



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Cours n° 2 Les premières organisations de la société industrielle : l'organisation bureaucratique-taylorienne

Le taylorisme :

Frederick Winslow Taylor est le fondateur du mouvement connu en français sous le nom d'organisation scientifique du travail. La pensée qui le guide, est l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matières... et le recours à une méthode scientifique et non à des hommes exceptionnels, pour les éliminer.

Les principes du taylorisme

Rompu à l'idée qu'il faut utiliser toutes les ressources de manière efficace, Taylor insiste également sur l'énergie humaine. Selon lui, un ouvrier (même qualifié) ne saurait découvrir par la seule expérience la manière la plus efficace de travailler. C'est donc aux ingénieurs (qui s'installeront progressivement dans les bureaux d'études et des méthodes des entreprises, pour se charger de la planification, des gammes opératoires, de l'ordonnancement) qu'il confie la responsabilité d'inciter les ouvriers à donner le meilleur d'eux-mêmes grâce à l'ingéniosité des méthodes. La conception des procédés, le choix des techniques, la description des tâches, l'organisation de la production seront donc désormais assurés par ces bureaux d'études chargés de désigner la meilleure façon de faire : d'où la formule « *one best way* ». ¹

Trois points de départ :

- Il y a une fausse croyance depuis longtemps ancrée dans l'esprit des ouvriers, qu'un accroissement de la production amènera le chômage.

¹ BAGLA L., *Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 1998, pp. 26-27.

- Il y a de mauvais systèmes de management qui forcent l'ouvrier à limiter sa production pour protéger ses intérêts car souvent, quand il augmente son rythme de travail, le patron s'arrange pour ne pas augmenter son salaire.
- Il y a de désastreuses méthodes de travail qui gaspillent les efforts des ouvriers ; ceux-ci reçoivent peu d'aide et peu de conseils de la direction.

Taylor pense que c'est le but de l'organisation scientifique du travail de lever ces obstacles.² Une main-d'œuvre dépourvue d'expérience du métier serait plus facile à convaincre : il lui suffirait de suivre les instructions des ingénieurs pour accomplir un travail dont tous les éléments et toutes les phases seraient précisées dans leurs moindres détails. En décomposant le travail en gestes simples, on ferait d'une pierre deux coups : on augmenterait la productivité tout en réduisant le coût du travail.³ Désormais le lieu de la définition « scientifique » du travail est localisé à la direction, non dans les ateliers. On a déplacé le lieu du pouvoir⁴. La science de l'organisation, comme celle de la coupe des aciers, aboutit à une certitude d'autant plus incontestable qu'elle a pour fonction d'éviter des contestations. Paradoxe évident : l'esprit scientifique est, depuis Descartes, un esprit de doute en quête de la vérité par une remise en cause des acquis précédents. La science n'avance que lorsque chaque génération de savants s'interroge sur les limites et les ombres des lois établies par la génération précédente. Taylor, au contraire, dans un esprit utilitaire de service à la direction, pose que la science aboutit à une non-discussion. Face à l'homme de science, l'ouvrier « bien apprécié » fait ce qu'on lui dit de faire et ne discute pas. La science taylorienne est un instrument de pouvoir devant permettre d'asseoir celui des « scientifiques » face à ceux qui n'appartiennent pas à cette dénomination⁵.

Critiques du taylorisme :

Le taylorisme a aussi été qualifié de « degré zéro de l'analyse sociologique »⁶ car on peut dire qu'il nie la sociologie, mais qu'il a suscité des réactions qui, elles, ont donné lieu à plusieurs écoles d'analyse sociologique du travail et des relations qui s'y nouent⁷.

² SCHEID J.Cl., *Les grands auteurs en organisations*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 84.

³ BAGLA L., *Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 1998, p. 27.

⁴ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, 1985, p. 61.

⁵ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, 1985, pp. 62-63.

⁶ MOTTEZ B., *La Sociologie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 1971.

⁷ ERBÈS-SEGUIN S., *La Sociologie du travail*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, p. 22.

La théorie de Taylor rejette le doute. Ce modèle d'une rationalité que l'on qualifierait aujourd'hui de limitée tient ses limites d'une représentation de la science qui se veut sans faille. C'est de là que vient l'idée du *one best way* et de la division radicale du travail, tant critiquées, à juste titre même s'ils ne sont que des conséquences d'une conception erronée de la science.

Du coup, le problème du pouvoir, de la domination et de la légitimité est évacué par Taylor alors qu'il avait été bien vu par Max Weber. Taylor ignore tout d'une sociologie du sens, celle que l'acteur donne à son action⁸. L'effet pervers, pour reprendre une expression à la mode, du système taylorien a été de donner tout pouvoir à la direction en attribuant à ce pouvoir l'épithète de scientifique, elle-même renvoyant à non discutable. On ne voit pas pourquoi, dans ces conditions, une direction sûre de sa science et forte de sa position hiérarchique accepterait une véritable négociation⁹.

Les reproches les plus valables, ceux que lui fera notamment l'école des relations humaines, porteront sur une conception très sommaire de la physiologie du travail (seule ou presque la fatigue est retenue) et sur une négligence des composantes psychologique et sociologique du travail. Par ailleurs, du point de vue de l'analyse des tâches, on peut aussi reprocher à Taylor de n'avoir pas perçu que plusieurs organisations rationnelles du travail, et non une seule, sont généralement concevables et applicables.¹⁰

Il est inutile d'insister sur le progrès que ce mouvement de rationalisation des activités de production a déclenché. Il a rendu possible le développement de l'industrie moderne et de la production de masse sur lesquelles a été fondée une bonne part de la prospérité et de la croissance économiques des pays occidentaux. De ce fait, il n'a pas fini d'influencer le monde industriel. Les structures organisationnelles des entreprises modernes restent profondément marquées par les principes tayloriens, les poussant même parfois à leur paroxysme.

Mais, ces principes s'appuient implicitement sur deux postulats fondamentaux dont on peut légitimement mettre en doute le bien fondé.

Le premier de ces postulats est celui du « *one best way* », selon lequel il existerait pour toute activité une façon optimale de s'y prendre, et une seule. Dans cette optique, l'organisation est vue comme l'agencement mécanique d'une série de postes que l'on peut définir et décrire. À chacun de ces postes correspondent des tâches déterminées, qui peuvent être étudiées scientifiquement, et

⁸ BERNOUX Ph., *La Sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil, 1995, p. 119.

⁹ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, 1985, p. 67.

puis normalisées. Pour l'accomplissement de ces tâches, enfin, les capacités requises sont faciles à spécifier. Il suffit alors de mettre sur pied des procédures appropriées de sélection, pour s'assurer qu'elles seront bien faites.

Selon la nature des contraintes techniques, économiques, financières et commerciales, le technicien de l'organisation, grâce à ses méthodes scientifiques, peut alors déterminer la façon la meilleure, et la seule, pour l'entreprise de s'organiser pour atteindre son but. Diriger une entreprise devient ainsi un problème d'ingénieurs.

Le deuxième postulat, qui complète le premier, est celui de l'homo economicus, ou homme mû uniquement par les considérations économiques. L'individu au travail est en effet traité dans cette optique comme un être totalement interchangeable (à qualification technique égale) et passif, obéissant de façon parfaitement prévisible à des stimuli économiques. Sa seule motivation est d'optimiser ses gains économiques. À la limite, on considère qu'il suffit de le payer plus pour qu'il accomplisse sa tâche mieux ou plus vite.

Dans cette vision, la productivité, le rendement quantitatif et qualitatif deviennent une fonction des conditions matérielles de travail (salaires et avantages annexes tels que : conditions de salubrité, d'éclairage, durée du travail...). L'individu n'est qu'une main, un rouage comme l'est la machine qui lui sert à fabriquer des biens. Il est lui-même une machine, dont la force motrice est l'appétit du gain.

Réduit ainsi à ses éléments de base, le caractère excessivement simplificateur et mécaniste du raisonnement taylorien apparaît à l'évidence. Et l'on se rend bien compte qu'il repose en fait sur une abstraction que l'expérience quotidienne dans le monde du travail dément sans cesse. Nous savons tous qu'il ne suffit pas de payer plus pour inciter les gens à travailler davantage ; beaucoup d'autres considérations entrent en ligne de compte.¹¹

La brutalité avec laquelle les successeurs de Taylor appliqueront ses principes amènera des conflits sociaux violents, des dysfonctionnements dans les entreprises¹².

¹⁰ SCHEID J.Cl., *Les grands auteurs en organisations*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 86.

¹¹ FRIEDBERG E., « L'analyse sociologique des organisations » in *Pour*, n° 28, 1988, p. 17.

¹² BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, 1985, p. 68.

La bureaucratie par Max Weber

Max Weber (1864-1920) est unanimement reconnu comme l'initiateur de la réflexion sur la bureaucratie même si sa contribution sur le sujet se réduit à quelques pages du chapitre trois de son ouvrage *Économie et Société*. Cependant, c'est aux États-Unis, dans les années 40 et 50, que les analyses de Weber trouvent un véritable écho. Elles sont commentées, discutées et passées au filtre de nombreuses recherches empiriques.¹³

Le débat théorique

Si, sous le terme de bureaucratie, on se représente d'emblée une administration faite de lenteurs et de lourdeurs, on s'interdit de comprendre le cheminement de la réflexion au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle. C'est tout au contraire, le degré de rationalisation des ensembles humains qui est au cœur des premières analyses sociologiques et plus particulièrement de la pensée de Max Weber. Celui-ci met l'accent sur le fait que les sociétés modernes occidentales se caractérisent par des phénomènes de rationalisation sans précédent historique qui touchent tout à la fois les représentations et les valeurs, les institutions et les pratiques sociales. Pour Weber, la bureaucratie apparaît comme un de ces instruments de rationalisation dont se dotent les directions des grandes organisations modernes¹⁴.

Rationalité et bureaucratie : ces concepts liés expliquent et caractérisent pour Weber le développement des sociétés industrialisées. Il désire montrer jusqu'à quel point l'organisation bureaucratique est une solution rationnelle à la complexité des problèmes modernes. Un des aspects majeurs de cette rationalité est la notion de prévisibilité, assurée par la bureaucratie mieux que dans un autre système à travers l'ensemble que constituent les règles, postes, fonctions, la prise en compte de la spécialisation et l'équilibre de l'ensemble¹⁵.

Ce n'est qu'avec Robert Merton que l'équivalence entre bureaucratie et rationalité sera interrogée.

Le point de départ de Max Weber réside dans une analyse des formes d'administrations au sens large du terme. Ce qui l'intéresse, ce sont les façons dont les hommes s'y prennent en divers lieux

¹³ LAFAYE Cl., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions Nathan université, Collection 128 pages, 1996, p. 11.

¹⁴ LAFAYE Cl., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions Nathan université, Collection 128 pages, 1996, p. 12.

¹⁵ BERNOUX Ph., *La Sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil, 1995, pp. 115-116.

et temps pour gouverner, autrement dit pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue.¹⁶

La théorie de Max Weber sur les structures d'autorité lui permet de classer les organisations. Son point de départ fut de se demander pourquoi les individus obéissent aux ordres. Max Weber fait une distinction entre pouvoir, aptitude à forcer l'obéissance et autorité, aptitude à faire observer volontairement les ordres. Dans un système d'autorité, les subordonnés acceptent les ordres parce qu'ils les croient légitimes. Max Weber distingue les organisations selon la manière de légitimer l'autorité¹⁷.

Weber distingue trois grandes formes d'autorité : l'autorité à caractère rationnel-légal, de laquelle se rapproche le plus la forme d'administration moderne, l'autorité à caractère traditionnel et l'autorité à caractère charismatique.

Critiques de la vision webérienne

Les idées de Max Weber sont proches des organisations classiques comme Taylor en ce qu'ils pensent que la supériorité d'une organisation réside dans un contrôle plus grand, dans une prévisibilité plus forte et que ces résultats sont obtenus par l'impersonnalisation¹⁸.

¹⁶ LAFAYE Cl., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions Nathan université, Collection 128 pages, 1996, p. 12.

¹⁷ SCHEID J.Cl., *Les grands auteurs en organisations*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 12.

¹⁸ SCHEID J.Cl., *Les grands auteurs en organisations*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 15.