption » est due à la « puissance d'adhésion » à cette « création à la Frankenstein ». Une réutilisation (ou « carry over »), le « numérique », mais surtout « l'alliance avec les fournisseurs », tous d'un pays différent a fait la différence, affirme-t-il. Les techniques de « l'ingénierie concourante » ont-elles joué sur l'adhésion par la marginalité des équipes et le soutien de la direction générale [Middler_7-10].  | Innovation       | Organisation      |
| Middler   | 8 |   | Le rôle central des fournisseurs dans la réussite du pari Logan | Sont décrites les recherches de formes « innovantes » d'organisation, tel est totalement le propos de Christophe Midler en narrant « l'épopée Logan ». Il narre en effet, une « réalisation » inédite d'une « voiture à 5 000€ » qui était auparavant « impossible ». Le chercheur Christophe Midler pose les questions relatives au « design to cost » et à la disruption. En pratique, il s'agit bien d'une reconfiguration de l'entreprise. Ainsi, il décrit cette ingénierie partant d'un coût et non d'un service : la « remise à plat du cahier des charges » qui est aussi celle de la « hiérarchie », de « l'organisation » ; le chercheur ne cesse d'utiliser le terme de « disruption » dont le succès est dû à la « puissance d'adhésion » de cette « création à la Frankenstein ». Cette innovation est donc le déplacement (ou « carry over »), le « numérique », mais surtout « l'alliance avec les fournisseurs », tous d'un pays différent a fait la différence, affirme-t-il. Les techniques de « l'ingénierie concourante » ont-elles joué sur l'adhésion par la marginalité des équipes et le soutien de la direction générale | Innovation       | Organisation      |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|--|--|------------|--------------|
| Middler   | 9  |  | La reconversion d'un 'brown field' : l'émergence d'un modèle de production original par rapport aux normes Renault |  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 10 |  | Conclusions: retours sur la réussite d'un pari impossible  |  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 11 |  | Entretien avec Jean-Marie Hurtiger   | Après le cas de la Logan, il y a le « modèle Entry » qui se répliquera avec les autres véhicules que sont Sandero ou Duster. Ils vont pratiquer ce « design to cost », tout en jouant d'une « ingénierie locale » (comme au Brésil pour la Sandero) et progressivement s'internationaliser pour infiltrer tous les marchés européens avec un bas coûts et une image marketing qui fait la différence.  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 12 | L'expansion du monde Entry   |  |  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 13 | Expansion et métamorphoses d'un succès commercial : la gamme Entry | La Sandero : un nouveau modèle pour de nouveaux horizons   | Outre le cas de la Logan, le « modèle Entry » se répliquera avec les autres véhicules que sont Sandero ou Duster. Ils vont pratiquer ce « design to cost », tout en jouant d'une « ingénierie locale » (comme au Brésil pour la Sandero) et progressivement s'internationaliser pour infiltrer tous les marchés européens avec un bas coûts et une image marketing différencié [Middler_11-15].  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 14 |  | Pousser l'avantage et accélérer l'internationalisation dans les grands émergents : le Duster                       |  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 15 |  | Où s'arrêtera l'Entry ?  |  | Innovation | Organisation |
| Middler   | 16 | Métamorphoses et continuités d'un expansion                        | Du produit unique à la concentration d'une gamme diversifiée et mondiale   | Il est important, dès lors, de rentrer dans le détail de cette innovation à l'état permanent. En effet, les raisons de « l'expansion » du « Modèle Entry » sont décrites comme devant beaucoup à la substitution du « produit unique » vers une « gamme diversifiée et mondiale ». Ce que Christophe Midler appelle la « systématisation du carry across », cette « mutualisation » qui permet plus que le « design to cost », c'est-à-dire le « design to variety ». Lequel engendrant de facto un « design to logistic » : avec la multitude de « taxes », la problématique des « transports » et des coûts toujours soumis à la « frugalité » (assimilée à la pratique du Kaizen japonais). La « valeur » se situe toujours « par le bas » : il faut réduire les « commerciaux » et ériger un « système industriel mondial polycentrique » (celui dit « build up », celui « completely knocked down », ou celui « semi knocked down »). La « pénétration à l'international » étant redevable tant de la | Innovation | Organisation |
| Middler   | 17 |  | Maintenir durablement la frugalité dans un programme en voie de normalisation                                      |  | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2  | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|---|------------|--------------|
| Midler    | 18 |  | D'un e stratégie de fabrication mono-site compact à un système industriel mondial polycentrique | multiplication des marques de véhicule que de l'enchâssement de ses lignes de productions locales et internationales. La « stratégie » étant celle, au fur et à mesure, du « simple », de l' « opportunist », du « short cycle » et du « transcend hierarchial frontier », tels sont les « métarègles » de « l'esprit Logan ».  | Innovation | Organisation |
| Midler    | 19 |  | Les dynamiques de l'équipe Entry  |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 20 |  | Entretien avec Gérard Detourbey   |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 21 | Leçons et interrogations sur une épopée                |   | Christophe Midler assimile « l'épopée Logan » au concept de « low end disruption » de Clayton Christensen. Il reste à savoir si Renault est devenue une « entreprise disruptive », au sens de l'innovation, à l'image de Ford en son temps : la réponse est contrastée. Elle n'est pas « innovante », reconnaît le chercheur Christophe Midler. Mais il tient à souligner que le concept de « disruption » va au-delà : « l'épopée Logan » tente de briser le « dominant design », avec un « management » qui se veut « émergeant », « d'une lignée disruptive », voire même une sorte de « plateforme Logan » (ce terme signifiant « l'exploration permanente », « l'identification des valeurs », la « mutualisation » et la « vitesse d'exécution »). Cette innovation est alors une « trajectoire géographique ». Sa « marque » n'est qu'une « identité », elle est « multi-lignée ». Elle est cette « destruction créatrice » de Schumpeter comme « stratégie », conclue-t-il. | Innovation | Organisation |
| Midler    | 22 | Le management de lignées disruptives dans l'automobile | Emergence et management d'une lignée disruptive   |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 23 |  | Du 'Business to Customer' au 'Business to Society'  |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 24 |  | Quelle va être la réaction des concurrents ?  |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 25 |  | Manager le dilemme différenciation-intégration dans la firme multi-lignée                       |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 26 |  | La Cendrillon du groupe Renault ?   |   | Innovation | Organisation |
| Midler    | 27 |  | Conclusion : des liens réciproques entre stratégie et innovation                                |   | Innovation | Organisation |



| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé   | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|---|--|--|------------------|-------------------|
| Midler    | 28 | Vers une contestation de conception dominante de l'industrie automobile ? | L'épuisement du paradigme automobile traditionnel                  | Et Christophe Midler parle bien de « lignée disruptive », se référant ainsi aux travaux de Clayton Christensen et à la « littérature évolutionniste » sur les théories de l'innovation ; cette disruption s'inscrirait donc au sein d'un « épuisement du paradigme automobile traditionnel », avec un espace de consommation désormais limité des dépenses de ce secteur ; un « nouveau modèle » laisserait place, compte-tenu de la distribution des revenus contemporains, à la « fin d'un modèle dominant » et à sa logique de toujours plus de « premiumisation ». | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Midler    | 29 |   | Les ressorts de la premiumisation, vue comme un 'one best way'     |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Midler    | 30 |   | Les limites de la conception dominante                             |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Midler    | 31 |   | L'épopée Logan : les prémices du développement d'un nouveau modèle |  | Nouveaux marchés | Commercialisation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité        |
|-----------|---|--|--------|---|------------|-------------------|
| Mintzberg | 1 | Embarcation  |        | <p>Critique historique du nominalisme des théories de management et des « MBA », les professeurs de management Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph B. Lampel sont cependant plus nuancés dans leurs rapports entre la théorie et la pratique. Ainsi, écrivent-ils : « practitioners read and are influenced by the literature, just as the literature is influenced by the practice. So this is a book of the school of thought on strategy formation both in publication and in practice ». C'est pourquoi, ils ont rédigé un « Safari », c'est-à-dire un ouvrage tentant de résumer plus de 2000 travaux universitaires, en seulement « ten schools », pour le transmettre aux praticiens. Mais ils insistent sur leur démarche de « review comprehensively », ils pointent le fait de la distance de ces écrits sur les pratiques ; la « strategy » n'est pas un « plan », tel qu'ils l'entendent trop souvent de praticiens, mais un « pattern » ; la « strategy » n'a pas une « form » mais elle doit « to be formulated ». En présentant « the strategy beast », tel qu'ils la prénommement, ils tentent de confronter la littérature académique aux conceptions des praticiens. Ils veulent ainsi en finir avec cette « tendency to picture the chief executive as a strategist, up there conceiving the big ideas while everyone else gets on with the little details ». Ils proposent donc un « retooling », dont ils affirment qu'il est très « mentally expensive », de sorte qu'ils voudraient faire comprendre que la « strategy, as mental set, can blind the organization to its own outdatedness. Thus we conclude that strategies are to organizations what blinders are to horses: they keep them going in a straight line but hardly encourage peripheral vision ».</p> | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 2 | Et au-delà, mesdames et messieurs : la bête du management stratégique          |        |   | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 3 | L'école du design, la formation de la stratégie tel une conception de contrôle |        | <p>La « design school » voit la « strategy formation as process of conception », se référant d'ailleurs à Clayton Christensen.</p>  | Innovation | Organisation      |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|---|--------|---|--------------|--------------|
| Mintzberg | 4 | L'école du planning, la formation de la stratégie tel un processus formel           |        | Dans le modèle de la « planning school », cette activité, qui était au départ la déclinaison des « objectives », devient au fur et à mesure modifiée avec le rajout de phases de « audits », d'« evaluation », pour identifier les sources de « value creation », et de son « operationalization ». De la sorte, ces professeurs de stratégie affirment très clairement leur volonté de « sorting out the hierarchies », celle de l'ancienne activité de « planning » ; ils interprètent ainsi le succès de l'activité de « scénario » avec Michaël Porter, ou bien celle du « strategic control » issu des thèses de Michael Goold et John J. Quinn. Ainsi, au cœur de leur « strategic safary », il y a cette volonté d'en finir avec les « fallacies of strategic planning » : notamment en raison de leur notion de « predetermination » ou de « detachment » de l'information ; à leurs yeux, les « hard data » mis à disposition des managers sont très rares et sont le plus souvent obsolètes pour s'en servir. Il n'est plus possible donc d'imaginer a priori une organisation, elle doit donc se déduire. De ce fait, le regard du manager reste primordial : les professeurs préconisent alors une « formalizing edge » de toute « strategy », quels que soient ses « strenghts » et ses « weaknesses » d'une telle approche. | Collaboratif | Organisation |
| Mintzberg | 5 | L'école du positionnement la formation de la stratégie tel un processus analytique  |        | L'école du « analytical process », comme celle de la « positionning school », vient des « militar maxims » et des savoirs militaire; puis il a été surplombé par les travaux de Michaël Porter, dont la principale critique revient à « the separation of thinking from acting », alors qu'il devrait être beaucoup plus l'étude de la « strategy making » et de sa « formation ».  | Innovation   | Organisation |
| Mintzberg | 6 | L'école entrepreneuriale : la formation de la statégie telle un processus de vision |        | Dans le modèle de la « entrepreneurial schools », l'entrepreneur est celui qui a le « visioning » ou le « seing » (cette vue dans le temps de l'entreprise) ; l'entreprise est avant tout définie par l'économie. Et ses dirigeants ne sont que sa personification. C'est-à-dire son « great leader », notion très fortement influencée par les écrits sur l'innovation de Joseph Schumpeter.   | Innovation   | Organisation |
| Mintzberg | 7 | L'école cognitive, la formation de la stratégie telle un processus mental           |        | L'école Cognitive est celle sous le prisme de l'analyse du « mental process » et de l'« information processing »; les décisions sont tracées jusqu'à leur « attainment », en tentant toujours d'en épurer leur « confusion » à l'aide d'une « constructionist approach ».   | Culture      | Organisation |

| Référence | #  | Titre1   | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité        |
|-----------|----|--|--------|---|------------|-------------------|
| Mintzberg | 8  | L'école de l'apprentissage, la stratégie telle un processus émergent                           |        | Avec la « learning school », des auteurs de l'ouvrage « Safari strategy » distinguent les termes de « formation » et de « formulation ». Il s'agit de concevoir ce qui n'existe pas mais de l'ordre de « emergent », où tel que le traduisent les travaux de Jean Brian Quinn, la question de « incrementalism » ; voire même celle de la modification des sens et des mots, tel que décrits chez Karl E. Weick, ou même chez Henri Mintzberg la « grassroot model »        | Leadership | Délégation        |
| Mintzberg | 9  | L'école du pouvoir, la formation de la stratégie, telle un processus de négociation            |        | Quand on parle de l'école du pouvoir, on conçoit la « strategy » à partir de son « making ». Il y a, dans l'action, des « political games » nécessaires pour faire ; il faut « get accepted » les décisions, en acceptant l'idée d'un « external control » et de « stakeholders » et de l'importance de la dimension du « manoeuvring » des « alliances ».  | Leadership | Délégation        |
| Mintzberg | 10 | L'école culturelle, la formation de la stratégie telle un processus collectif                  |        | L'existence d'une « cultural school » est une vision de l'entreprise par ses liens, qui se construisent, tels une « hardly new idea ». Les travaux de Pettigrew ont en effet créé ce lien entre la « culture », la « formation » et la « strategy » d'entreprise. Ces recherches, notamment celles « scandinaviens » précisent-ils, oscillent toujours entre les recommandations de « decision-making » et le fait de concevoir la « culture » telle une « key ressource ». | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 11 | L'école de l'environnement, la formation stratégique telle un processus de négociation         |        | A l'inverse, la « environmental school » est celle où les auteurs conçoivent que le « cow leadership as well as organization becomes subordinate to the external environment ». C'est une sorte d'aboutissement intellectuel de la « contingent view », voire de la « population ecological view » de Michael T. Hannan et John H. Freeman (1977 & 1984).   | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 12 | L'école de la configuration, la formation de la stratégie telle un processus de transformation |        | Ou bien, la « configuration school », se distingue par le fait que ce terme est celui de « transformation » de l'idée collective. Cette philosophie est celle du « bottom-up change », selon Michael Beer, Russell A. Eisenstat, et Bert Spector (1990, pp. 161-164); elle a été mise en évidence par le fait de : « mobilize commitment », « develop shared vision », « foster consensus » et « spread revitalisation ».   | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 13 | Attachez-vous, mesdames monsieurs, vous devez rencontrer la grande bête                        |        | Avec toutes ces écoles de pensée des sciences et des pratiques de management, la littérature manageriale sert de « taming », de « pattern », qu'il faut « split » et « analyze » consciencieusement et au sein de l'action.   | Management | Commercialisation |
| Mintzberg | 14 | Conclusion   |        |   | Management | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|---|---|---|--------------|--------------|
| Morel     | 1  | Introduction                                    | Vers la fiabilité   | Christian Morel insiste lui sur le terme de « fiabilité », voulant trouver un concept pour donner des solutions aux « décisions absurdes » décrites dans son dernier ouvrage », s'inspirant tant de « l'approche HRO » de Todd LaPorte, Karlene Roberts et Gene Rochlin (1998), que de la « sociologie de la délibération », que de la « linguistique » et la « sémiologie », champ disciplinaire qu'il interprète avec le concept de « métarègle ».  | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 2  | I. Des décisions absurdes aux décisions fiables |   | Il oppose les « décisions absurdes » à celles « fiables », il pointe les causes : ce sont la « hiérarchie », mais aussi la « non punition », tout comme les « facteurs humains » qui sont pénalisants ; alors que la « flexibilité », « l'indétermination » ou la lutte contre « l'excès procédurier » seraient sources de « fiabilité ».   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 3  | La loi du cockpit                               | La hiérarchie dans le cockpit et ses excès.                       |   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 4  |   | La politique de non-punition.                                     |   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 5  |   | La formation aux facteurs humains.                                |   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 6  |   | Le contrôle aérien : la flexibilité pour la fiabilité.            |   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 7  |   | Les atterrissages par mauvais temps : la rationalité à l'épreuve. | La « rationalité est mise à l'épreuve », selon Christian Morel, en ceci que les « attitudes » seraient plus « fiables » que les « procédures » ; ce qui remet au centre des réflexions, justement son contraire : non pas les « processus », mais la « rationalité procédurale ». L'étude des relations et des interprétations, qu'il faut formaliser et comprendre.  | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 8  |   | Les décision d'atterrir et la destinationite.                     |   | Décisions    | Mesure       |
| Morel     | 9  | Le débat dans la marine nucléaire               | La flexibilité de la hiérarchie militaire.                        | Le sociologue Christian Morel multiplie les cas d'étude pour répondre à cette question de la « hiérarchie » et de la « fiabilité » des « décisions ». Il démontre ainsi que la marine nucléaire a développé une hiérarchie exigeant beaucoup plus de « flexibilité » vis-à-vis du simplement commandement : avec une « interaction éducative permanente », insiste-t-il, tout comme positionner dans toute décision deux ou trois responsables avec « droit de veto » pour jouter le rôle de contradiction. De même, dans la chirurgie de pointe, la hiérarchie est modérée avec une somme de dispositifs : des « questionnaires » sur les décisions et les « facteurs humains », une « politique de la non punition » pour rendre possible la prise de responsabilité. Ensuite, l'intrusion du « mission command », que ce soit dans l'art, dans les camps de prisonniers japonais ou chez Renault mine bien cette | Collaboratif | Organisation |
| Morel     | 10 |   | L'interaction éducative permanente.                               |   | Collaboratif | Organisation |
| Morel     | 11 |   | Avocat du diable et droit de veto.                                |   | Collaboratif | Organisation |
| Morel     | 12 | Au cœur du bloc opératoire                      | Autorité et communication en médecine de pointe.                  |   | Collaboratif | Organisation |

| Référence | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé                                     | Topique   | Visibilité     |            |
|-----------|----|---|--|--|---|----------------|------------|
| Morel     | 13 |   | Le tsunami de la check list de bloc opératoire.                  | « autorité » du commandement hiérarchique. | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 14 |   | Un autre tsunami : la formation aux facteurs humains.            |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 15 |   | La politique de non-punition dans le monde de la santé.          |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 16 | Le théâtre du Splendid et autres laboratoires | Les conceptions des pièces et films du Splendid.                 |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 17 |   | De L'Auftragstaktif au mission command.                          |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 18 |   | Une construction dans un camp de prisonniers de guerre japonais. |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 19 |   | Renault.   |  | Collaboratif  | Organisation   |            |
| Morel     | 20 | II. Les métarègles de la fiabilité            |  |  | Libéralisation  | Délégation     |            |
| Morel     | 21 | Intelligence collective et fiabilité          |  |  | La notion de « confiance » peut être vue aussi sous l'angle de ce que les psychologues et les cognitivistes appelle la « métarègle ». Nous sommes alors dans le prisme de la « décision », le praticien et sociologue Christian Morel tente d'y définir la notion d'« intelligence collective ». Celle-ci a une visée de réinstaurer, par d'autres moyens, une « rationalité » et une « fiabilité » pour l'entreprise. En effet, il y a, note-t-il, des « effets pervers » à « la hiérarchie de groupe » : ceux-ci sont précisément, selon la sociologie et la psychologie, précise-t-il, les effets de « polarisation » et de « confirmation » des individus sur les autres. Ce phénomène étant accentué dans le cadre de la « hiérarchie » ; si les individus se désresponsabilisent ainsi, il faut une « hiérarchie restreinte impliquée », sorte de regroupement par paires, pour épurer ces phénomènes négatifs et corriger les « décisions ». | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 22 |   | Les effets pervers de la dynamique de groupe.                    |  |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 23 |   | La hiérarchie restreinte impliquée.                              | Libéralisation                             |   | Délégation     |            |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|--|---|---|----------------|------------|
| Morel     | 24 |  | Avocat du diable et débat contradictoire.         | Un « avocat du diable » est aussi un dispositif alternatif pour corriger ces défaillances de la rationalité ; les « décisions par consensus » sont à la fois les « solutions » en ce qu'elles partagent les responsabilités, mais elles sont « calamiteuses » en ce qu'elles produisent une sorte suivisme. L'école de la « High Reliability Organization » (HRO) suggère aussi « les interactions généralisées », sans tomber dans l'écueil, ceci dit, d'une vision trop spontanée, et non « construite », « formée » et « enseignée ». Car, tel que le dit Karlene Robert (2005), de l'université de Californie (Berkeley), il faut « penser les interstices » : c'est-à-dire les « lieux où les organisations sont en contact ». Dans ces zones de « fragilité », de « pertes de connaissance » et de « divergences d'intérêt », il faut y mettre des « facilitateurs ».   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 25 |  | La décision par consensus : dangers et solutions. |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 26 |  | L'interaction généralisée.                        |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 27 |  | Penser les interstices.                           |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 28 | Les politiques de non-punition des erreurs | Exemple de politique de punition des erreurs.     | A force de recoupement, se forge ainsi une sorte de « culture », mais qui se dit sous un autre terme : la « fiabilité ». Il s'agit des interrelations créant un liant, une discipline, ainsi qu'une « politique de non-punition des erreurs ». Celle-ci partant du principe que les « erreurs » sont le plus souvent le fruit d'informations cachées et « systémiques » à l'organisation ; de la sorte, une « immunité » permet de mieux « connaître », de faire-savoir et d'anticiper. En effet, trop souvent la pénalisation judiciaire provoque « l'effet pervers » de masquer les erreurs inhérentes à l'organisation. Elles sont sources « d'injustices », mais surtout d'une nature « épistémique » : inhérentes aux « systèmes », le « risque zéro » n'existe pas et la participation de tous est nécessaire. Il faut ainsi remplacer la logique du « bouc émissaire » par celle de « l'information émissaire », où l'absence de sanction fait émerger les voies d'amélioration. | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 29 |  | L'immunité pour connaître.                        |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 30 |  | Effets pervers de la pénalisation judiciaire.     |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 31 |  | Une vive opposition.                              |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 32 |  | La notion de rigueur jurisprudentielle.           | Ainsi se définit la « fiabilité », qui est encore réhabilitée par le groupe dans les environnements où l'excès de norme ne permet plus leur contrôle. De la sorte, une « rigueur jurisprudentiel », tel que l'appelle Christian Morel, va s'imposer pour laisser l'individu et son groupe, le choix des bons contrôles à opérer. Dans tous ces cas de figure, la figure du collectif, de la culture et la reconnaissance elle-même de ses « erreurs » permet de les résoudre.   | Libéralisation | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                           | Titre2  | Résumé  | Topique        | Visibilité |
|-----------|----|----------------------------------|---|---|----------------|------------|
| Morel     | 33 |                                  | Les organisations et leur comportement à l'égard des erreurs.   |   | Libéralisation | Délégation |
| Morel     | 34 | Dire, connaître, comprendre      | Dire : le renforcement linguistique et visuel de l'interaction. | Christian Morel voit dans le « leader » cette capacité d'obtenir de la part de son « groupe » une « fiabilité » et une cohésion. Les « décisions » sont trop formelles le plus souvent et en cela source d'erreurs collectives ; il faut donc un « renforcement linguistique », c'est-à-dire le « dire », ou « l'interaction » pour préciser, détailler et évoluer sans cesse. Les travaux concernant les « erreurs » du logiciel « powerpoint » et son formalisme participent de ce besoin d'intégrer et « de connaître » les sources des erreurs, sous la forme du « retour d'expérience ». Ce mode opératoire est utilisé par l'US Navy et les ingénieurs de Challenger qui l'ont notamment « institutionnalisés ».  | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 35 |                                  | Connaître : le retour de l'expérience.                          |   | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 36 |                                  | Comprendre : la formation aux facteurs humains.                 | Le « leader » ou le « manager » a ce rôle d'instaurer donc cette « dynamique de la rationalité » dans son groupe dont il a la responsabilité. Ce qui signifie accepter la « complexité » des situations, en faire émerger les « signaux faibles » et savoir « comprendre » à partir de la « formation aux facteurs humains ». Ainsi, la « rationalité » est un « mécanisme collectif » dans lequel la conception de la « vision procédurale de la raison » recherche le plus d'empathie possible dans le sens de l'action de chacun ; se référant à Jean-Daniel Reynaud, tout est affaire de « règles » et de « négociations », mais aussi de « probabilités » et « d'aveuglements » possibles dans le choix de chacun. | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 37 | Les dynamiques de la rationalité | Accepter la complexité.   |   | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 38 |                                  | La rationalité comme mécanisme collectif                        |   | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 39 |                                  | La vision procédurale de la raison.                             |   | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 40 |                                  | Prendre en compte les probabilités réelles.                     |   | Leadership     | Délégation |
| Morel     | 41 |                                  | Les aveuglements de la raison.                                  |   | Leadership     | Délégation |



| Référence | #  | Titre1                     | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|----|----------------------------|---|---|--------------|--------------|
| Morel     | 42 | L'économie de la fiabilité | Les composantes du coût de la fiabilité.                    | Dressant ainsi une « économie de la fiabilité », la manager a tout intérêt à intéragir, à flexibiliser et à inciter à l'échange des informations au sein de ses équipes. Quitte à laisser des zones de « redondance » ou « d'arbitrer les coûts », lutter contre les mauvaises décisions est laisser une place à cette « contre culture » et des « métarègles » au-dessus des ordres et des processus.  | Leadership   | Délégation   |
| Morel     | 43 |                            | La redondance.  |   | Leadership   | Délégation   |
| Morel     | 44 |                            | Arbitrer les coûts.   |   | Leadership   | Délégation   |
| Morel     | 45 | Conclusion                 | La lutte contre les décisions absurdes : une contre-culture | La contre-culture de la fiabilité.  | Leadership   | Délégation   |
| Morel     | 46 |                            | Rêvons ensemble.  |   | Leadership   | Délégation   |
| Morel     | 47 |                            | Des raisons d'espérer.                                      |   | Leadership   | Délégation   |
| Prahalad  | 1  | Introduction               |   | Les consultants C. K. Prahalad et M. S. Krishnan veulent prolonger leurs hypothèses inscrites dans l'ouvrage « The Future of Competition » et celui intitulé « the fortune at the bottom of the pyramdid ». Ils recherchent une « new approach of management »; une faisant de l'ouverture de l'organisation sur la multiplicité du marché et de l'environnement une force déterminante de nos jours. Conséquemment, il reste à savoir comment « building » cette « organizational capabilities », à l'instar de Google, nous disent-ils, arrivant à une « cocreation of value and personalization of experience » à partir de ses propres « users », tout en modélisant un robuste « global access to ressources and talent ». | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1                        | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|-------------------------------|--------|---|--------------|--------------|
| Prahalad  | 2 | La transformation du business |        | <p>Ce modèle est issu d'une « fundamental transformation of business underway », ainsi les ressources en sont la « digitization, ubiquitous connectivity, and globalization »; en pouvant prendre appui sur toutes les ressources de l'extérieur et celles des clients, « this transformation will radically alter the very nature of the firm and how it creates value », insistent-ils. Ils expliquent leur modèle en posant les deux principes fondamentaux : 1° en disant « N=1 », ils postulent que « the focus is on the centrality of the individual » ; 2° ils constatent que « no firm is big enough in scope and size to satisfy the experiences of one consumer at a time ». Il faut donc aller au-delà de l'entreprise pour faire une organisation. De ce fait, « the focus is on access to ressources, not ownership of ressources », constatent-ils, pour mieux se distinguer du modèle industriel depuis la « Ford T » et de l'entreprise industrielle traditionnelle. Ainsi, de la vente de «products », une entreprise de nos jours propose donc non seulement des « services », mais également des « expériences », jusqu'à envisager commercialiser des « relationships ». Et cette démultiplication sans fin de l'entreprise et de ses relations, ce sont les « new principles for innovation ». Ils portent le focus sur la valorisation de l'« individual » (avec le principe du « N=1 »). Il s'agit d'une nouvelle « mass customization », supposant de se concentrer sur les notions de « flexibility », de « cost and quality », de « collaborative networks », de « complexity », ou de « scalability ». Le deuxième principe, quant à lui, celui du « R = G », recherche à pluraliser sans cesse les « ressources » disponibles, qu'ils soient « high quality » ou alors qu'ils doivent être compétitifs avec le « low cost », dans tous les cas, la « competition » se fera sur la capacité de chacun à accroître sans cesse la faculté de « speed », « access », et l'« innovation arbitration » de ces ressources collaboratives pertinentes, afin de fournir le service au plus juste du besoin.</p> | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|---|--------|--|------------|--------------|
| Prahalad  | 3 | Les processus du business : les faiseurs d'innovation                                 |        | C.K. Prahalad et M.S. Krishna recherchent de même les « business processes » pour définir, lui, davantage dans un système et permettre les « enablers innovations ». Une « global corporation » est donc le fruit de son « capital » et de ses « raw materials », et elle « can be visualized as a logical thread of relationships between a multitude of moving part ». Mais au-delà de ses facteurs, il y a l'« innovation culture » qui est ainsi devenue tout aussi déterminante pour se mouvoir d'une position à l'autre, grâce à des « well-developed and flexible business processes ». Il faut donc les identifier. Et l'ensemble de ce « framework » sous-tend autant la « social architecture » que la « technical architecture ». Le travail de management est donc de se donner de la « clarity » sur ce qu'il nomme être le « N=1 » (c'est-à-dire la « flexibility, personalization, adaptability ») et du « G=1 » (« quality, cost, flexibility »). De ces deux facteurs mis en processus dépendra in fine les « next competitive advantage », affirme-t-il. Et à partir de cette matrice, les « metrics », les « scoring » et les ratios de « core capabilities » pourront être calculés pour gérer l'ensemble du « business portfolio ». | Innovation | Organisation |
| Prahalad  | 4 | Les outils d'analyse : la vision de l'innovation                                      |        | Le mythe qui est énoncé au-delà, dans les discours managériaux, est celui d'un système d'information capable de rassembler toutes les données, à savoir: les « rich transaction data » et les « unstructured data » ; le tout serait compilable dans des « analytics engines » et permettant des « actionable insights », tel que décrits par les consultants C.K. Prahalad et M.S. Krishnan dans la 'Figure 3.1' de leur ouvrage. Ainsi, l'innovation dépendrait de ses données et de leur « global ressource access », afin d'avoir une « visible global supply chain » et une « dynamic real-time reconfiguration of ressources »   | Décisions  | Mesure       |
| Prahalad  | 5 | Le système d'information est important : l'infrastructure technique pour l'innovation |        | Cette « cocreation of value » (qu'ils dénomment « N=1 » et « G=1 ») dépend de la capacité de la « technical information system ». Celui-ci devant rendre tout visible en « confronting the reality », parler à tous avec ses règles de « compliance », s'adapter en permanence avec des « evolving capabilities » et des « enabling fondations ».  | Décisions  | Mesure       |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé  | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|---|--------|---|------------|--------------|
| Prahalad  | 6 | L'existant organisationnel : les obstacles pour la création de valeur |        | Les données sont le socle de l'architecture du système comme de son « evolution », et l'on retrouve cette même idée chez les consultants C.K. Prahalad et M.S. Krishnan, mais formulé autrement. En effet, eux plaident pour « achieving » une « real-time visibility to inventory and logistics ». Ce sont précisément les « impediments » pour « creating transparent and flexible business processes » qui sont la clef de voûte du « process of transformation ».   | Décisions  | Mesure       |
| Prahalad  | 7 | L'efficacité et la flexibilité : gérer les tensions                   |        | Poursuivant cette même idée de l'innovation comme « processus », ceux-ci ne peuvent être figés, Il faut en regarder leur « reconfiguration », y compris avec l'extérieur. Premièrement sur la structure. les consultants C.K. Prahalad et M.S. Krishna indiquent bien qu'il existe des « tensions that are caused by the simultaneous demands for high levels of efficiency and flexibility to create value ». Un cas typique en est l'« outsourcing component manufacturing to China », ceux-ci « exposed the practice of an intimate connection between design and manufacturing groups within the business culture ». De ce fait, face aux « higher cost », il faut prendre en compte la « composition » de l'ensemble de la production : cette « efficiency » fondée à la fois sur le « social », la « culture » et d'un autre côté sur la « technical architecture ». De ce fait, les consultants mettent en exergue le « disconnect » entre la « line of business » et les « CIO », les « vendors » et tout ce qui infère au « Business Process Portfolio ». Ainsi, il faut « revisiting the roles » entre les « line managers », les CIOs et les CTOs., créer des « governance councils » et promouvoir la « elasticity of business processes ». | Innovation | Organisation |

| Référence | # | Titre1                                 | Titre2 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--|--------|---|--------------|--------------|
| Prahalad  | 8 | La reconfiguration dynamique du talent |        | <p>Ainsi, en exhortant les managers à « change the way we manage », le consultant signifie qu'il faut trouver une « dynamic reconfiguration of talents » et non pas céder à une simple analyse de coût entre deux structures. Les tentations de l'« outsourcing » ne sont ainsi que la constatation d'un échec : celui de (ne pas) savoir « mobilizing the talents ». En effet, selon l'exemple de l'implantation de Ferrari, le manager doit toujours faire un « talent arbitrage » entre son coût et sa productivité ; il doit savoir ainsi gérer une « dynamic reconfiguration of talent », car celui-ci est devenu une ressource rare, surtout venant de son caractère immatériel et labile : fluctant selon la captation de « knowledge », puis les « attitudes », pour enfin disposer de cette « ability to manage complex global projects ». Appelant cela « building a velcro organization », attachant les « personal attitudes and skills », conscient que « we are moving to a state in which people come together and disengage seamlessly », il faut tout de même arriver à l'objectif collectif d'un « continuous improvement in performance ». En somme, une « new view of managerial work » est nécessaire pour travailler à la fois sur les « microprojects » du quotidien et les « macroprojects » de la montée en compétence et des « talents », en trouvant ces « new metrics » capables d'articuler la « performance of individuals and teams ».</p> | Innovation   | Organisation |
| Prahalad  | 9 | Un agenda pour les managers            |        | <p>En effet, les formes des organisations contemporaines, selon les consultants C.K. Prahalad et M.S. Krishnan, sont « forced by digitization, connectivity, and open and free access to information and social networks » ; ils affirment ainsi qu'en surcroît de l'organisation « an informed and active consumer base is emerging » : ce qu'ils nomment être désormais l'« ecosystem » de l'entreprise. C'est à partir de cette collaboration entre les employés et les consommateurs que les « new sources » et leur « capability » se développent. A partir de cela, il existe un nouvel « competitive advantage » et même un « new approach of management ». Selon les deux consultants, cette « collaboration » bénéficie des techniques de « connectivity » et de « computing » (ou « Do it Yourself ») pour former cette « convergence » d'un nouveau « model », tel celui prôné par Google, Amazon ou bien Apple, affirment-ils, à l'aide des formules de « large scale transformation » que sont : « N-1 » et « G=1 ».</p>   | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1   | Titre2                        | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--|-------------------------------|--|--------------|--------------|
| Robertson | 1 | Préface  |                               | La volonté première est d'imaginer une forme d'organisation qui puisse fonctionner sans CEO, dans son sens traditionnel; le modèle de l'Holocratie s'est alors imposée et nous l'avons essayé dans un projet de cinq années. J'ai passé toute ma carrière à rechercher l'amélioration de la productivité et je n'ai jamais rien trouvé de meilleur. Même si cela ne fonctionne pas toujours, mais il faut toujours essayer d'avoir l'esprit tel que l'eau, sachant aller trouver les meilleures voies. Ici, c'est un modèle et des processus pour faciliter l'organisation, résoudre les tensions et aller plus loin dans les pratiques et les implications.   | Collaboratif | Organisation |
| Robertson | 2 | Une évolution en pratique : introduire l'Halocracy | L'évolution des organisations | Les recherches montrent qu'à chaque fois que la taille d'une ville double de population, leur innovation diminue de 15% par personne. Il suffit de lire Zappos, "delivering Happiness" pour voir les capacités d'innovation des personnes lorsqu'elles sont dans les bonnes conditions. La question est bien de savoir comment l'autorité est distribuée; c'est à dire, voir avec Gary Hamel, comment retrouver le dynamisme de l'atelier et du bas de la pyramide, ces innovations venant du bas.   | Collaboratif | Organisation |
| Robertson | 3 |  | Distribution de l'autorité    | Avec le modèle de l'Halocratie, il s'agit de donner la puissance dans le processus de chacun vers l'autre. Un processus législatif, pas une autorité; il faut dire aux managers que ce n'est pas leur travail de faire celui des autres; les adultes peuvent se diriger eux-mêmes. Libérer les énergies permet de trouver de nouveaux chemins. Pour cela, il faut introduire une gouvernance, un terme qui est celui d'un pouvoir distribuée dans toute l'entreprise : avec le travail, les tensions, les réunions et la gouvernance. Il s'agit de ces interactions à mettre en processus. Le travail le plus important étant de découvrir le but ("purpose") de l'organisation, au travers des personnes qui vont pour le but commun. | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1             | Titre2                         | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--------------------|--------------------------------|---|--------------|--------------|
| Robertson | 4 |                    | La structure organisationnelle | <p>Il faut donc se départir de la structure pyramidale de l'organisation, tel que l'a démontré Elliott Jaques, qui se trouve avant tout dans les esprits mais pas dans la réalité des interactions; l'organisation, c'est la somme du travail de ce que les individus veulent faire ('purpose'); les descriptions des postes sont plus explicites. Arthur Koestler a décrit dans 'The Ghost in the Machine' la somme de connexions comme l'ensemble. Le terme -cracy signifie le pouvoir et l'institution de ceux-là. La Holocratie, c'est donc la somme des interactions, des rôles et des responsabilités qui forment l'organisation, avec des relations interpersonnelles, des frictions et de la politique. Par contre, tel que le dit Shereef Bishay, quand ce n'est pas explicité, ce n'est pas civilisé, il faut découpler tous les agissements de leurs formalisation. C'est à dire différencier les rôles et les âmes, même si cela est difficile; il faut discerner les rôles et les émotions, tout en tenant compte des deux. La Holocratie est donc la définition des activités, mais aussi de leurs interactions pour l'amélioration sans cesse. Le tout formant un cercle qui est la structure basique, avec des super-cercles, des subcercles et des rôles. Il n'est pas évident de dire si la Holocratie est une organisation plate ou hiérarchique, car il y a des moments et des lieux où les liens sont des relations qui doivent être menées avec leadership, d'autres où il ne s'agit que de répondre. Il s'agit donc dans cette organisation de lier les cercles, dans cerner les frontières réciproques et les rôles. Reste la question de la place du client, qui doit porter toutes les attentions, des phases de réponses, aussi formalisées et des liens par dessus les uns des autres. Le tout devant aboutir sur un traçage des relations avec des rôles assignés et ceux élus; tout comme une formalisation de ce que les cercles font effectivement et de ce qu'ils devraient faire.</p> | Collaboratif | Organisation |
| Robertson | 5 | L'évolution en jeu | Governance                     | <p>Tel que l'a écrit F.A. Hayek, l'adaptation est réalisée par des décisions individuelles les plus familières des circonstances particulières de l'individu. L'Holocratie est du même ressort : substituer le top-down pour un process, mais celui-ci doit être robuste. En prenant l'exemple de situation de travail dans le software, l'adaptation doit être constante et individuelle. Parler de gouvernance par les réunions, c'est le voir par la définition du propos, des responsabilités et au milieu un facilitateur entre les individus; lequel doit formaliser les résultats et les décisions, avec une recherche des orientations, de l'agenda, des décisions et des moyens de les résoudre.</p>   | Décisions    | Mesure       |

| Référence | # | Titre1 | Titre2         | Résumé   | Topique   | Visibilité |
|-----------|---|--------|----------------|--|-----------|------------|
| Robertson | 6 |        | Les opérations | <p>Les données qui forment une « governance » qui permet en soi de se substituer au « top-down leadership », ainsi procède le déplacement sémantique. Ainsi, la technologie informatique permettrait de réduire la « complexity » de l'ensemble ; et ce, tant le nœud des décisions sont faits ad hoc : par des « meetings » des personnes disposées à propos en « circle », avec un « facilitator » et un « secretary ». L'objectif in fine est de « limits the output » des décisions aux seuls concernés. Ainsi, ce que l'on appelle « organization », ce n'est donc plus qu'une entité « fictional » dont l'ensemble des « décisions » sont remontées sous forme de données par des « widgets », concernant l'agrégation des plusieurs « circles ». Et dans chacun d'entre eux, des étapes sont méthodiques : avec celle du « check-in », de l'« administrative concerns », de l'« agenda building » et celle de l'« integrative decision making ». Ainsi « result of governance », ce sont l'incrément de tous les « circles », la somme des « policies » et les « rules of individuals », qui sont tous enregistrés [Robertson_5]. De ce fait, les « operations » sont plus évidents et mis en visibilité par ces données au sein de cette « clear governance », dont le seul impératif est de voir les « things will be done » (cette formule étant le titre éponyme de l'ouvrage de David Allen, « Getting the Things Done » (2015), qui a justement rédigé la préface de l'ouvrage). De ce fait, dans cette « individual organization », dans son sens le plus strict, tous les « role assignments » sont pointés ; les données justement doivent rendre « visibles » ces « sensing tensions », afin de pouvoir « processing » autant les « accountabilities », les « projects », que les « next actions ». Dès lors, chaque « circle member » à ses « duties », dont il faut qu'il les « actualize » au sein de ses « tactical meetings ». L'object in fine est que « visible information » puisse irriguer cette « governance ». Tous les « circles » devant effectuer leurs « updates progress » pour actionner leurs « triages issues ». Avec cet idéal où les données remplacent les « hiérarchies », Brian J. Robertson espère pouvoir atteindre ce stade ultime du « what-by-whens », où toutes les actions sont vues et seraient, potentiellement actionnalisables.</p> | Décisions | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé   | Topique   | Visibilité   |
|-----------|----|--|---|--|-----------|--------------|
| Robertson | 7  |  | Faciliter la gouvernance  | De plus, comme il faut encore et toujours « facilitating governance » jusqu'à devenir « profoundly impersonal ». Même si toujours des « tensions » peuvent apparaître sur les « roles » et les « process validations », alors un « facilitator » doit appréhender celles-ci. Mais ces « reactions voiced », celles « amended » et les « clarify steps » devront être mis en visibilité sous la forme de données, chacune de ces « testing objections » devra être chaque fois reformulée et ensuite ajoutée à un « integrative decision making process » dont le « system » gardera la trace.  | Décisions | Mesure       |
| Robertson | 8  |  | La stratégie et la maîtrise des dynamiques                      | Il faut voir dans cette vision incrémentale de l'organisation comment intégrer la « strategy ». Bien plus que la planification, Brian J. Robertson et son « Holacracy » la voit davantage dans le « dynamic control » de l'ensemble. Considérant que l'ensemble des acteurs ont leurs propres « limits » et que la « whole approach » est une « fallacy ». Il faut au contraire lutter contre toute « standardization » : en faisant des « strategy meeting », à partir des « individuals » qui « align their operational decisions » au sein d'un « circle lead link » et une nouvelle étape de « retrospective » sur leurs actions. Le tout forgeant au final cette « strategy generation » au sein même de cette « evolution powered ». | Décisions | Mesure       |
| Robertson | 9  | L'évolution installée : vivre l'holocratie | Adopter l'holocratie  | Etant donné tous ces présupposés pour cadrer les interactions libres et non faussées, il faut bien insister sur le fait que « Holacracy isn't for everyone ». Et de cette culture il faut identifier les « reluctants », les « uncooperatives » et ceux générant le « stopping », pour ne pas faire échouer l'ensemble.  | Culture   | Organisation |
| Robertson | 10 |  | Si vous n'êtes pas prêt de l'adopter : bouger vers l'holocratie | De même, il faut alors bien saisir les « way » pour « adopt » la « Holacracy » : à partir du « language », de la « culture », précise-t-il, pour prévenir toutes les « tensions » et les « problems », quitte à « rewrite » tout de l'organisation et des « roles ».   | Culture   | Organisation |
| Robertson | 11 |  | L'expérience de l'holocratie                                    | Alors, ce « shift » d'une culture se fera par un « leader » dans une posture de quasi « hero », affirme notre consultant, avec des « victims » de ce nouveau « system » ; il faut donc aller « beyond a personal paradigm », c'est-à-dire de la « tribe » à l'« organization » pour atteindre cette « evolution's wheel of design » qu'est la nature même de cette Holacracy.  | Culture   | Organisation |

| Référence     | # | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|---------------|---|---|--|---|------------------------|-------------------|
| Schmidt_Cohen | 1 | Introduction  | Internet est encore à l'âge de l'anarchie, si l'adoption en masse de ces technologies se produit sous nos yeux, rien n'est dit des nouveaux changements de pouvoir et des transferts de flux et de zone d'influence dans le monde. Avant les théoriciens des relations internationales dissertaient sur la notion d'Etat; aujourd'hui à l'âge de l'échange de l'information, il faut additionner d'autres facteurs. Les connexions et les échanges se font en simultané, c'est pourquoi ce livre fait le tour du monde de ces transformations. | Eric Schmidt et Jared Cohen discutent des implications de cette « révolution » de l'information, plus simplement pour les entreprises, mais sur toutes les formes d'institution. Pour ces deux dirigeants de Google, Internet est ainsi « the largest experiment involving anarchy in history » ; en raison de leur « mass adoption », qui pour l'instant, selon eux, n'a que « barely left the starting block », le monde du « fully immersive virtual-reality » est encore à inventer. Toujours sur un air prophétique, ils affirment que le « spread of communication technologies » va encore toujours plus « reallocate the concentration of power away from states and institution and transfer it to individual ». De surcroit, les deux directeurs de Google en concluent que « many old institutions and hierarchies will have to adapt or risk becoming obsolete, irrelevant to modern society ». Avec assertivité, ils déduisent qu'il y aura donc, à l'avenir, toujours moins d'« authoritarian governments » au sein des « states », et toujours plus d'« individuals » à prendre en compte, grâce à la part toujours grandissante de « connectivity ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen | 2 | Nos futures étagères                                      |  | Cette tendance de fond va, dans tous les domaines, « increase the productivity » ; ce qui va engendrer toujours plus d'« opportunities », d'« innovations » et donc de « better life », grâce aux capacités de « collecting data ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen | 3 | Le futur de l'identité, de la citoyenneté et du reporting |  | Ce qu'il est convenu d'appeler « data revolution » est ce besoin de « control over their personal information » à la fois des « virtual space » que sur leurs « consequences in the physical world ». Cette « identity » sera leur « most valuable commodity », tandis que leur « perceived » « loose of control » sera leur principale menace. Ainsi, Assange et son Wikileaks sont les figures de ce nouveau besoin de « cybersecurity », de « privacy », tout autant que le besoin de savoir gérer sa « visibility ». Les « biometric datas », jadis monopole des « states » deviennent celles des entreprises, amenées à des stratégies elles-mêmes « authoritarian » de capture de tous les éléments du « personal » comme « strategy ». Ainsi, le « futur of the state » doit prendre en compte le risque de « balkanization of the internet » et toutes ces techniques de « censorship » que sont le « filtering » : d'un degré politique jusqu'à celui des droits d'auteurs. Que ce soit en Chine, en Turquie ou en Inde, les débats vont du « virtual multilateralism » jusqu'à la « cyber war », qui peut aller s'opérer dans la définition des standards informatiques, menaçant la neutralité de cette « data revolution ». | Révolution information | Commercialisation |

| Référence         | # | Titre1  | Titre2                          | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-------------------|---|---|---------------------------------|---|------------------------|-------------------|
| Schmidt_Cohen     | 4 | Le futur des Etats                                    |                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen     | 5 | Le futur de la révolution                             |                                 | Et ces bouleversements transforment même le « future of revolution » : en effet, « virtual spaces offers avenues for dissent and participation » ; ce sont des « new voices » laissant la place à celles « beyond traditional boundaries of nationality, language, gender and religion » ; même si celles-ci, comme les « revolutions » arabes sont le plus souvent « leaderless », en raison de leur « far gestation period » [Schmidt_Cohen_4]. Quoiqu'il en soit, le monde qui advient est celui du « terrorism », sous la forme de bataille « online » des « minds » et des « hearts » ; celui de « harassment » permanent, où les guerres seront celles de l'« identification », les terroristes seront des « smart rebels » précédant les institutions ; et la « communication » sera ce travail incessant de « reconstruction » des énoncés fournis par toutes les formes de « dissents ». | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen     | 6 | Le futur du terrorisme                                |                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen     | 7 | Le futur des conflits, du combat et de l'intervention |                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen     | 8 | Le futur de la reconstruction                         |                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Cohen     | 9 | Conclusions   |                                 |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Rosenberg | 1 | Préface   |                                 | Eric Schmidt Jonathan Rosenberg intitule leur ouvrage : « How Google Works », et Larry Page préface l'ouvrage en insistant bien sur l'« autonomy of thought to almost everything we do at Google ». Au credo de cette injonction, précédemment décrite, celle de l'« innovation management », les deux directeurs de Google font une description de leur entreprise en opposition à la « bureaucracy », ou à ses formes, tel que leur rival Microsoft peut l'incarner.  | Collaboratif           | Organisation      |
| Schmidt_Rosenberg | 2 | Lessons apprises de la ligne de face                  | "Va juste parler aux ingénieurs | Au sein de la firme de Mountain view, il n'y a donc pas de « plan », ni même de « strategy », exceptée celle de : « hire as many talented software engineers as possible and give them the freedom » ; il n'y a pas de non plus de « corporate messaging » mais des simples « spreadsheets » ; et parmi les qualités humaines, l'« altruism » et le « most valuable asset is intellect », affirment-ils. En effet, le « plan » consiste essentiellement à la collaboration : ainsi, écrivent-ils, il faut « just talk to engineers ».   | Collaboratif           | Organisation      |

| Référence             | # | Titre1 | Titre2                           | Résumé  | Topique             | Visibilité            |
|-----------------------|---|--------|----------------------------------|---|---------------------|-----------------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 3 |        | Le plan finlandais               | Le récit des dirigeants des Google scénarise ainsi cette recherche de futur sous la grammaire de cette disruption comme nouveau marché ; ainsi, affirment-ils, il n'y a pas de « business plan », tout juste est-il décrit comme le fait de « build excellent platforms and products » et « builds on users and more users will draw more advertisers ». De ce fait, ils font de cette recherche « one of the biggest reasons for our success », en bonne partie « though, is that any plan we delivered to the board that day in 2003 wasn't much of plan at all. There is no financial projections or discussions of revenue streams. There was no market research on what users, advertisers, or partners wanted or how fit into nicely defined market segments ». | Nouveaux<br>marchés | Commercialisa<br>tion |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 4 |        | C'est incroyable, n'est-ce pas ? | Ce qui est « astonishing », c'est que le « Internet Century is where technology is roiling the business landscape ».  | Nouveaux<br>marchés | Commercialisa<br>tion |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 5 |        | Vitesse                          | Ainsi la « technology has affected the consumers », notamment par la rapidité et l'ubiquité des communications, qui font que des nouveaux produits et des nouveaux marchés peuvent exister. Et ce sont toutes les entreprises qui gagnent, celles qui sont ainsi « information-driven » par les trois facteurs indissociables que sont l' « information », la « connectivity » et le « computing power », résumant-ils.   | Nouveaux<br>marchés | Commercialisa<br>tion |

| Référence             | # | Titre1 | Titre2                                 | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------------------|---|--------|--|---|--------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 6 |        | La création intelligente               | La figure de la start-up est omniprésente dans la plupart des discours managériaux, le plus souvent sous forme de récit. Brad Stone indique bien que Jeff Bezos est issu du monde financier, qu'il a toujours voulu être un « startup founder » : il sait ainsi si bien rédiger ses messages aux « IPOs », précise-t-il. Lazlo Block de même narre comment Sergey Brin sait rédiger les messages aux IPOs (ainsi en 2004), il écrit ainsi : « like a little startup, Google will provide substantial upside to our employees based on their accomplishments ». Et c'est le même discours que l'on peut lire, lorsque les deux dirigeants de Google, Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg décrivent « How Google Works ». Ce qui compte en effet pour décrire leur organisation, ce sont les capacités des « smart creatives » – terme-clef chez Google. En effet, ce discours provient essentiellement d'une époque, celle où « today's environment is radically different than it was in the twentieth century » : premièrement, expliquent-ils, l'« experimentation is cheap and the cost of failure is much lower »; ensuite, les « individual contributors to managers to executives can have an inordinately big impact »; de ce fait, ces « knowledge workers », tel que les concevaient Peter Drucker, affirment-ils, « are not limited in their access to company information and computing power »; de sorte qu'ils ne sont plus « hemmed in by role definition or organizational structures », et au contraire, « they are encouraged to exercise their own ideas, they don't keep quiet when they disagree with something ». Ainsi, le terme même de « smart creatives » doit donc être renommé des « self-directed creatives ». | Innovation   | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 7 |        | Un projet sympa pour deux d'entre vous | Ainsi les dirigeants de Google veulent « reinvent our rules for management » et le rendre le plus « fun possible ».   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 8 |        | Les pyramides non construites          | L'objectif est bien de forger ces « pyramids unbuilt », où la « technology reigns supreme and employees are uniquely empowered to make a big difference » : où chacun est un « entrepreneur », et où chacun « have an idea [that] sure will change everything ».  | Collaboratif | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1                                 | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------------------|----|--|---|---|--------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 9  | Culture, croyez vos<br>propres slogans | Maintenez-les remplis                               | <p>Pour faire advenir ces « smart creatives », il faut aller un cran plus loin : et la « culture » partagée représente ces unités nécessaires de stabilité. Ainsi, les dirigeants de Google enjoignent explicitement à « believe your own slogans ». Cet accent mis sur la dimension de la « culture » est tout autant limité. D'un côté, elle est une nouvelle manière de remettre en cause le management traditionnel : « the smart approach is to ponder and define what sort of culture you want and the outset or your company life », écrivent-ils. De l'autre côté, il faut réifier ce « trust » que chacun partage à partir des « founder's values ». De ce fait, toute communication est la plus proche possible des équipes : il faut écrire dans une « simple and consise way. Share them, not in a poster and guides, but though constant and anthentic communications ». Mais il faut aussi une menace extérieure : ce sera, chez Google, les IPOs qui seront les figures d'opposition. Ils sont appelés les « hippos », c'est-à-dire Wall Street, les « shareholders ». Ainsi donc, à l'opposé de bureaucratie et de la finance, il y a la figure d'association qu'est la « culture » : c'est-à-dire Google, l'entreprise où l'on « work, eat, and live together ». Elle s'oppose au « traditional administrative management », celui du « PERT and Gantt charts », ou celui de « l'Official Plan' that management bought into after seeing and fancy PowerPoint that projected financial returns above the company's cost of capital hurdle rate ». Au contraire, « in the Internet Century », les individus font du « design », de « engineering », ils « use the product » et ils « live with their engineers ».</p> | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 10 |  | Travailler, manger, et vivre tous<br>ensemble       | <p>Mais ces valeurs peuvent même devenir celles de la « messiness » ou de la « madness » : soit tout ce qui serait le contraire des IPOs appelés des « Hippopotamuses » ou « HiPPOs », ainsi que toutes les formes d'administration qui sont rejetées.</p>  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 11 |  | Vos parents ont tort - le<br>désordre est une vertu |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 12 |  | N'écoutez pas les HiPPOs                            |   | Collaboratif | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1 | Titre2  | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------------------|----|--------|---|---|--------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 13 |        | La règle des Sept   | En réalité, au-delà des mots, il y a aussi les pratiques. Les deux dirigeants de Google admettent qu'en réalité, cette question de l'« organizational design is hard ». En proclamant qu'ils « want a flat organization », ils préfèrent le terme de « smart creatives ». Et en grande partie, il s'agit « less because they want to be closer to the top and more because they want to get thing done and need a direct access to decision making ». Mais ils admettent, eux aussi, retomber dans la recherche d'une règle limitant le maximum en terme de personnes sous supervision, et même en organisation fonctionnelle.  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 14 |        | Tous les tuyaux n'ont pas de fond                                       |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 15 |        | Faites toutes les réorganisations en un jour                            | En réalité, cette valorisation du « messiness » provient bien davantage de l'exigence de célérité des « reorganisations » qui doivent être faites « in a day » et prendre effectivité « in few weeks » ; les équipes doivent être les plus restreintes, suivant l'adage de Jeff Bezos : assez pour être nourries par seulement « two pizzas ».  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 16 |        | La règle des deux-pizzas de Bezos                                       |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 17 |        | Organisez votre entreprise autour des gens qui ont le plus grand impact | De ce fait, alors que la personne tout entière est mobilisée dans ces « smart creatives », à l'investissement sans fin du personnel, se pose la question de la « work-life balance ». En pronant un « 'enlightened' management », les deux directeurs de Google pensent que les questions de travail et de vie personnelle doivent être « separated » : chacun, selon eux, est responsable de ses « lifestyle decisions » pris au niveau individuel. Mais il faut toutefois parler à la fois de « responsibility » et de « freedom » : chacun doit à la fois être dans le « smart creative control », c'est-à-dire s'impliquer, sans que « unplugged » de son travail ne soit un « problem » pour son organisation. | Collaboratif | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1                         | Titre2  | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------------------|----|--------------------------------|---|--|--------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 18 |                                | Exils discutables mais combattant les divas                   | De plus, une même autre injonction contradictoire affleure lorsque que ces directeurs disent vouloir : « establish a culture of Yes ». Être positif contre le « chaos » revêt de l'ordre normal de l'organisation, il est même un impératif de « go forward in theses incertain times ». Face à cette perpétuelle incertitude, il faut entretenir une culture de la proximité et des relations humaines : faire des réunions « off side », faire du « team building », inventer des formes iconoclastes, tels les « TGIF all-hands meeting ». De sorte que la culture de l'entreprise ne soit pas la « manufacture the Fun », comme préfabriquée, imposée. Il faut trouver toutes les voies d'un « enjoyment » qui ne soit pas établi par la direction. Il faut embellir constamment le quotidien : avec une « great start up », un « great project », tout ce qui « comes from inhaling the smell of futures success ». | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 19 |                                | Travailler trop dans la bonne voie                            |  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 20 |                                | Etablissez la culture du Oui                                  |  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 21 |                                | sympa, pas Sympa  |  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 22 |                                | Vous devez porter quelque chose                               | Les dirigeants de google ont le présupposé que le « leadership requires passions ». C'est pourquoi, ils bannissent tout « dress code », avec pour seule imposition le « wear something » et de s'habiller en fonction de ses occupations du jour. Pour eux, le meilleur moyen pour « empower the employee » est de ramener toutes les questions à leurs « values » et « passions », pour disposer d'une « well-established and well-understood company culture ».  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 23 |                                | Ah'Cha'Rye  |  | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 24 |                                | Ne soyez pas le diable  | De même, les deux dirigeants de la firme de Mountain View affirment ne pas vouloir savoir quelle est leur « venture » ou leur « industry ». De ce fait, ils disent qu'ils ne peuvent pas faire de « business plan » : car de toutes les manières, précisent-ils, « the plan is wrong ». En réalité, ils préfèrent « bet on technical insight, not [on] market research ». Leur travail reposant sur cette « period of combinatorial innovation »; ils ne recherchent à pas cibler un marché, mais l'alliage d'une technologie et de pratiques nouvelles : juste « find the geeks, find the stuff and that where you'll find the technical insight you need to drive success ».   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 25 | Stratégie, votre plan est faut | Pariez sur les points techniques, pas sur les plans de marché |  | Collaboratif | Organisation |



| Référence             | #  | Titre1 | Titre2                                       | Résumé  | Topique      | Visibilité   |
|-----------------------|----|--------|--|---|--------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 26 |        | Une période d'innovation combinatoire        | Ils ont ainsi ce même attachement aux clients, à la notion de services, que Henry Ford dont ils se réfèrent explicitement : ils préfèrent « listened to customer », plutôt que « look for faster horses ». Et pour ce faire, la recherche de la « growth », son « ecosystem matters a lot » et son « scaling » deviennent les priorités. Désormais, les « companies always think platform, not product ».   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 27 |        | Ne regardez pas les chevaux les plus rapides |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 28 |        | Optimisez votre croissance                   |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 29 |        | Coase et la nature de la firme               | Reste à savoir ce qu'il reste de la « nature of the firm » et des questionnements de Ronald Coase ? Bien plus que la thèse du « wikinomic » de Don Tapscott sur le ratio du coût de transaction interne et externe, les deux dirigeants pointent que le « network » vise avant tout à rendre un meilleur service que le marché. Pour cela, chacune des « platforms » force à se spécialiser toujours plus, en agrégeant les qualités de tous ; pour ce faire, celles-ci doivent être – « by default » – le plus souvent « open » à toutes les initiatives. Avec le credo majeur de tous les innovateurs : « don't follow the competition », avant tout car cette « fixation lead to a never ending spiral into mediocrity » ; alors qu'il faut viser le « disruption in a market » où la « growth matters most »; et donc, de ce fait, il est urgent de surtout : « do not use the market research and competitive analyses ». Au contraire, il faut « solve a problem in a novel way », car avant tout, grâce à ce « technical insight », chacun doit penser que « the success is based largely on their products ». | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 30 |        | Spécialiser                                  |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 31 |        | Défaut d'ouverture, pas fermé                |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 32 |        | Défaut d'ouverture, exception quand...       |   | Collaboratif | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 33 |        | Ne suivez pas la compétition                 |   | Collaboratif | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1   | Titre2   | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------------------|----|--|--|--|-------------|------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 34 | L'embauche est la chose la plus importante que vous faites | L'effet de troupeau                              | Les auteurs insistent sur la question des « feedbacks ». Elle n'est pas sans contradiction, et repose sans cesse la question de savoir sur quoi fonder le raisonnement. Certes, au sein d'une organisation qui ne serait que « start up » et « passion », il ne faut recruter que des « learning animal ». En se référant aux travaux de la psychologue Carol Dweck, les deux dirigeants de Google valorisent ce « growth mindset ». Ils affirment ainsi que « favoring specialization over intelligence is exactly wrong » et ce « especially in high tech ».   | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 35 |  | Les personnes passionnées n'utilisent pas le mot |  | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 36 |  | Embaucher des animaux apprenant                  |  | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 37 |  | Le test LAX                                      | Le management de Google veut tester le « character », en inventant le « LAX test » et le « Googleyeness ». Leur intention est de statuer sur les capacités « cognitives », ce « role related knowledge » et ce « leadership experience ». Mais les critères encore sont flous. De ce fait, ils s'interrogent sur les critères les plus différents, jusqu'à tester la capacité même de terminer une soirée tard dans la nuit. Ceci, car ils sont à la recherche de ces « great talents », un terme au final peu défini, entre la « passion, intellect, and character to succeed and excel ». Jusqu'à dire que le « ideal candidate is out there », il faut donc pour le dirigeant « expand the aperture », jusqu'à « take a risk » sur sa « trajectory ». | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 38 |  | Points qui peuvent être enseignés                |  | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 39 |  | Etendre l'ouverture                              |  | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 40 |  | Tout le monde connaît quelqu'un de bien          | Un raisonnement qui permet de multiplier les voies des « sourcing candidates » car « everyone knows someone great ». Ainsi, si le « feedback » est partout : chacun doit disposer des « interviewing skills ». Cette pratique devenant quotidienne, ils prescrivent d'opter pour des cadres communs d'évaluation : les « feedbacks » sont convertis en « metrics », en « grades », avec des « scenario » et une temporalité (« thirty minutes »), dont l'objectif est leur multiplication et de se « form an opinion » selon les critères du « LAX » et du « Googleyeness ».   | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 41 |  | Interviewer est la compétence la plus importante |  | Recrutement | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 42 |  | Les horaires des interview pour 30 minutes       |  | Recrutement | Mesure     |

| Référence             | #  | Titre1 | Titre2   | Résumé  | Topique     | Visibilité   |
|-----------------------|----|--------|--|---|-------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 43 |        | Ayez une opinion   |   | Recrutement | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 44 |        | Les amis ne laissent pas embaucher ou promouvoir des amis  | Une culture de la proximité, commune et de l'entre-soi, est mise en exergue; les deux dirigeants de Google mettent en garde à ce qu'une « friend don't let friend hire (or promote) friends ». Cette interrogation témoigne de la recherche incertaine de norme dans cette infinie collaboration, sans savoir si les délimitations de la culture de l'entre-soi sont suffisantes. Pour ce faire, une esquisse de proposition est formulée sur le cas crucial du « hiring » : chacune des décisions sont faites avec des méthodes précises de « committee » ; de plus, une responsabilité accrue et des « datas » compilés de ces interviews. En effet, pour les deux dirigeants de Google, au sein de leurs « smart creatives », il faut veiller à la « quality in hiring ». Il ne peut avoir aucune « urgency » du business : la culture de l'entreprise doit importer bien plus que les besoins des projets. A ce titre même, ils expliquent que les « rewards » peuvent être « disproportionnate », car induits de l'excellence attendue des « smart creative ». Au final, il faut moins sélectionner les individus sur leurs qualités, à un moment donné, que sur leur « trajectory ». Elle témoigne de leur envie et leur « leadership » sur un projet dont ils sont moteurs, et lorsque ceux-ci n'appartient plus à l'entreprise, il faut les « let them go » sans les retenir pour exprimer leur « smart creative mindset » où ils le sentent ; et même, ceux que les entreprises comme GE « fire », trouver les moyens de leur retrouver une ambition, car au final, la carrière est comme « surfing » : toujours plus fondée sur la « technology », les « mathematics » et les « statistics », chacun doit « plan your career », « read », « go abroad », soigner sa « contribution », et avoir autant de « passion » que de « communication », à savoir dire tout en un seul « elevator speech ». | Culture     | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 45 |        | L'urgence du rôle n'est pas suffisamment importante pour compromettre la qualité dans le recrutement |   | Culture     | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 46 |        | Les récompenses disproportionnées  |   | Culture     | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 47 |        | Négociez les fusions et gardez le raisin   |   | Culture     | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 48 |        | Si vous les aimez, laissez-les partir (mais seulement après avoir franchi des étapes)                | Chez Google, les deux dirigeants insistent sur le fait de ne pas « fired » ses employés et de les « let them away » s'ils le souhaitent. Cette méthode de la « happiness » est aussi une manière de sursélectionner les individus les plus dévoués à la cause de l'entreprise.  | Culture     | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1                                    | Titre2                           | Résumé  | Topique   | Visibilité   |
|-----------------------|----|---|----------------------------------|---|-----------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 49 |   | Virer n'est pas bon              |   | Culture   | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 50 | Décisions, le véritable sens du consensus |                                  | Les directeurs de Google tentent ainsi de redéfinir ce qu'il faut penser par la « decision ». Par-dessus tout, si une source de données conséquentes est aisément disponible désormais, les « decisions » doivent toujours être fondées sur les faits, et rien que des faits. Les données sont également une voie pour dépasser les apories des « top down bureaucratic corporations ». En effet, pour rester des « enlightened start-ups », il convient de « understanding » son « process by which you reach the decision, the timing of when you reach it, and the way is it implemented », ces éléments étant « as important as the decision itself ».  | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 51 |   | Décidez avec des données         | Les deux directeurs de Google Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg veulent tirer toutes les conséquences de cet « internet century », qui est surtout « the ability to quantify almost any aspect of business ». Quelles sont les conséquences de ce « decide with data » ? Cela renforce l'importance de savoir distinguer les « subjective opinions » et les « anecdotal evidence », se référant à Dewey (citant Hickman, Alexander, 2009) et ses « problem well put but half solved ». Chez Google, il y a deux types de réunions : celle pour les « datas », et celle pour « convincing by saying 'I think' ». De même, il faut des méthodes de « consensus decisions », mais convaincre assez pour éviter les « bobblehead yes » ; permettre les « conflict-based approach » (Eisenhardt, Kahwajy, Bourgeois, 1997), mais savoir « know when to ring the bell » ; et d'un point de vue hiérarchique, « make fewer decisions » pour donner le plus de responsabilité, tout en faisant attention à « meet every day ». Au final, il faut savoir que les « datas » ne disent pas tout, certaines « smart analysis » peuvent avoir « both right ». | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 52 |   | Prenez garde aux contenus du oui |   | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 53 |   | Sachez quand sonne la cloche     |   | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 54 |   | Faites moins de décisions        |   | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 55 |   | Rencontrez-vous tous les jours   |   | Décisions | Mesure       |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 56 |   | Vous avez tous les deux raisons  |   | Décisions | Mesure       |

| Référence             | #  | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique    | Visibilité |
|-----------------------|----|---|--|---|------------|------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 57 |   | Toutes les réunions doivent avoir un responsable   | Les décisions se prennent dans des « meetings » qui doivent avoir des « owners » pour suivre et réaliser les actions, et le temps doit y être mesuré ; si la focalisation se fait sur la technique, la réalité se fait sur le business, le juridique, dont il faut proportionner l'attention en fonction de leur enjeu.   | Décisions  | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 58 |   | La loi de dos de cheval                            |   | Décisions  | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 59 |   | Dépensez 80% de votre temps sur 80% de vos revenus |   | Bonheur    | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 60 |   | Ayez un plan de succession                         |   | Bonheur    | Mesure     |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 61 | Communications :<br>soyez un vraiment<br>bon conducteur | Défauts à l'ouverture                              | Les dirigeants de Google veulent tout faire pour ne pas devenir des bureaucrates. Ils prennent pour contre-modèle Microsoft et Bill Gates, lorsqu'il affirme que le « power get from (...) knowledge shared »; au contraire, les dirigeants de la firme de Mountain View préfèrent transposer le « default to open » au sein même de leur management. Tout est ainsi sujet à ouverture : non seulement les « applications » mais à tous les médias, forçant chacun à communiquer. De la sorte, tout le monde doit se focaliser sur des « Objectives Key Results », auxquels tout le monde doit participer. La « communication » devient ainsi une injonction : ils insistent sur le fait que tout le monde doit « knowing the details » dans toutes les discussions techniques, avec une « transparency » à l'extrême, selon un « climb, confess, comply model ». | Leadership | Délégation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 62 |   | Connaissez les détails                             |   | Leadership | Délégation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 63 |   | Cela doit être en sécurité pour<br>dire la vérité  |   | Leadership | Délégation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 64 |   | Commencez la conversation                          | Pour les dirigeants de Google, il s'agit de prendre acte du fait que les « technologies » fonctionnent « 24/7 ». Alors, une attention toute particulière doit y être portée : tout travail devient « communication », celle-ci doit « reinforce core themes », être « effective », « fun, inspirational » ; mais surtout, toute communication doit être surtout « authentic », « humble » et « tell the truth ». Et il n'y a pas une « communication » institutionnelle distincte du reste. Chaque « email » doit concentrer l'attention, et appeler chacun à se « review yourself », à « respond quickly », et à « follow up the actions ». Car chaque « communication » est le fonctionnement même de l'organisation, et donc chacun est un « partner » pour l'autre et doit se concentrer sur ses « messages ».  | Leadership | Délégation |

| Référence             | #  | Titre1   | Titre2                                     | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------------------|----|--|--|--|------------|--------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 65 |  | La répétition ne dérange pas le<br>prieur  |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 66 |  | Comment était Londres ?                    |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 67 |  | Révissez vous-même                         |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 68 |  | La sagesse des emails                      |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 69 |  | Ayez un livre de jeu                       |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 70 |  | Des relations, pas des<br>hiérarchies      |  | Leadership | Délégation   |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 71 | Innovation, créez le<br>ruisselement<br>primordial | Qu'est-ce qu'une innovation ?              | Pour les deux dirigeants de la firme Google, le terme de « innovation » est associé à celui de « primordial ooze ». En dépréciant le « control », celui de Apple, ils valorisent sans cesser d'une « open organization ». Celle-ci est ainsi le lieu où se trouvent « both the production and implementation of novel and useful ideas » ; il faut donc valoriser tout ce qui est « new », « radically useful », et tout ce qui améliore de manière « incremental » ; il s'agit, nous disent les deux directeurs chez Google, avant tout d'une faculté d'esprit consistant à « understand the context », ce qui « evolve », ce qui « further change » et « create sustainable differentiation ». | Innovation | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 72 |  | Comprendre votre contexte                  |  | Innovation | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 73 |  | Le CEO a besoin d'être le CIO              |  | Innovation | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 74 |  | Se concentrer sur l'utilisateur            | Poussant l'idée jusqu'au bout, le « CEO » devant devenir le « CIO » du terme « innovation » ; celui-ci ne devant plus veiller à l'« uniformity of command » mais bien au « need to be allowed to do it » ; à l'écoute des « users », lesquels étant bien souvent des « producers » eux-mêmes ; il faut ainsi promouvoir tous ceux qui « think big », qui « set unattainable goals ».   | Innovation | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 75 |  | Penser grand                               |  | Innovation | Organisation |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 76 |  | Fixer (presque) des buts<br>inatteignables |  | Innovation | Organisation |

| Référence             | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé  | Topique                   | Visibilité            |
|-----------------------|----|--|---|---|---------------------------|-----------------------|
| Schmidt_Rose<br>nberg | 77 |  | 70/20/10  | Et cette « open organization » devant se traduire en acte : plutôt que d'investir dans une liste de projets 70% de core business, 20% de « emerging products » et 10% totalement innovants ; la priorité est, chez Google, plaident leurs directeurs, plutôt d'allouer 20% du temps de temps à allouer librement selon les envies d'innovation de chacun ; cette « open organization » prenant ainsi en compte le fait que « ideas comes from anywhere »; qu'au lieu de forger des « plans », mieux vaut « ship and iterate » ses propres bonnes idées ; il ne faut pas non plus hésiter à échouer et abandonner, car, mettent-ils en garde : « to innovate, you must learn to fail well », avec des « good judgement comes from experience », tout en assurant un maximum de gratification (« paying extraordinary (...) for extraordinary success »). | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 78 |  | 20% du temps  |   | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 79 |  | Des idées pour venir de nulle part                                      |   | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 80 |  | Naviger et itérer   |   | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 81 |  | Echouez bien  |   | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 82 |  | Ce n'est pas à propos de l'argent                                       |   | Innovation                | Organisation          |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 83 | Conclusions -<br>Imagine<br>l'inimaginable | De l'abbaye de Downton à<br>Diapers.com                                 | L'idée de « revolution » est subsumée au cœur de l'entreprise, avec la « information revolution » qui est en cours. Les entrepreneurs Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg s'imaginent, à cet effet, comprendre un jour ce qu'ils sont en train d'inventer : passer de la « household », dont le modèle serait la « Downtown Abbey » ; jusqu'à la « traditional corporation », celle de la « industrial revolution » dont « General Motors » serait la figure de proue ; aujourd'hui, le changement d'ère adviendrait donc avec la « Platform », qui est une « sort of hub », un « network of dealships », munie d'un « back-and-forth relationship with consumers and suppliers », en étant bien plus qu'une « corporation ».  | Révolution<br>information | Commercialisa<br>tion |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 84 |  | Qui va remporter et qui va<br>perdre dans le monde des<br>plateformes ? | En effet, la logique de la « platform » est donc premièrement de se distinguer des « incumbent corporations », celles qui suivent la « technology » par eux-mêmes, vouant à « simply to optimize operational efficiency and maximize profits » et non « as a tool of transformation ».  | Révolution<br>information | Commercialisa<br>tion |
| Schmidt_Rose<br>nberg | 85 |  | L'émergence du Web social (et<br>d'une start up appelée facebook)       | De la sorte, la « platform » impliquerait de réfuter les « individual payoff » au détriment d'une « strategy that takes advantage of the platform » elle-même, c'est-à-dire celle dont qui « attract a team of creatives ».   | Révolution<br>information | Commercialisa<br>tion |

| Référence         | #  | Titre1   | Titre2                                       | Résumé  | Topique                | Visibilité        |
|-------------------|----|----------|--|---|------------------------|-------------------|
| Schmidt_Rosenberg | 86 |          | Poser les plus dures questions               | Ce qui est en jeu, c'est « the emergence of social web », allant de MySpace jusqu'à Facebook, plaidant pour son Google+, les deux CEO de la firme de Mountain View se réfèrent à Clayton Christensen et sa disruption, pour se poser les « hardest questions » : celles de la valorisation de « information ubiquitous » et de la « global connectivity ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Rosenberg | 87 |          | Le rôle du gouvernement                      | Cette « revolution » de l'information touchera, formulent-ils telle une prophétie, tous les secteurs (« Finance », « entertainment », « diamonds », « Biotech », « energy », « shipping » ou « car ») ; ainsi, ces questions ne sont pas seulement celles de stratégies d'entreprises, mais bien également celles de tous les « governments » qui « also have important decisions to make », affirment les deux dirigeants. De toutes les manières, il faut « encourage disruption » affirment-ils. Il faut le faire pour « create environments where smart creatives can thrive » : ils citent « education », « digital infrastructure », et tous ces domaines où il faut éviter les « restrictive regulations ».  | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Rosenberg | 88 |          | Les grands problèmes sont ceux d'information | De ce fait, les « bigs problems are the information problem », résumant-ils ; tout dépend d'une « greater collaboration among smart creatives », en prenant l'exemple de Gary Kasparov sur les machines d'IBM. Le « futur » est, selon eux, « bright » avec non seulement la « technology » mais également la « collaboration » et les « smart creatives », dont il va falloir trouver les bonnes dispositions.   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Rosenberg | 89 |          | Le future est si lumineux                    |   | Révolution information | Commercialisation |
| Schmidt_Rosenberg | 90 |          | La prochaine création si intelligente        |   | Révolution information | Commercialisation |
| Stone             | 1  | Prologue |  | Brad Stone conte l'histoire de l'entreprise Amazon. Chez le journaliste, en effet, les entreprises telles que Amazon, Zappos, ou Diapers se remarquent par « increasingly a daily presence in modern life » ; au point même que le « to be amazoned » entre dans le lexique de nombre de dirigeants. Eric Schmidt se déclarant que Bezos « drove (his) vision » ; lui-même tenant pour « model (...) Steve Jobs by Isaacson » ; et affirmant qu'il y a « so much stuff that has yet to be invented », tout comme les « People don't have any idea yet how impactful the Internet is going to be and that this a still Day 1 in such a big way ». Pour cela, il requiert d'être « genuinely customer-centric, long term oriented and like invent », repoussant comme contre-modèle ceux qui « are focused on the competitor, pay dividend (and) if they don't work in two or three years (...) move on something else ». | Leadership             | Délégation        |



| Référence | # | Titre1                     | Titre2                                       | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|-----------|---|----------------------------|--|--|------------------------|-------------------|
| Stone     | 2 | Foi                        | La maison des 'Quants'                       |  | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Stone     | 3 |                            | Le livre de Bezos                            |  | Nouveaux marchés       | Commercialisation |
| Stone     | 4 |                            | Les rêves fiévreux                           | Le journaliste Brad Stone peint une autre figure du « leadership », celle incarnée par Jeff Bezos. Il y a le même charisme, la même violence que chez Steve Jobs, mais le mot qui convient, d'après les mots du journaliste Brad Jones, est celui d'un individu « unperturbed ». Lui-même convaincu de sa supériorité envers tous les gens avec qui il interagit. Ainsi décrit-il sa méthode: « we will make bold rather than timid investment decisions where we see sufficient probability of gaining market leadership advantage ». Brad Stone note ainsi les dimensions personnelles de ce stratégie: « he was constitutionally unwilling to watch Amazon succumb to any kind of institutional torpor ». Jeff Bezos, en effet, ne cesse pas de répéter ses credo : il veut une « shareholder value » sur le « long term » ; il a la « customer obsession » ; il souhaite, pour toute action, une « frugality, bias for action, and ownership », et pour ce faire, il exige de tous et tout le temps une « high bar for talent ». | Leadership             | Délégation        |
| Stone     | 5 |                            | Milliravi                                    | En vertu de cette attitude à croire en soi-même, les grandes figures telles que Microsoft ou Warren Buffet sont mises en opposition vis-à-vis du terme de « milliravi », un acronyme pour les termes suivants : « Meaningful Innovation Leads, Launches, Inspires Relentless Amazon Visitor Improvements », servant à comprendre l'obstination d'une décision comme dans le modèle de la « significant mathematical error of a million dollars or more ».  | Leadership             | Délégation        |
| Stone     | 6 | Les influences littéraires | Le garçon aux missiles                       |  | Révolution information | Commercialisation |
| Stone     | 7 |                            | La théorie du Chaos                          | Brad Stone décrit comment Jeff Bezos a su trouver une manière de solutionner la « chaos theory » chez Amazon.  | Leadership             | Délégation        |
| Stone     | 8 |                            | Une entreprise de technologie, pas de retail | Les collaborations au travers des « platforms » pointent l'idée d'aller bien au-delà du travail des employés. Ainsi, Brad Stone dans son récit de l'entreprise Amazon décrit comment Bezos s'est laissé convaincre, par les conférences du « web evangelist » Tim O'Reilly (2009), de l'importance capitale de devenir une « platform » : la « Amazon Web Services ». Avec des « new set of APIs » et des « catalogs » accessibles à tous les « développeurs », tel que le « Webs new orthodoxy of openness », laissant libre de « hackings the system » et de « joining new consumers ».  | Révolution information | Commercialisation |

| Référence | #  | Titre1                     | Titre2                                | Résumé   | Topique                | Visibilité        |
|-----------|----|----------------------------|---------------------------------------|--|------------------------|-------------------|
| Stone     | 9  |                            | Fiona                                 | Brad Stone écrit que Jeff Bezos fit de son livre un sujet de discussion permanent chez Amazon, en voulant faire de son site « web », une « disruptive company ».   | Révolution information | Commercialisation |
| Stone     | 10 | Missionnaire ou mercenaire | Liftoff                               | Brad Stone affirme bien que sa description des conditions de travail chez Amazon diffère beaucoup du récit managérial contemporain : « in many ways, Zappos was the Bizarro World version of Amazon ; everything was slightly similar but completely different ». Il parle du best seller « Delivering Happiness : a Path to Profits, Passion and Purpose ». En effet, à longueur de pages, on peut lire le management de Jeff Bezos, sans cesse en train de « reprimanded » ses managers, toujours avec une « devastating way », y compris en leur disant qu'ils sont « stupid » ou des formules de « acrimony », tout en rétorquant « come back in a week when you figure out what you're doing ». | Bonheur                | Mesure            |
| Stone     | 11 |                            | Les convictions d'expédients          | Jeff Bezos juge sa propre action comme son entreprise, à savoir la « willingness to be misunderstood », telle une « missionary company », même si John Doerr, ancien de son board, la juge plutôt telle une entreprise de type « mercenary ». Son seul objectif étant de donner un « unlimited choice » à ses clients, quelqu'en fut le « sourcing » et en prenant soin de « building a lean organization »  | Bonheur                | Mesure            |
| Stone     | 12 |                            | Le royaume des points d'interrogation | Ils ont listé, sur une feuille Excel, les bons et les mauvaises valeurs. Bezos veut que chacun soit « polite, reliable, risk taking, and thinks big ». Brad Stone écrivant les propos de Jeff Bezos, préférant ainsi se considérer comme « inventive », plutôt que tout autre, tout en se justifiant de sa brutalité : « I actually believe the four 'unloved' companies are inventive as a matter of substance », le tout étant de l'être « perceivable by the customer base ».   | Bonheur                | Mesure            |
| Stone     | 13 | Epilogue                   |                                       | le journaliste précise minutieusement ensuite : « the company relies on metrics to make almost every important decision, such as what features to introduce or kill ». Ainsi, « every anecdote from a customer matters », et « if one customer has a bad experience, Bezos often assumes it reflects a larger problem and escalates the resolution of the matter inside the company with a question mark ». Et le plus souvent avec brutalité, toujours dans une « adversarial atmosphere with almost constant friction », l'assumant toujours plus : « Bezos abhors what he calls social cohésion ».  | Bonheur                | Mesure            |
| Dejoux    | 1  | Avant propos               |                                       |  | Recrutement            | Mesure            |

| Référence | # | Titre1  | Titre2   | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|---|---|--|---|-------------|------------|
| Dejoux    | 2 | Manager au siècle du digital et de la mondialisation : un métier ou un talent ? | Quelles grilles de lectures théoriques pour comprendre le management | La question reste de « manager au siècle du digital ». Après avoir énuméré et relativisé toutes les théories du management depuis un siècle, la professeure de management compile les différentes formulations de la même problématique : au travers des « domaines d'intervention du manager », de son « rôle », ou alors de son « style de management ». Aucune des visions n'épuise la définition. En identifiant ses « talents » nécessaires du manager (les « compétences culturelles », celles « digitales » et « d'innovation » avec le « think different »), Cécile Dejoux permet de faire comprendre que le « manager » tend à se définir davantage par son mode de création. Il y a le « risk manager » dans l'industrie financière, le « manager stratège » dans les industries, celui « hypermoderne » pour la pensée critique comme chez Nicole Aubert, et puis le « manager agile » dans le monde des « start ups ». Celui-ci ne doit plus « gérer ou contrôler », mais il est « celui qui décroisse » ; il est « open », celui qui fonde « l'harmonie » et « l'équité » dans un groupe. Proche des qualificatifs les plus courants au sein de la Harvard Business Review, ajoute Céline Dejoux : celui de « changer de logiciel », d'« exercer son influence » comme sur Internet, ou « disperser à dessein son attention ». Le modèle de « l'entreprise agile » est, selon la professeure, très largement celui du peu de « hiérarchie » et celui de « l'autonomie », avec les exemples, nous dit-elle, de Zappos.com, de Favi, Gore, ou de Sun Hydraulics. Mais ces profils de ces personnes aptes à cette agilité ne sont pas légion. | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 3 |   | Quels domaines d'intervention pour le manager ?                      |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 4 |   | Quels rôles pour le manager ?  |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 5 |   | Quels styles pour le management ?                                    |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 6 |   | Quels talents doit avoir le manager ?                                |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 7 |   | Quels sont les perspectives du métier de manager ?                   |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 8 |   | Quelles formations au management ?                                   |   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 9 |   | Quels sont les nouveaux modèles de management ?                      |   | Recrutement | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1    | Titre2   | Résumé  | Topique  | Visibilité |
|-----------|----|-----------|--|---|--|------------|
| Dejoux    | 10 | Planifier | Quelles théories et controverses ?                               | Cécile Dejoux évoque une conjoncture du mouvement de critique de la planification. Mais sans y croire tellement. Le « leader » a toujours besoin d'outils de mesure, avec le Gantt, le PERT et les prévisions : ainsi, il est capable de « s'organiser » ; elle évoque même le besoin « d'hypocrisie », se référant aux travaux de Brunsson, pour faire admettre à ses collaborateurs les décisions du groupe.  | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 11 |           | Quelles pratiques de la planification ?                          |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 12 |           | Planifier pour s'organiser ?                                     |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 13 | Décider   | Pourquoi le manager doit-il décider ?                            | Le « leader » doit ainsi décider et elle en dresse la liste des biais psychologiques empêchant le manager de faire des bons choix. Il n'a pour seule ressource qu'un inventaire des « styles de décision » et ses techniques balisés par la psychologie contemporaine et passée : « l'élastique », recherchant les conséquences ; la « fixation des objectifs », se référant aux travaux de Nancy Langton, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2013); celui de « l'apprentissage » ou du « cygne noir » théorisé par Nassim Taleb (2008). | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 14 |           | Comment décide-t-il ?  |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 15 |           | Quels ont les biais qui influencent la décision ?                |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 16 |           | Comment le manager peut-il améliorer son processus de décision ? |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 17 |           | Décider sans décideur : est-ce possible?                         |   | Leadership   | Délégation |
| Dejoux    | 18 | Motiver   | Que représente le concept de motivation ?                        |   | Le même inventaire est fait sur la question de la « motivation », en dressant le portrait d'un siècle de théorie de management sur la problématique du « pourquoi le manager doit-il motiver ses collaborateurs ». Tel que le conclue Cécile Dejoux, les réponses opérationnelles sont le souvent trouvées par les collaborateurs eux-mêmes, exigeant alors au « manager » de devenir un « leader ». | Leadership |
| Dejoux    | 19 |           | Pourquoi le manager doit-il motiver ses collaborateurs ?         | Leadership  |  | Délégation |
| Dejoux    | 20 |           | Quelles sont les problématiques liées à la motivation ?          | Leadership  |  | Délégation |
| Dejoux    | 21 |           | Comment décoder les facteurs de motivation ?                     | Leadership  |  | Délégation |

| Référence | #  | Titre1                                     | Titre2  | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|--|---|--|-------------|------------|
| Dejoux    | 22 | Développer les talents ?                   | Pourquoi la gestion des talents est-elle devenue incontournable ? | Cécile Dejoux évoque à dessein cette nouvelle notion de « talents » pour savoir ce que ce terme recouvre véritablement. Si elle est d'abord par les manuels, se référant à l'universitaire Maurice Thévenet (2010), « une combinaison rare de compétences rares ». Si le leadership et les pluralités de métier sont évoqués, la capacité de d'identifier l'« employee value proposition » de chacun est clef.   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 23 |  | Qu'est-ce qu'un talent ?  |  | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 24 |  | Quel est le rôle du manager dans la gestion des talents ?         | En effet, pour « animer une équipe » et « évaluer ses risques » potentiels, le manager doit ainsi avant tout « communiquer » et savoir calibrer les « différences de style », savoir user de la « communication par le silence », trouver les « limites du politiquement correct » et celle de la « communication interculturelle ». Tous ces éléments sont désormais également appelés du ressort de l'agilité. Ce terme, dans lequel chacun investit un peu ce qu'il souhaite, possède aussi ses grilles d'évaluation. Beaucoup existent, Cécile Dejoux choisit celle où sont identifiés les « étapes » : « d'observation », de « sentiment », de « besoin » et de « demande » ; de manière à « faciliter les interactions », la « convergence », la « confiance », la « transparence » et « susciter l'intérêt ».   | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 25 | Digitaliser le management et devenir agile | Quelles clés pour comprendre la civilisation numérique ?          | Cécile Dejoux dit qu'il faut « digitaliser le management et devenir agile », mieux vaut comprendre une redéfinition même du terme de « leader » à partir de la « transformation numérique ». En effet, dans le manuel de cette auteur célèbre pour son MOOC éponyme, force est de constater qu'il n'est aucunement question de méthode « scrum ». Le terme de « agile » signifie ici redéfinir le travail du manager en maîtrisant ce nouvel environnement « digital ». Ainsi, il doit adopter toutes les qualifications des systèmes d'information : « penser data », « générer du contenu », être dans le « collaboratif », et le « personal branding ». Mais aussi, ce « leader », d'une autre nature donc, doit exceller en terme de « vitesse », « expérimentation », « communautés », et tout tester en tant « qu'usage ». Avec également les anglicismes de rigueur : « thinking, feeling, doing ». | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 26 |  | Quelles "compétences numériques" le manager doit-il posséder ?    |  | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 27 |  | Pourquoi devenir un manager agile ?                               |  | Recrutement | Mesure     |
| Dejoux    | 28 |  |   |  | Recrutement | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1               | Titre2   | Résumé   | Topique    | Visibilité |
|-----------|----|----------------------|--|--|------------|------------|
| Dejoux    | 29 | Du manager au leader | Qu'est-ce qu'un leader ?                                 | Pour Cécile Dejoux, le « manager » devient de plus en plus un « leader ». Pour définir ce terme, elle se réfère à la psychologie et accole le terme de « émergent » : c'est-à-dire « la personne la plus influente, la plus reconnue, la plus aimée ou celle qui focalise l'attention ». Reste à les identifier et savoir comment le faire précisément. Il y a toujours une tentative d'y voir des « traits de caractères », par les « compétences », par les « styles de leadership », celles « situationnelles », ou « transformationnelles », ou de l'échange « leader-followers » ; on peut même y lire des « théories positives » ou « émotionnelles » ou celles fondées sur la « spiritualité ». La multiplicité des approches fait même douter et se poser la question pour savoir si un « manager » doit-il vraiment être un « leader » ? Ce sont surtout ses actions qui le caractérisent, conclue-t-elle : s'il « suscite l'engagement », arrive à « établir une direction », une « vision » ; s'il permet d'« aligner les équipes », à la fois les « motiver » et les « inspirer ». A ses actions signifiantes du « leader », il lui faut savoir, avec succès, passer les différents stades de la « transition » de son leadership. En s'inspirant du « leadership pipeline » de Ram Charan et Stephen Drotter (2001), le leader doit savoir : premièrement, « se gérer soi-même » ; deuxièmement, « gérer les autres (rôle de manager) » ; ensuite, « animer des managers » puis « fonctionnel » ; pour enfin grimper dans la hiérarchie de « directeur » à la fois de « division » et enfin de « PDG ». | Leadership | Délégation |
| Dejoux    | 30 |                      | Quels sont les styles de leader recherchés aujourd'hui ? |  | Leadership | Délégation |
| Dejoux    | 31 |                      | Comment passer du manager à leader ?                     |  | Leadership | Délégation |
| GPTW      | 1  | Préface              |  | L'ouvrage de Jennifer Robin et Michael Burchel, du Great Place To Work Institute, s'assigne, pour raison d'être, de systématiser cette promesse tenue pour sous-titre de l'ouvrage : « how you can turn any workplace into a great one ». Amy Liman l'explique dans son introduction, cet ouvrage se borne à « captures the bane of work life for some managers » et « after reading this book and implementing the practices presented here, you should actually have fewer apologies to make ». Très explicitement, le titre « so excuse » est symptomatique du fait que le « great workplace » permet d'établir des « high-trust workgroup or organization », eux-mêmes faisant partie des injonctions indispensables à tout manager.   | Bonheur    | Mesure     |

| Référence | # | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|--|---------|------------|
| GPTW      | 2 | Introduction: créer un environnement de travail extraordinaire   |        | Les auteurs se réfèrent à une étude de PricewaterhouseCoopers et IBM de l'évidence du « role of people and culture as crucial to long-term competitive advantage ». Ce même Great Place To Work Institute a publié en 2011 l'ouvrage « The Great Workplace : How to Build it, How to Keep it, and Why it Matters », ils avaient construit les variables discriminantes pour ces « great workplace » : la « credibility », le « respect », la « fairness », la « pride », et la « camaraderie ». En effet, depuis plus de deux décennies, cet « institute » a fondé sa propre « knowledge base » concernant ses « metrics ». Le magazine Fortune dresse la liste des « 100 best compagnies to work for ». Au départ, l'ouvrage de Robert Levering, cofondateur du Great Place To Work Institute, et Milton Moskowitz ont développé ces idées dans leur livre de 1984 « The 100 Best Companies to work for in America ». Aujourd'hui, cet « institute » publie ses classements par soi-même, il vend des prestations de consulting et effectue des questionnaires quantitatifs sur son « Model » pour chacune des entreprises qui le souhaite. | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 3 | Anatomie d'une excuse  |        | Du constat de la performance du « great workplace », nos auteurs énoncent une véritable injonction désormais. Ainsi, affirment-ils, le « true statement is that every manager and every organization can create great place to work ». Donc désormais, il y aurait « no excuse » pour ne pas le faire : il n'y a que des « obstacles » qu'il reste à inventorier telle une « anatomy ». Pour ce faire, ils tentent de démontrer dans leur « figure 1.1. » que les « 100 best workplaces » sont aussi celles aux meilleurs « annualized returns ». L'explication est pour eux moins leurs « recipes » que le « attitude », le « challenge » et le « trust » qu'ils insufflent.  | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 4 | Je pense (comme un leader de l'environnement du travail) donc je suis (un leader de l'environnement du travail). |        | Le premier des « obstacles » est celui « cognitive » : cette crainte de perte de « locus of control » de ces « workplaces », qui sont toujours « in work » ; le deuxième est celui de l'« overgeneralization » à partir de ces « recipes » ; enfin, ils dénoncent les états d'esprits « anchored », tel que le définit Jim Collins, dans son « Good is the enemy of great » : alors qu'ils doivent toujours être meilleurs « by tomorrow » et constamment « in reflexion ».  | Bonheur | Mesure     |

| Référence | # | Titre1                                   | Titre2 | Résumé   | Topique | Visibilité |
|-----------|---|--|--------|--|---------|------------|
| GPTW      | 5 | Nous sommes ce que nous répétons         |        | De plus, questionner la « organizational identity » est vouloir donner une « mission », une « vision » et des « values » pour pouvoir agir. Les « workplaces » sont ainsi au cœur de la « strategy » d'une entreprise, tant celle-ci de la « visibility » de chacun pour agir. La « workplace culture » est ainsi cette « collection of policies, programs and practices that guide the assumptions, behavior, and habits of employees ». Ils permettent la « structure » et la « strategy alignment » en grande partie grâce à leur « focus », le « commitment » de chacun et leurs « ressources ».   | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 6 | Je n'ai pas assez de temps pour le faire |        | De ce fait les ressources pour ce « change » d'une « workplace » sont donc un « critical investment ». Il faut de la « persistence » et « prioritize » les actions, pour se concentrer sur les « personal characteristics » ou les « habits ».   | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 7 | C'est n'est juste pas mon travail        |        | Chacun devant se sentir concerné et éviter de dire que cela serait « not my job », ou absent de ses « priorities », de ses « responsibilities » ou « someone else problem ». Avant tout car chacun doit devoir disposer du « power to create great workplace » et même si cela doit passer par de la « organizational politics ».  | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 8 | Mon industrie est différente             |        | « No excuse » non plus si ce n'est pas non plus le « right time », que ce soit une « merger », un « leadership change » ou des « layoffs ». Ces « excuses » n'ont que peu de pertinence, affirment-ils, dans le sens où le « trust » et le « sens » d'une démarche « great place to work » est indispensable, tout comme dans ces « disruptive events » d'une entreprise qui sont, en réalité, leur quotidien [GPTW_9]. Il n'y a pas non plus d'« industry excuses », ni de tolérance pour une quelconque attitude de « hunker down », ni du fait que l'entreprise est « too big ». En réalité, toutes les entreprises doivent faire face au « work/life balance and equity ». De ce fait, il faut suivre les exemples de ces entreprises qui investissent déjà sur la reconnaissance des « team mates » et le « sense of contribution » de manière équitable au sein de l'entreprise. | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 9 | Ce n'est juste pas le bon moment         |        | « No excuse » non plus si ce n'est pas non plus le « right time », que ce soit une « merger », un « leadership change » ou des « layoffs ». Ces « excuses » n'ont que peu de pertinence, affirment-ils, dans le sens où le « trust » et le « sens » d'une démarche « great place to work » est indispensable, tout comme dans ces « disruptive events » d'une entreprise qui sont, en réalité, leur quotidien.   | Bonheur | Mesure     |



| Référence | #  | Titre1   | Titre2 | Résumé   | Topique | Visibilité |
|-----------|----|--|--------|--|---------|------------|
| GPTW      | 10 | J'aimerais être un grand manager de personnes si |        | A l'inverse, il faut lutter contre tous les « mindset so entrenched », les « works entitled », et même contre les « unions », dont les modes d'action, d'après Gallup, ne sont pas propre à la « americans' likelihood ». Il faut trouver les conditions pour que les efforts d'une « great workplace » puisse être « made it possible » et accepter la « diversity » de ses conceptions parmi ses salariés. | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 11 | Mon manager déteste mon travail à la maison      |        | Chacun devant agir tel un « employee », il faut utiliser les « decisions from the top » pour l'imposer à son « manager » et être certain de son « right of 'how' » : il n'y a donc pas de « ignorant leader » ni de « neglectful leader excuse ». Avoir une « great workplace » concerne chacun et doit donc être « ressource » et une « authority » pour tous.  | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 12 | La "seule règle" pour les excuses                |        | Et les raisons de s'investir pour ce « challenge » peut être une « opportunity » pour certains salariés. Fait uniquement en « part time », seulement « temporary », et en « flexibility », le « commitment » est aussi fondé sur un désir d'être « successfull » et reconnu individuellement ainsi.  | Bonheur | Mesure     |
| GPTW      | 13 | L'opportunité dans le challenge                  |        |  | Bonheur | Mesure     |
| Nayar     | 1  | Préface  |        | Il n'est pas courant qu'un CEO puisse dresser un portrait aussi précis des transformations dans son entreprise. Il exprime ses doutes, ses découvertes et sa manière de voir le management en inversant la pyramide de l'entreprise traditionnelle hiérarchique. Les prérequis du changement sont la transparence et l'honnêteté à tous les niveaux de management.   | Bonheur | Mesure     |
| Nayar     | 2  | Introduction                                     |        | En décrivant son parcours professionnel, l'auteur promeut la nécessité de transparence et de regarder les erreurs pour pouvoir se transformer. La confiance est le moteur et le fait de traiter les employés en premier permet de créer ce lien entre les employés et les consommateurs.   | Bonheur | Mesure     |
| Nayar     | 3  | Miroir, miroir                                   |        | Avec la métaphore du miroir, il s'agit de créer le besoin pour que chacun incarne le changement. Il s'agit d'un facteur culturel où l'environnement doit donner l'impulsion du changement. Le miroir doit contrecarrer la culture de l'excuse. Tous les éléments vieux de la pyramide doivent s'appuyer sur les transformation et même la génération Y, qui souhaitent vivre autrement l'entreprise.         | Bonheur | Mesure     |

| Référence | # | Titre1  | Titre2 | Résumé   | Topique        | Visibilité   |
|-----------|---|---|--------|--|----------------|--------------|
| Nayar     | 4 | La confiance au travers de la transparence    |        | La politique de la transparence va créer un climat pour le changement. Celui-ci impose de faire des réunions pour dresser le modèle ("blueprint") et en discuter le plus naturellement, sincèrement et intimement avec le plus grand nombre. Le quotient de confiance doit être à son maximum, telle une grande famille; il faut faire prendre conscience que les employés sont premiers devant les clients, pour les aider à les servir mieux. Il va être réellement transparent, comme l'image des fenêtres d'Amsterdam, en partageant l'information le plus possible et ouvrir même le bureau du CEO.   | Leadership     | Délégation   |
| Nayar     | 5 | inverser la pyramide organisationnelle        |        | Il faut contruire une nouvelle structure pour inverser la pyramide, c'est-à-dire une sorte de paysage où chacun peut dessiner sa place. Les technologies permettent de pratiquer mieux ce changement. Donner à chacun une responsabilité, chacun a un ticket de client et attend de l'autre, comme dans une famille les efforts réciproques. Il faut faire une "disruption" de toutes les zones de confort. Les évaluations 360 permettent ainsi cette inversion de la pyramide, en pensant que chacun est un client et que les responsabilités vis-à-vis des autres sont valables, quelles que soient les positions relatives dans la hiérarchie. Il n'y a plus de 'span of control', mais un 'span of influence' qui est le vrai levier pour mesurer les performances de chacun. | Collaboratif   | Organisation |
| Nayar     | 6 | Refondre le rôle du CEO                       |        | Le CEO lui-même doit transmettre la responsabilité du changement. Les organisations sont sans leader dans le sens où chacun doit prendre la responsabilité de le faire. Et s'il y a des zones de difficultés, il faut les penser réellement et interroger leur nature pour trouver des solutions. Chacun devant engager sa propre personne, on peut mesurer la passion des individus, mais il faut concevoir que les personnes doivent aller vers l'autodirection.   | Libéralisation | Délégation   |
| Nayar     | 7 | Trouver la compréhension des incompréhensions |        | Il faut renouveler sans cesse le besoin de ce cycle de changement. Premièrement en comprenant les incompréhensions de cette démarche : la première est de ne plus y travailler quand ce n'est pas le moment; ensuite de se croire bon, de ne pas en voir les bénéfices pour les clients, de croire que ce n'est pas à son échelle que le changement se produit, ni que cela crée de la performance, ou encore que cela ne va pas changer son mode de vie.  | Libéralisation | Délégation   |
| Nayar     | 8 | Conclusion                                    |        |  | Libéralisation | Délégation   |
| immelt    | 1 | Introduction                                  |        | General Electric est peut-être une des entreprises les plus étudiées au cours de l'histoire. Le précédent CEO était très populaire, Jack Welch, mais tout le monde s'accorde à dire que Jeff Immelt a promu de grands changements et l'a redessiné selon sa volonté.   | Leadership     | Délégation   |

| Référence | # | Titre1                                 | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|--|--------|--|------------|--------------|
| immelt    | 2 | Suivre un leader                       |        | Il faut suivre le leader avec confiance. Le passé de Jack Welch était celui axé sur le management de restructuration et parfois même pour réduire les coûts massivement ainsi que les effectifs.   | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 3 | Avec confiance saisir les opportunités |        | Le management est affaire de confiance et de style. Jeff Immelt n'a pas le même que celui de Jack Welch. Le premier ne voulait voir que des business rentables, alors que le second recherche une interaction avec les clients pour fonder une relation et une coopération, quitte à prendre du temps pour trouver la rentabilité.   | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 4 | De la force dans la crise              |        | Un nouveau monde s'est installé avec la prise en fonction de Jeff Immelt, celui de la crise post Enron et celle financière, où il a dû trouver un nouveau modèle à cet effet.  | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 5 | Les apparences peuvent décevoir        |        | Dans ces temps agités de fusions multiples, General electric a choisi de faire de la cross pollinisation une clef de son succès.   | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 6 | Comprendre le contexte                 |        | Le leadership est une affaire de résilience et de perspective, il faut ne jamais avoir peur pour soi-même, même si l'entreprise peut ressentir cette sensation, il faut maintenir le discours clair dans la même direction pour garder une vision de long terme, en donnant aux gens les raisons de se faire croire, tout comme poser des questions et surtout écouter les réponses.   | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 7 | Cultiver les grandes idées             |        | Il faut investir et avoir un leadership de long terme, cela suppose être capable de maintenir la production de grandes idées pour faire les meilleurs investissements. Tout le monde doit donc être concerné par la transformation de l'entreprise et prendre les idées du plus grand nombre.  | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 8 | Investir dans l'innovation             |        | L'innovation se fait en cultivant le désir d'être à l'avance sur tous les sujets notamment technologiques pour faire l'histoire. Cela suppose de s'entourer des meilleures équipes, de cultiver les compétences, de créer les tensions qui sont nécessaires pour la bonne santé de tout le monde, et d'avoir la patience d'avoir les solutions les meilleures et les plus innovantes.  | Leadership | Délégation   |
| immelt    | 9 | Utiliser une éco-imagination           |        | Jeff Immelt n'est pas particulièrement engagé au départ dans les causes environnementalistes. Mais sa volonté de se rapprocher de ses clients a fait qu'il a voulu créer sa propre marque ("ecomagination"). Il veut trouver une manière pour rechercher et à innover des solutions qui comptent pour l'énergie de demain. Celles qui permettront de maîtriser ses consommations. Pour ce faire, il s'est allié avec des associations engagées, et il participe désormais aux produits les plus innovants pour tracer la consommation et réduire autant que possible la dépense énergétique. | Culture    | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                    | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|----|---|--------|--|------------|--------------|
| immelt    | 10 | Maintenir les valeurs principales         |        | Être une grande entreprise, de 300 000 employés donne des responsabilités pour sa performance, son intégrité et le devoir de changer sans cesse. Sa culture d'entreprise et ses valeurs sont non seulement son code de conduite, mais surtout sa permanence à changer, transformer et faire évoluer les gens et les organisations, que ce soit dans le domaine de l'environnement comme du progrès technique. L'objectif à la fin de sa carrière est de laisser la General Electric, une entreprise transformée intégralement.   | Culture    | Organisation |
| immelt    | 11 | Faire de la croissance avec un processus  |        | Avant Jeff Immelt, General Electric était davantage une entreprise de stratégie, de gestion et d'acquisition. Désormais, le nouveau CEO a davantage de confiance dans une croissance de long terme fondée sur la qualité. Il préfère dresser des diagrammes des étapes nécessaires pour progresser en terme d'innovations et de qualité; il veut investir dans des leaders de long terme parmi les plus qualifiés pour créer des innovations. Il croit dans la technologie, dans l'excellence commerciale, dans le focus sur le consommateur, dans la globalisation, l'innovation et développer des leaders pour faire de la croissance. | Innovation | Organisation |
| immelt    | 12 | Créer un environnement d'apprentissage    |        | Pour créer un environnement d'innovation, il vaut mieux savoir que d'apprendre rapidement. Il faut faire confiance et faire remonter le savoir de ses équipes compétentes et responsabiliser. Tous les sachants doivent savoir enseigner, savoir simplifier leur connaissance pour pouvoir créer de l'émulsion et du savoir pour le plus grand nombre.   | Innovation | Organisation |
| immelt    | 13 | Trouver le futur                          |        | Il faut assumer d'avoir une grande entreprise plutôt que de ne pas le voir. Profiter de cette taille, c'est en faire un avantage pour dominer les marchés et les savoirs, créer une optimisation avec ses consommateurs sans cesse et s'appuyer sur les capacités pour améliorer ses produits, en partie grâce à la taille de l'entreprise qui permet de faire se rencontrer beaucoup de spécialistes de beaucoup de domaines et d'échanger.   | Innovation | Organisation |
| immelt    | 14 | Planter beaucoup de semences              |        | Tout le monde doit pouvoir tenter de créer et d'innover. Il faut alors une cartographie de l'espace de savoir faire, et de savoir connecter les lignes de connaissance. La pluralité et même parfois la redondance permettent de faire grandir des idées toujours meilleures. En raison de la largesse de l'infrastructure, des capacités d'investissement du capital, et de la diversité des structures.  | Innovation | Organisation |
| immelt    | 15 | Trouver les opportunités dans l'adversité |        | Même dans une période de troubles financiers, il faut croire à ses propres actions. Le courage n'a pas de prix, il ne faut pas investir là où on ne le sent pas. Car les choix sont faits pour le long terme et après les tempêtes, les succès auront encore plus de signification.  | Innovation | Organisation |

| Référence | #  | Titre1                                | Titre2  | Résumé   | Topique     | Visibilité |
|-----------|----|---------------------------------------|---|--|-------------|------------|
| immelt    | 16 | Le leadership pour un nouveau siècle. |   | La seule chose que peut faire un leader est de comprendre le contexte et comment l'entreprise peut vivre dans le monde actuel. L'innovation vient du business lui-même, cela prend du temps, et savoir apprendre de ses leçons et cette patience finit toujours par réussir.   | Leadership  | Délégation |
| Kotler    | 1  | Preface                               |   | Le monde ne cesse de se transformer et le marketing n'échappe à pas à cette tendance de fond. Les nouveaux canaux de distributions vont changer et seront sur des liens de long terme.   | Recrutement | Mesure     |
| Kotler    | 2  | Tendance                              | Bienvenue au Marketing 3.0                      | Le Marketing .3.0 sera celui de qui guidera vers la valeur, en ne traitant pas seulement des consommateurs, mais des relations. En effet il recherchera des entreprises avec des liens plus intenses et de long terme. C'est surtout l'âge de la participation et de collaboration du marketing. Les médias sociaux s'expriment partout, ils créent une demande de collaboration plus intense, tel que le disent Prahalad et Ramaswamy dans "competing the futur". La globalisation est un paradoxe, car elle crée beaucoup de personnes mécontentes et une envie d'ancrage territorial, le marketing doit ainsi se faire culturel. Le marketing doit répondre à ces aspirations de créativité et d'esprit humain. | Recrutement | Mesure     |
| Kotler    | 3  |                                       | le futur Modèle de Marketing 3.0                | Après avoir été de masse, puis un à un, le marketing devient plus financier. Le marché incite désormais à des relations non plus verticales mais horizontales : celui de la co-creation, de la communautarisation, et de créer son propre caractère. Sur le long terme, il devrait inspirer l'esprit humain, tout en se positionnant et se différenciant. Le marketing doit forger une image de mission, de vision et de valeur.   | Recrutement | Mesure     |
| Kotler    | 4  | Stratégie                             | Marketer la mission des consommateurs           | Les marques sont possédées par les consommateurs, qui assignent des missions, avec de l'empowerment et qui engagent les personnes.   | Recrutement | Mesure     |
| Kotler    | 5  |                                       | Marketer les valeurs des employés               | Les employés aussi sont engagés dans les valeurs d'une entreprise qu'ils doivent promouvoir de par leur comportement. Ils sont à l'interface avec les employés et de leur productivité dépend la valeur des clients; leurs valeurs sont aussi au moins importantes que celles des consommateurs.   | Recrutement | Mesure     |
| Kotler    | 6  |                                       | Marketer les valeurs des canaux de partenariats | Dans le marketing 3.0, les canaux de partenariaux ont les mêmes valeurs, les mêmes objectifs et une commune identité que l'entreprise. Ils deviennent ainsi des agents qui distribuent leur message. Ainsi, il faut sans cesse améliorer les relations avec ses partenariats pour avoir ses clefs d'entrée dans toutes les ères culturelles voulues.   | Recrutement | Mesure     |

| Référence | #  | Titre1      | Titre2                                       | Résumé   | Topique          | Visibilité        |
|-----------|----|-------------|--|--|------------------|-------------------|
| Kotler    | 7  |             | Marketer la vision des actionnaires          | Mêmes les actionnaires de long terme doivent avoir les mêmes valeurs, pour pouvoir disposer d'une vision de long terme de leurs investissements. Le marketing assure cette vision de long terme sur des marchés matures et ceux innovants. Ce qui est recherché c'est la valeur de la marque, qui peut aller sur des nouveaux marchés avec plus de gains possibles et le soutien de ses actionnaires partageant ses valeurs. | Culture          | Organisation      |
| Kotler    | 8  | Application | Délivrer une transformation socio-culturelle | Un des enjeux sera de faire du marketing dans une ère qui sera surement post croissance ou de faible croissance. Il faut avoir une vue de long terme et aller dans des segments plus innovants, faire de la philanthropie aussi pour se transformer. Il faut identifier les défis sociaux culturels, sélectionner les cibles et les offres de transition.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Kotler    | 9  |             | Créer des entrepreneurs de marchés émergents | Tel que l'a démontre Prahalad, il y a aussi de la fortune dans les pays émergents, en renversant la pyramide. Il doit y avoir un espoir pour tout le monde de fournir des biens et des services achetables pour le plus grand nombre, et cela doit aussi être une mission du marketing.  | Nouveaux marchés | Commercialisation |
| Kotler    | 10 |             | Lutter pour la durabilité de l'environnement | Répondre aux aspirations environnementalistes peut s'établir de différentes manières. Soit en étant innovateur selon DuPont, soit par le rôle d'investisseur comme Walmart, soit jouer le rôle de propagateur comme Timberland. Il s'agit de se positionner sur un segment et réaffirmer sa marque.  | Culture          | Organisation      |
| Kotler    | 11 |             | Mettre tout ensemble                         | Il faut à la fois aimer ses clients et respecter ses concurrents, être sensible au changement et prêt à évoluer, toujours offrir un bon service à un bon prix, être proche de ses clients et les faire grandir, être disponible, se concevoir tel un service, toujours revoir son business process, et prendre toutes les données et se fier aux sagesses  | Culture          | Organisation      |

| Référence | # | Titre1 | Titre2 | Résumé  | Topique     | Visibilité |
|-----------|---|--------|--------|---|-------------|------------|
| Iansiti   | 1 |        |        | <p>Il n'y a pas que les « teams », les « clients » et les « sponsors », mais toute l'entreprise doit désormais être « connected » de bout en bout. Marco Iansiti et Karim R. Lakhani parlent désormais de « digital ubiquity ». Il tente de définir ce terme de « digital transformation » qui est à la fois omniprésent dans les discours managériaux et dont les éléments de concrétude échappent souvent au-delà des mots. Ce sont ces « connections », ces « sensors », qui doivent aller au-delà des simples données pour faire évoluer la «customer value proposition». Celle-ci doit en réalité fluctuer non pas seulement au gré des « big data » et des « advanced analytics and algorithms », mais une véritable « digital technology transformation » que permet aujourd'hui les outils des « internet of things ». En prenant l'exemple de General Electric, toujours inspiré par son dirigeant Jeffrey Immelt (2009), les deux auteurs tentent de démontrer que la « digital ubiquity » va au-delà de la «software industry» (i.e.tels que Microsoft , SAP, Salesforce, Workday, Google, and Amazon Web Services). Faisant le constat de la « explosion of connected devices », il s'agit d'aller au-delà d'une simple collecte de données et de « rethinking value creation and capture ». Ainsi, le slogan des années 2000 de la « voice of client » est désormais dépassé : la « customer value » qui était « transactional » (i.e. « break/fix »), était devenue « contractual » (i.e. « service agreement [CSAs]), répondrait désormais au principe de l'« expanded customer outcomes » (c'est-à-dire définissant le niveau de service en fonction des besoins mesurés par le client lui-même). Les consultants Marco Iansiti et Karim R. Lakhani en déduisent ainsi la « GE' transformation », sous le management de Jeffrey Immelt voulant faire de son entreprise un vaste « open global network of machine, data and people » pour « building software capabilities ». Ainsi, au sein même des « jet engines » de ses clients, General Electric dispose de « sensors » qui vont lui permettre de « lower maintenance cost » et être « better on time performance ». Le principe même de ce nouveau « customer relationship » est réalisé avec ses propres « developers » pour disposer d'un « common language » et même d'une « co-location » de sa production. De ce fait même, cet « ecosystem » doit renouveler sa manière de générer sa propre « value ». Les auteurs citent alors le management de General Electric elle-même, expliquant leur nouveau «</p> | Recrutement | Mesure     |

| Référence | # | Titre1 | Titre2 | Résumé  | Topique   | Visibilité   |
|-----------|---|--------|--------|---|-----------|--------------|
| Collins   | 1 |        |        | James C. Collins évoque la notion de la « culture ». Celle où les « sociétés prospères ont des valeurs fondamentales et un but fondamental qui reste inchangés ». Ainsi, ces « sociétés remarquables savent distinguer ce qui doit être modifié et ce qui ne doit pas l'être ». Il s'agit de « l'idéologie fondamentale » et la « projection dans l'avenir ». Il faut donc distinguer ces « valeurs fondamentales » qui sont en « nombre restreint ». Les « cultures peuvent être différentes » dans une multinationale, mais il y a un « but fondamental » à chacune de ses entités, qui ne peut pas être la « richesse des actionnaires » mais celui du « rôle premier de guider et d'inspirer » chacun. Pour James C. Collins, il s'agit de « l'idéologie » de l'entreprise. Elle doit être « authentique » et non « partageable » ; elle doit plutôt être partagée par des individus « enclins » à ces « valeurs partagées » et « portées vers l'avenir », tels des « Bhag », en français des « grands objectifs ambitieux ». | Culture   | Organisation |
| Porter    | 1 |        |        | Tel que le mentionne également Michaël Porter, désormais ces données sont à profusion car de manière générale, l'« IT is embedded in products themselves ». Ainsi, la « competitive landscape » est « reshaped » par tous ces « smart and connected products » qui « generate new data flows ». Ceux-ci permettant le « monitoring », le « control » et tant l'« optimization » que l'« autonomy » qui sont les premières activités de la « strategy » d'une entreprise. Notamment, elles fixent les capacités nouvelles représentant des « new industry entrants » les plus importants. Il faut donc se focaliser sur eux. En même temps, il faut faire le choix de l'investissement de cette infrastructure. Celle-ci est très coûteuse, et elle « involves important tradeoffs ». Notamment considérant tant le « proprietary system », les « data right » ou le choix des « sensors ».  | Décisions | Mesure       |



| Référence | # | Titre1 | Titre2 | Résumé   | Topique      | Visibilité   |
|-----------|---|--------|--------|--|--------------|--------------|
| Porter    | 2 |        |        | <p>Michaël Porter pointe les impacts organisationnels des nouvelles technologies, les forçant à toujours plus de collaborations. Ainsi, les « connected products generate new data flows » tel une « critical new resource », tant pour l'« aggregation and storage » que pour la partie « analytics ». De plus, de « profound changes for the value chain » ne cessent de transformer l'organisation des entreprises. Toutes deviennent désormais « hybrid hardware and software companies ». Ainsi émergent des « news functions » : « unified data organization », « tighter IT &amp; R&amp;D collaboration », les unités de « Dev-Ops » et les opérations de « customer success management ». De sorte que le terme de « service industries » soit l'apanage de toutes les entreprises munies de « smart and connected products ». Jusqu'à ce qu'elles ne deviennent un jour que des « platforms » ?</p> | Collaboratif | Organisation |

| Référence | # | Titre1 | Titre2 | Résumé   | Topique    | Visibilité   |
|-----------|---|--------|--------|--|------------|--------------|
| Hoffman   | 1 |        |        | <p>Une conception qui est contredite par le financier (de PayPal ou LinkedIn) Reid Hoffman, mais qui complète en réalité leur propos. Il est l'auteur des ouvrages « The Start-Up of You » (avec Ben Casnocha) et «The Alliance: Managing Talent in the Networked Age » (avec Ben Casnocha et Chris Yeh »). Et pour lui, la dimension culturelle d'une entreprise fait son succès : il faut donc aller jusqu'au bout du concept et même y adapter son mode de recrutement. Celui-ci devrait donc se faire sous une forme communautaire. Il affirme ainsi que la « culture est « importante » en raison du fait que « you're growing an organization very fast, you have to make people accountable to each other on a horizontal or peer-to-peer basis, and not just vertically and top-down through the hierarchy ». Dans son esprit, accroître sans cesse la nécessaire « adaptability » revient à exiger dans chacun une « much higher reliability » de soi-même et de l'autre. Pour ce praticien, Google a créé beaucoup de « frustrations » avec son modèle élitiste qu'il revendique. L'analyse plus factuelle est plus nuancée : quand ils ont développé en même temps « Android » et « Chrome », il s'agissait de deux équipes, de deux méthodes de croissance et de deux types de sourcing. Certains, tel chez l'entreprise Uber, ne veulent pas se priver de talents; en fonction de leur besoin, ils demandent à leurs propres managers « who are the best engineers you've worked with in your previous jobs » ; et ensuite leur rédiger une « offer letter ». Une pratique que Reid Hoffman a vu tant chez Paypal que nombre d'entreprises de la Silicon Valley [Hoffman_1]. Ces entreprises « communautaires » peuvent avoir ainsi une « rapid growth » ou « Blitzscaling », en raison de leur survalorisation de l' « accountability » et les liens personnels forgeant la confiance de chacun.</p> | Culture    | Organisation |
| Ovans     | 1 |        |        | <p>Les « social skills » sont aussi ce que l'on appelle une « emotional intelligence » devenant de plus en plus prisée.</p>  | Leadership | Délégation   |
| Ovans     | 2 |        |        | <p>Ces recommandations sur la transparence ne sont pas si éloignées du concept de « emotional intelligence » dont Andréa Ovans retrace le développement. Il s'agit d'une « ability » pour percevoir les « emotions », les « signals » et les « relationships ». Cette qualité se transforme ainsi en « leadership ». Il faut dès lors maîtriser tout des messages, afin de capter les principaux « peoples mental states », selon le psychologue Daniel Goleman : le « self-awareness », le « self regulation », la « motivation », l'« empathy for others » et les diverses « social skills ».</p>  | Leadership | Délégation   |

## Grammaire du discours managérial

à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 – 2010)

### Résumé

Le « *discours managérial* » est aujourd'hui omniprésent dans la vie des entreprises, celles des organisations et au cœur de la vie quotidienne des individus. L'objet de notre étude, au cours de cette thèse, est de décrire les conditions d'émergence de ce nouveau type de rationalité, ainsi que ses modalités de transformation. En effet, le « discours managérial » est issu des sciences de gestion, apparues au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui ont emprunté des principes militaires, ainsi que des notions des sciences de l'ingénieur, de la biologie, et des sciences sociales ; ces « *visibilités* » (terme en référence aux travaux de l'historien Alfred D. Chandler) constituent donc un « *discours managérial* » permettant de se représenter de manière normative l'entreprise, ses techniques et ses actions humaines afférentes. Cette rationalité avait été analysée telle une « idéologie » par Reinhard Bendix, elle est au contraire un discours pluriel et ne cessant pas d'évoluer. En référence aux travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, nous décrivons comment le corps de doctrine du « *discours managérial* » s'est transformé entre les années 1960, les années 1990 ; nous prolongeons cette même recherche avec un nouveau corpus de littérature managériale des années 2010. Notre analyse sémantique des 100 années de littérature spécialisée met en relief les déplacements de sens, au fil du temps, du « *discours managérial* », tout en resituant son unité à partir d'une « *grammaire* » que nous mettons en évidence. Ainsi, les formes d'entreprise se transforment : *General Motors* était le modèle des entreprises dans les années 1960, ensuite dans les années 1990 ce fut *Toyota*, puis *Google* de nos jours. De même, les concepts évoluent : l'analyse de la « *planification* » devient celle des « réseaux » puis des « *collaborations* » ; la « *délégation* » devient le « *leadership* » puis la « *libération* » ; les « *programmes* » sont des « *projets* » puis des « *données* ». Pour autant, notre thèse démontre comment le « *discours managérial* » reste lui structuré autour d'une même « *grammaire* ». Celle-ci est composée d'une « *visibilité synoptique* » (i.e. la représentation d'ensemble de l'entreprise), d'une « *visibilité de la mesure* » (i.e. le calcul de l'activité de travail), d'une « *visibilité de la délégation* » (i.e. la maîtrise de l'activité d'autrui), et d'une « *visibilité de la commercialisation* » (i.e. la définition de l'entreprise par l'extérieur). Le « *discours managérial* » tient sa force de capacité d'adaptation à l'aide de sa « *grammaire* » définie dans cette thèse

**Mots clefs :** *gestion, management, discours managérial, idéologie, histoire, grammaire, sémantique, Chandler, planning, réseau, collaboration, délégation, leadership, libération, programme, projet, Google, Toyota, nouvelle économie, internet, start up*

### Résumé en anglais

"*Managerial discourse*" is nowadays omnipresent in the life of corporation, within organizations as well as in the everyday life of individuals. The aim of this PhD is to describe the conditions of emergence of a new kind of rationality, and its ways of transformation. Firstly, "*managerial discourse*" stems from management sciences, which erupted at the beginning of the 20th century, partly composed of military principles, but also of notions of engineering, biology and the social sciences. What we called "*visibilities*" (term coined by the work of the historian Alfred D. Chandler) enabled "*managerial discourse*" to streamline the enterprise, its techniques and its related human actions normally. In that way, rationality was analyzed as an "*ideology*" by Reinhard Bendix, but further viewed as a plurality of discourses that are continuously evolving. Prolonging the work of Luc Boltanski and Eve Chiapello, we are describing how the body of doctrine concerning "*managerial discourse*" has transformed from the 1960's to the 1990's. We have extended this analysis to a new corpus of managerial literature from 2010 onwards. Our semantic analysis – over 100 years of specialized literature (from pioneers to actual vision) – highlights the displacement of meaning over time while restoring its unity with the support of, what we call, "*grammar of the managerial discourse*". Basically, the company used *General Motors* as a model in the 1960's, then in the 1990's it was *Toyota*, and nowadays it is *Google*. Similarly, concepts are reshuffled: the focus on "*planning*" moved to "*networks*" and then "*collaborations*"; The "*delegation*" moved to "*leadership*" and then "*liberation*"; the focus was first on "*programs*", then on "*projects*" and now on "*data*". However, our PhD shows how "*managerial discourse*" remains structured around the notion of "*grammar*". This consists of a "*synoptic visibility*" (i.e. the overall representation of the company), a "*visibility of the measure*" (i.e. the calculation of the work activity), a "*visibility of the delegation*" (i.e. control of the activity of others), and a "*visibility of the commercialization*" (i.e. the definition of the company from outside). "*Managerial discourse*" is powered firstly by its adaptability to any change, with the help of its "*grammar*" defined in this thesis

**Key works:** *management, managerial discourse, ideology, history, grammar, semantic, Chandler, planning, network, collaboration, delegation, leadership, liberation, program, project, Google, Toyota, New economy, internet, start up*