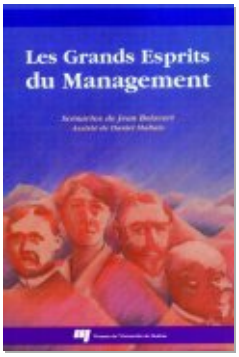
PROJECT MUSE®

Premier épisode



Published by

Boisvert, Jean.
Les grands esprits du management.
Presses de l'Université du Québec, 2011.
Project MUSE. https://doi.org/10.1353/book.20362.

For additional information about this book
https://muse.jhu.edu/book/20362

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

Premier épisode

L'hôte arrive parmi le public, par l'allée qui fait face à son fauteuil et se rend jusque derrière son. fauteuil.

L'hôte Bonjour et bienvenue à cette rencontre avec quatre « Grands Esprits » du management.

Quand les personnes que nous allons rencontrer sont nées, la lampe électrique, le téléphone, l'automobile, la radio et l'avion n'existaient pas. Le *Larousse universel* de l'époque définissait le mot gestion ainsi : *(Il prend une feuille sur la table et lit.)* « Action de gérer ; administration active. » *(Il pose la feuille.)* Quant au mot anglais *management,* son utilisation remonterait au XVIe siècle selon l'Oxford *Dictionary* et le terme *to manage* serait né d'une confusion dans l'emploi du mot anglais *manage* qui renvoyait à l'art d'entraîner les chevaux et du mot français « manage », du verbe « mener ».

Quand ces mêmes personnes ont quitté notre Terre, l'ordinateur, la navette spatiale et la télévision n'avaient pas encore été inventés. Vous êtes donc en droit d'imaginer qu'elles seront extrêmement étonnées de se retrouver toutes ici, autour de la même table, et de discuter en votre compagnie grâce à la magie télévisuelle[1]. Eh bien, détrompez-vous ! Comme ce sont tous des Grands Esprits... du management, ils sont restés curieux, même dans l'Au-delà, et c'est vous qui serez étonnés de constater que leurs propos dans le domaine du management sont toujours d'actualité et parfois même avant-gardistes.

1. Note de l'éditeur : cette allusion s'explique par le fait que ce scénario a été conçu pour être produit sur support télévisuel.

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

Nous vous les présentons pour que ceux d'entre vous qui s'intéressent au management et qui prendront connaissance un jour prochain de leurs ouvrages les situent et les comprennent mieux. Cependant, le temps est limité et nous ne pourrons pas vous faire connaître à fond ces Grands Esprits ni leur pensée. Nous ne pouvons qu'espérer que vous les aurez trouvés assez attachants pour faire plus ample connaissance avec eux par la lecture, puisque les livres par eux et sur eux sont nombreux. Cela dit, je vais, sans plus tarder, vous présenter notre premier invité.

Il s'assoit, prend une feuille et lit.

Max Weber est né à Erfurt, en Allemagne, en 1864, d'un père avocat, actif en politique, et d'une mère très religieuse dévouée aux causes humanitaires. Max Weber connaît une vie d'abondance clans une famille très active socialement et politiquement, ce qui ne l'empêche pas d'avoir à faire son service militaire comme tous les jeunes Allemands de l'époque. Puis, il se distingue comme étudiant en droit aux universités d'Heidelberg et de Berlin, après quoi il devient professeur d'économie politique à l'Université de Fribourg. Mais, de faible constitution, il connaît de nombreux épisodes de maladie nerveuse et doit abandonner l'enseignement.

(Il lève les yeux de sa feuille et s'adresse à la caméra, l'air narquois.) Le rêve de bien des professeurs peut-être ? *(Temps)* Hélas pour eux, ils ne sont pas tous indépendants de fortune comme Max Weber ! *(Il revient à ses feuilles.)* Il voyage, lit, écrit, se soigne... *(à la caméra)* j'espère ! *(retour aux feuilles)...* et vingt ans plus tard, reprend l'enseignement à l'Université de Munich. Mais l'argent ne donne pas la santé ! Celle de Weber est restée chancelante et au sommet de sa carrière, la mort l'emporte à l'âge de 56 ans.

Nombreux furent les sociologues, les économistes et mêmes les philosophes à acclamer Max Weber et à vouloir en faire un des leurs, lui qui se défendait pourtant d'appartenir à une quelconque chapelle ! En fait, c'était un sociologue doté d'un esprit analytique, d'un savoir encyclopédique et d'une grande érudition. Pour lui, toute recherche doit reposer sur des bases rigoureusement

scientifiques, même s'il faut pour cela faire abstraction de ses convictions personnelles, quand la recherche scientifique démontre, ou semble démontrer qu'elles sont fausses. *(À la caméra qu'il ne quittera plus durant le reste de la présentation de Weber.)* Il nous intéresse, notamment, parce que ses idées sur les différentes formes d'autorité jettent une lumière intéressante sur le fonctionnement des organisations.

On raconte qu'il sait provoquer des éclats, des révoltes, que c'est un volcan en constante éruption qui garde en son for intérieur un calme qui ajoute au désarroi de ses interlocuteurs. Nos autres invités et moi-même n'avons donc qu'à bien nous tenir, sans quoi c'est nous qui serons affligés d'une maladie nerveuse ! Mesdames et messieurs, Max Weber !

MAX WEBER
1864 – 1920

Weber entre par l'allée derrière l'hôte, va jusqu'à lui, salue le public. Ils se serrent la main durant son entrée.

Weber *Gittten tag Herr*[2]*... (nom de l'hôte)*

L'hôte Bonjour *Herr* Weber et bienvenue à notre table ronde.

Weber Je suis très heureux d'y être !

L'hôte Ah oui ! Pourquoi ?

Weber *(Humour)* Parce que c'est terriblement ennuyant là-haut tout est parfait !

L'hôte *(Humour)* Une vraie bureaucratie ! *(Ils rient.)* je suis certain qu'ici bas nous allons pouvoir remédier à tant de perfection ! *(Ils rient de plus belle.)* Veuillez vous asseoir.

L'hôte lui indique le fauteuil à sa gauche et tous deux s'assoient.

L'hôte Monsieur Weber, vous nous avez laissé bien des idées, bien des écrits, dont votre apologie de la bureaucratie qui vous a valu de nombreux éloges et aussi... bon nombre de critiques.

Weber Les critiques ont tort *(sourire)* ... comme d'habitude ! Au-delà de mes opinions personnelles, ces mêmes critiques conviendront que la bureaucratie est la forme d'organisation la plus répandue clans les États occidentaux modernes. Cela étant dit, j'ai aussi indiqué que la bureaucratie n'était pas sans défaut et qu'elle pouvait avoir des aspects détestables.

L'ôte Je veux bien, mais étant donné l'esprit rationnel et scientifique qui vous caractérise, vous comprendrez que je vous demande de nous le démontrer.

Weber Avec plaisir. Premièrement, la bureaucratie existe depuis longtemps : on en trouve des formes diverses dans l'Égypte ancienne ; chez les Chinois, depuis l'époque de Shih Huang-ti ; chez les Romains, depuis l'ère de Dioclétien et clans l'Église catholique romaine depuis le XIIIe siècle, et deuxiè...

L'hôte *(Il le coupe.)* Je constate qu'on a raison de dire que vous êtes érudit !

Weber *(Sans se laisser interrompre)* ... mement, voici comment je suis arrivé à la bureaucratie. Le rang social et le népotisme régissaient la société clans laquelle je vivais. Pour devenir officier de l'armée prussienne ou occuper un poste important clans le gouvernement ou l'industrie, il fallait être aristocrate.

2. En français : « Bonjour monsieur ».

L'hôte Oh, vous savez, le népotisme existe encore de nos jours !

Weber Hélas ! L'humanité n'apprend pas vite ! En tout cas, je trouvais que c'était injuste, inefficace et... un pitoyable gaspillage de ressources humaines. On obtenait un poste, non pas selon « ce que » l'on connaissait, mais selon « qui » l'on connaissait ! C'était l'ineptie et la corruption institutionnalisées. J'ai longuement réfléchi et... conclu que la solution était la bureaucratie.

L'hôte La solution à un problème de gestion publique, pour régir les employés de la fonction publique.

Weber À l'origine, oui !

L'hôte Telle que vous l'avez conçue, c'était une utopie, *(l'air condescendant)* une vue de l'esprit !

Weber Bien sûr, parce que j'ai conçu la bureaucratie idéale, comme la plupart des choses que je concevais : l'idéal-type, l'idéale-société, etc. Je sais fort bien que c'est une abstraction, une simplification, un modèle, une vue de l'esprit comme vous dites.

L'hôte Il *y* a bien des gens qui ne s'en sont pas rendu compte !

Weber Il serait temps qu'ils comprennent ! Je pose toujours l'idéal comme hypothèse parce qu'il permet une analyse objective. Reste que l'expérience a démontré que la bureaucratie a permis de professionnaliser l'administration et qu'au point de vue technique, elle est la forme la plus rationnelle d'administration des masses. Vous allez comprendre pourquoi quand je vous énoncerai les principes de la bureaucratie.

L'hôte J'ai hâte de les entendre, mais je crois que ce serait plus intéressant et plus profitable pour notre auditoire d'attendre nos autres invités et de leur donner la chance d'en discuter avec vous.

Weber À la bonne heure ! J'adore la polémique !

L'hôte Qu'à cela ne tienne ; je commence par monsieur Fayol. Vous, monsieur Weber, vous êtes connu pour avoir écrit plusieurs ouvrages, monsieur Fayol, lui, est connu principalement pour un livre sur la gestion, mais autrement, vous avez de nombreux points communs.

(Il prend une feuille et lit.) Max Weber et Henri Fayol ont tous deux vécu en Europe durant la deuxième moitié du XIXe siècle et le début du XXe et ont beaucoup contribué à l'enrichissement des connaissances sur l'organisation et le management. L'un *(regard vers Weber)* était sociologue, l'autre ingénieur. L'un a conçu une théorie de l'organisation : la bureaucratie, l'autre une théorie du management ; la valeur de leurs deux théories respectives n'a été reconnue que longtemps après que l'un et l'autre nous aient quittés.

Henri Fayol est né à Constantinople, en 1841, d'une famille française bourgeoise. *(À la caméra)* Pourquoi Constantinople ? *(Haussement des épaules)* Nous ne le savons pas ; pas plus que nous ne savons grand-chose sur sa vie personnelle, aussi bien durant son enfance que durant sa vie adulte. Par contre, nous connaissons bien ce qui nous importe : sa vie professionnelle. *(Retour aux feuilles)* Sorti ingénieur de l'École des Mines de Saint-Étienne à 19 ans, le plus jeune diplômé de sa classe, il a été immédiatement embauché comme ingénieur aux mines de charbon de Commentry-Fourchambault. Vingt-huit ans plus tard. alors que l'entreprise était au bord de la faillite, il en est devenu directeur général à l'âge de 47 ans. En quelques années, il a remis la société sur pied et a conservé son poste jusqu'à sa retraite, en 1918, à 77 ans. *(À la caméra)* On pourrait le comparer à Lee Iacocca qui a également redonné vie à une société géante agonisante : la Chrysler.

(Retour aux feuilles) Durant sa longue carrière, Henri Fayol a observé et noté les événements et les incidents quotidiens et en a tiré les règles générales et l'enseignement qu'il nous a légués dans son livre : *Administration industrielle et générale.* Il était donc méthodique mais pas pressé, puisque son oeuvre n'a été publiée qu'en 1916, deux ans avant sa retraite. Mesdames et messieurs, Henri Fayol.

Fayol entre par l'allée à la gauche de l'hôte, va jusqu'à lui, salue le public, poignée de main. Durant ce temps, Weber s'est levé.

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

HENRI FAYOL
1841 – 1925

L'hôte Bonjour monsieur Fayol. *(Regardant tour à tour le public et Weber, l'hôte continue.) Nous* sommes tous ravis de vous accueillir à ces « Grands Esprits » du management.

Fayol Mais c'est moi qui suis ravi de faire votre connaissance, monsieur *(nom de l'hôte) (Il se tourne vers Weber et lui tend la main.)* et celle de monsieur Weber. Enchanté!

Weber *Herr* Fayol ! *Es lehe Frankreich*[3] !

L'hôte *(Il indique à Fayol le fauteuil voisin de celui de Weber.)* Je vous en prie, prenez place.

Tout le monde s'assoit.

Monsieur Fayol, vous avez intitulé votre livre *Administration industrielle et générale* ; considérez-vous l'administration comme la fonction la plus importante d'une entreprise ?

Fayol Pas du tout ! Administrer n'est qu'un des six groupes d'opérations ou fonctions dont la direction doit assurer la bonne marche. Il ne faut surtout pas confondre administrer et gouverner.

L'hôte Qu'est-ce que c'est, gouverner ?

3. En français : « Vive la France ».

Fayol Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose : c'est assurer la marche des six fonctions essentielles.

Weber Qui détermine le but de l'entreprise ?

Fayol Celui qui gouverne : le patron.

Weber Seul ?

Fayol Non ! Collectivement avec son état-major.

L'hôte *(Étonné)* Son état-major ! Parlez-vous d'une entreprise ou d'une armée ?

Fayol D'une entreprise, mais dont la structure s'inspire de celle de l'armée. L'état-major est un organe de pensée, d'étude et d'observation qui élabore les stratégies de l'entreprise en fonction de ses prévisions.

Weber Très bien ! Les modalités sont quelque peu différentes, mais le principe est le même que clans ma bureaucratie.

Fayol À savoir ?

Weber C'est le chef qui décide. Mais comme il ne peut pas tout savoir, il décide à partir de renseignements que lui ont fait parvenir les spécialistes des divers échelons de l'entreprise.

Fayol Et quelle est cette différence dans les modalités dont vous parliez ?

Weber En bureaucratie, les informations partent d'en bas et montent par les échelons hiérarchiques jusqu'au chef qui les reçoit, les analyse puis décide, seul !

Fayol Pourquoi pas collectivement ?

Weber Les décisions collectives institutionnalisées minent l'autorité du chef.

Fayol On voit que vous êtes prussien !

Weber Et vous, travailleur social ou mère de famille ? *Mein God*[4] ! il faut qu'il y ait une autorité clans toute organisation ! *Nein* ?

4. En français : « Mon Dieu ! » .

L'hôte *(Il le coupe pour empêcher le ton de trop monter.)* Monsieur Fayol, vous avez dit que « gouverner », c'était assurer la marche de six fonctions essentielles : pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Fayol Bien sûr.

— Premièrement, il y a les opérations techniques de production, de fabrication et de transformation ;

— puis, deuxièmement, les opérations commerciales d'achat, de vente et d'échange ;

— troisièmement, les opérations financières telles la recherche et la gérance des capitaux ;

— quatrièmement, les opérations de sécurité comme la protection des biens et des personnes ;

— cinquièmement, les opérations de comptabilité touchant par exemple les inventaires, le bilan, l'établissement du prix de revient. la production de statistiques ;

— et, sixièmement, les opérations administratives de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle.

Que l'entreprise soit petite, moyenne ou grande, simple ou complexe, ces six regroupements d'opérations sont toujours essentiels.

L'hôte Si j'ai bien compris, dans votre livre, vous avez traité surtout d'administration, de management et presque pas de la gouverne au sens où vous venez de la définir. Pourquoi ?

Fayol Parce que le management, l'administration est ce que je connais, ce que j'ai fait pendant une bonne partie de ma vie. Et puis, à mon époque, c'était une fonction qui n'était pas très bien définie, pas reconnue au même titre que les cinq autres fonctions. J'étais personnellement convaincu que c'était une erreur et qu'il fallait corriger les choses en prescrivant ce en quoi devait consister l'exercice de cette fonction. J'étais aussi d'avis que ces prescriptions et leur application pouvaient être transmises, qu'elles pouvaient s'enseigner.

L'hôte Vous voulez dire qu'avant, la gestion s'apprenait, comment dire ? sur le tas ?

Fayol C'est exact. Je crois bien avoir été l'un des premiers à proposer que manager ou administrer pouvait s'enseigner et devait être enseigné. Encore fallait-il savoir quoi enseigner, d'où les cinq sous-fonctions, si je puis dire, que j'ai énumérées plus tôt. Je me suis également intéressé aux qualités que devaient posséder les managers. Les qualités physiques, intellectuelles, morales... enfin tout cela constitue une doctrine...

L'hôte *Nous* reviendrons plus tard *(vers Fayot) à* votre doctrine du management et *(vers Weber) à* votre bureaucratie : c'est maintenant le moment de rencontrer notre prochain invité.

(Il prend une feuille et annonce avec grandiloquence.) Mesdames et messieurs, voici l'histoire étonnante de Frederick Winslow Taylor, l'homme qui a donné son nom au taylorisme. *(Ton normal à la caméra)* Ce n'est pas un roman, c'est la pure vérité !

(Il lit.) Il naît à Germantown, Pennsylvanie, en 1856. Avocat prospère, son père fait partie de l'austère secte des Quakers. Sa mère, puritaine, retrace sa généalogie jusqu'à un ancêtre qui a débarqué à Plymouth en 1629, neuf ans après les célèbres Pèlerins, les premiers immigrants britanniques arrivés aux États-Unis, à bord du *Mayflower.* Sa culture « puritano-quaker » le marque profondément et explique sans doute en grande partie un trait dominant de sa personnalité qui l'orientera toute sa vie vers la recherche de la vérité, l'observation méticuleuse des faits et l'étude expérimentale des procédés.

Weber L'importance de l'éthique protestante !

L'hôte Pour expliquer le capitalisme... comme vous l'avez écrit ! *(Retour aux feuilles)* Il est attiré par la mécanique et, dès sa tendre enfance, s'amuse à démonter et remonter toutes sortes de jouets, d'objets et de machines, *(à Weber)* ce qui dénote un esprit plus scientifique que capitaliste !

(Retourà la feuille) Ses études le familiarisent avec les classiques, le français, l'allemand et l'Europe où il fait quelques voyages. Dans ses temps libres, *(à la caméra)* on se demande où il les prend *(feuille),* il arrive à faire une étude analytique du jeu de croquet et à déterminer la manière la moins fatigante de faire des randonnées clans la nature. *(À la caméra)* Il a commencé jeune à faire l'étude des mouvements ! *(Feuille)* Ses parents le destinent au droit,

comme son père ; il passe haut la main son examen d'entrée à Harvard, mais n'y entre pas ! Pourquoi ? Certains prétendent que c'est à cause de sa santé délicate, d'autres, à cause de sa vue affaiblie par les longues études nocturnes, d'autres encore, que c'est en réaction contre le fait que ses parents ne l'aient pas laissé choisir lui-même sa carrière, mais tout ça ne nous concerne pas vraiment !

À 18 ans, il entre comme apprenti modeleur-machiniste à la Enterprise Hydraulic Works de Philadelphie. Il mène une vie d'ascète, ne fume pas, ne boit ni alcool, ni thé, ni café, mais apprend à jurer comme les ouvriers, une habitude qu'il ne perdra jamais ! Il termine son apprentissage quatre ans plus tard et se fait embaucher comme simple ouvrier à la Midvale Steel Works, toujours à Philadelphie.

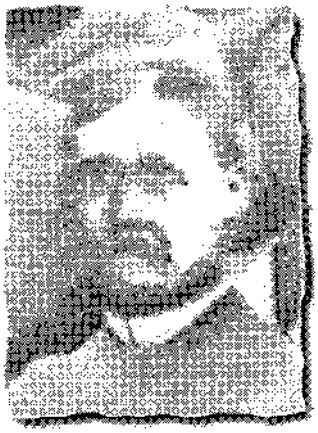
Tout en travaillant à plein temps *(à la caméra)* ce qui voulait dire dix heures par jour à l'époque, *(feuille)* il obtient son diplôme d'ingénieur-mécanicien du Stevens Institute of Technology en suivant des cours du soir pendant deux ans, patente de nombreuses inventions et, avec un ami, gagne le championnat américain de tennis amateur double messieurs. D'ouvrier, il passe à commis, à machiniste, à chef des machinistes, à contremaître de l'atelier d'ajustage, à responsable des réparations et de l'entretien et finalement, six ans seulement après son entrée comme simple ouvrier, il est nommé ingénieur-chef de toute l'entreprise à 28 ans et se marie !

(À la caméra) Étrange coïncidence, Frederick Taylor a élaboré sa doctrine en même temps qu'Henri Fayol puisque son livre *The Principles of Scientific Management* est paru en 1911, cinq ans avant celui de monsieur Fayol. Ces deux « Grands Esprits » ont autre chose en commun : on a dit d'eux qu'ils étaient « les deux grands théoriciens du management ».

Si vous voulez en savoir plus long sur le mariage de Frederick Taylor, sur les trois enfants qu'il a adoptés et sur le reste de sa vie, je vous recommande sa biographie ! Quant à ses activités professionnelles, vous les apprendrez de la bouche même de... Frederick Taylor !

Taylor entre par l'allée à la droite de l'hôte, va jusqu'à lui ;
Weber et Fayal se lèvent.

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)



FREDERICK WINSLOW TAYLOR
1856 – 1915

Avant même d'arriver à la table, depuis l'allée, Taylor lance.

Taylor *Good afternoon ! (rendu à la table, poignée de main)* Bonjour monsieur *(nom de l'hôte),* que c'est gentil de m'avoir invité, quel plaisir d'être parmi vous tous !

L'hôte Quelle chance pour nous que vous ayez accepté de venir de si loin ! Soyez le bienvenu.

Taylor Merci. *(Sans traverser de leur côté, il salue les deux autres.) Herr* Weber, monsieur Fayol.

Weber *Good afternoon Mister* Taylor.

Fayol Bonjour monsieur. J'ai étudié avec soin votre système basé sur les principes du management scientifique.

Taylor *(Étonné)* Ah oui ! Et qu'est-ce que vous en pensez ?

Fayol Votre idée de renforcer le rôle des chefs d'atelier et des contre-maîtres au chapitre de l'analyse du travail me paraît excellente; en revanche, la négation du principe de l'unité de commandement me paraît erronée et dangereuse.

Taylor Mais je suis sûr...

L'hôte *(Il le coupe.)* Je vous donnerai l'occasion d'en discuter tout à l'heure.

Il indique son fauteuil à Taylor et tous s'assoient.

L'hôte Monsieur Taylor, vous avez enseigné à des ouvriers, qui faisaient ce travail depuis des années, comment transporter des lingots de fonte.

Taylor Oui, et c'est habituellement le premier exemple que je donne de l'étude des temps et des mouvements. *(Facétieux)* On en parle tellement qu'il y a des gens qui pensent que le management consiste à enseigner comment manipuler des lingots de fonte !

L'hôte *(Rires. Sourires. Réaction au choix.)* Vous avez écrit que vous pourriez entraîner un gorille à faire ce travail plus efficacement qu'un homme.

Taylor Oui et alors ?

L'hôte C'était très méprisant pour les ouvriers, humiliant même ! Descendre du singe, passons, mais que le singe soit plus efficace que nous, c'est trop !

Taylor Le premier homme qui a utilisé un cheval pour tirer des charges trop lourdes pour un humain était-il méprisant pour ses congénères ?

L'hôte Non.

Taylor Au contraire, il a rendu un immense service à l'humanité, n'est-ce pas ?

L'hôte C'est juste.

Taylor Alors, votre gorille *(un temps),* c'est la même chose !

Fayol Vous n'avez pas dû vous faire d'amis non plus quand vous avez écrit que les porteurs de lingots étaient comme les bœufs...

Taylor *(Le coupe)* ... lourds physiquement et mentalement ! Je sais. Ce ne sont pas les porteurs de lingots qui me l'ont reproché : la majorité d'entre eux étaient des immigrants analphabètes !

Fayol Vous vous enlisez, mon cher Taylor !

Taylor Pas du tout, je suis réaliste ! Pour passer sa vie à transporter des lingots de fonte d'une cinquantaine de kilos, c'est essentiel d'être fort comme un bœuf... mais nuisible d'être intelligent comme vous !

Fayol Si vous me prenez par les sentiments !

Taylor Ce serait du mauvais management de vous demander de trimbaler des objets lourds, tout comme de demander aux « bœufs » ou *(regardant l'hôte)* aux « gorilles » de « manager » une entreprise. On n'atteint pas un rendement maximum en demandant à quelqu'un de faire plus que ce qu'il peut faire, mais en l'aidant à faire au maximum ce dont il est capable.

Fayol Ça, c'est très juste !

Taylor *(À l'hôte)* Il est temps que je vous dise. cher hôte, que vous avez abordé le management comme un acheteur de cheval qui ne connaît pas les chevaux.

L'hôte C'est-à-dire ?

Taylor Par la queue... au lieu de commencer par lui examiner la tête, le corps et les pattes !

L'hôte Par où fallait-il commencer ?

Taylor En me demandant ce qu'est le management scientifique.

L'hôte Bon, d'accord, qu'est-ce que c'est ?

Taylor Une révolution !

Weber Vous êtes révolutionnaire !

Taylor Mentalement, oui ! Le management scientifique est une révolution mentale.

Weber Dans quel sens ?

Taylor Aujourd'hui comme clans mon temps, les patrons, d'une part, et les employés et leurs représentants syndicaux, d'autre part, ont une idée fixe...

L'hôte Ah oui ! et laquelle ?

Taylor Leur idée fixe, c'est le partage des surplus. La révolution mentale du management scientifique les oriente vers l'augmentation des surplus; une augmentation telle qu'il n'y aura plus de querelles au sujet de leur partage. Une révolution qui substitue la paix à la guerre, la coopération fraternelle aux querelles, la confiance mutuelle à l'espionnage, transforme les ennemis en amis et amène patrons et ouvriers à travailler ensemble vers un même but.

Weber Vous n'êtes pas révolutionnaire mais utopiste !

Taylor Absolument pas, je suis réaliste ! C'est exactement ce que j'ai accompli dans la plupart des entreprises où j'ai installé le management scientifique et je peux vous affirmer que durant les trente premières années de son application, il n'y a pas eu de grèves dans les entreprises qui ont adopté le système Taylor. On y vivait des relations paisibles !

Weber Durant le premier siècle de l'existence des États-Unis, les relations étaient également paisibles entre les maîtres et leurs esclaves !

Taylor *Si* vous jugez que le fouet est paisible... *(S'il n'y a pas de rires, il ajoute.)* j'aurai une piètre opinion de votre jugement !

Weber *(Il rit.)* Bravo, vous n'avez pas mordu à mon hameçon ! Sérieusement, je sais fort bien que votre système était très populaire et que même les Soviétiques l'ont installé chez eux. Étiez-vous au courant, monsieur Taylor ?

Taylor Oui, oui, bien sûr. Même qu'un certain Aleksei Gastev, dans les années vingt, s'est fait le promoteur de mon système. Staline y était moins sympathique, dit-on. Il préférait le stakhanovisme...

L'hôte Le quoi ?

Taylor Le stakhanovisme. Du nom d'Aleksei Stakhanov, un mineur de charbon à la productivité légendaire qui, dans les années 1935-1936, est devenu le modèle à suivre en Union soviétique.

Weber Ils ont aussi adopté la chaîne d'assemblage...

Taylor *(Il le coupe.)* Ça, ça ne vient pas de moi ! C'est une invention de monsieur Olds, qui a donné son nom à la Oldsmobile, invention perfectionnée plus tard par Henry Ford qui a implanté dans son usine la chaîne d'assemblage mobile.

Weber Ne digressons pas, restons-en au taylorisme que certains accusent de ne pas tenir compte de l'humanité des travailleurs.

Taylor Pas le taylorisme ! Les gens qui ont tenté de l'appliquer sans le comprendre et qui ont ignoré l'aspect humain de mon système. Au lieu de lire les auteurs qui m'ont commenté et critiqué, vous devriez lire mes propres écrits. *(À la caméra)* Et vous aussi ! *(Retour à Weber) Vous y* verriez que j'insiste d'abord pour que les managers expliquent aux employés concernés la nature et les raisons des changements proposés et, ensuite, pour qu'aucun changement ne soit effectué avant que les employés aient exprimé leurs points

de vue et accepté le changement. D'ailleurs, la plupart des théoriciens du changement et des gestionnaires contemporains confirmeront que c'est là la façon appropriée d'implanter le changement dans les organisations.

Weber N'empêche que vous et vos acolytes étiez autour d'eux comme des pions avec vos chronomètres !

Taylor Je ne vois pas comment on peut connaître le temps que prend une opération sans la minuter !

Weber J'en conviens, mais pour employer une comparaison qui vous est familière, vous admettrez qu'ils devaient se sentir comme des chevaux de course !

Taylor Non, je n'admets pas ! La plupart des ouvriers étaient, je le répète, des immigrants analphabètes, mais on les traitait comme des humains et non comme des esclaves ou des bêtes. Après nos explications, ceux qui s'objectaient n'étaient pas forcés de participer. Ainsi, au Watertown Arsenal où j'ai mené une étude, un machiniste récalcitrant a continué de travailler durant toute notre recherche sans s'y soumettre et sans être chronométré. Les ouvriers participants savaient que ce que je voulais le plus, c'était confier à chacun la plus haute tâche que son intelligence et son physique lui permettaient d'atteindre.

L'hôte Monsieur Taylor, je commence à me demander si vous êtes un manager, un apôtre ou un travailleur social... ce qui m'amène à notre prochaine invitée, puisqu'elle a commencé sa carrière comme travailleuse sociale.

(Il prend une feuille et lit.) Issue d'une bonne famille de Boston, Mary Follett a eu la chance d'avoir parmi ses premières maîtresses, à l'école primaire, une femme intelligente et humaine qui est aussi devenue son amie. Elle l'a persuadée de la nécessité d'adopter une méthode d'étude rigoureuse, l'a stimulée intellectuellement et lui a inculqué le goût de la philosophie et d'une vie simple. Mary Follett a poursuivi ses études au Radcliffe College, où elle a choisi comme options l'économie, les sciences politiques et... la philosophie, bien sûr ! Elle a obtenu son diplôme en 1898 avec la mention *summa cum lande — (à la caméra)* pour ceux qui n'ont pas fait de latin, ça veut dire : avec très grande distinction !

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

Fait important, elle a entrecoupé ses six années à Radcliffe d'une année à Cambridge, en Angleterre, où elle a étudié l'histoire, le droit et les sciences politiques. Elle a aimé la vie et les coutumes anglaises et s'est fait de nombreux amis qui sont devenus la base des liens étroits qu'elle a toujours conservés avec l'Angleterre où elle a d'ailleurs passé les cinq dernières années de sa vie. Avant, durant et immédiatement après ses études universitaires, Mary Follett a consacré trente ans de sa vie au service social. Dès 1900, elle a convaincu les autorités municipales de Boston d'ouvrir les écoles le soir, pour y offrir des activités éducationnelles et sociales ; louer d'autres lieux à ces fins ou ne pas utiliser les écoles vides, le soir, aurait été du mauvais management, disait-elle ! En 1912, elle fit ouvrir par la ville de Boston le premier « Placement Bureau Committee » auquel elle a participé activement, ce qui l'a mise en contact avec les travailleurs et des représentants de l'industrie et l'a fait s'intéresser de plus près aux relations industrielles, puis aux problèmes sociaux et, finalement, à l'organisation et à l'administration industrielles.

Elle est devenue une experte-conseil dont beaucoup de grandes sociétés s'arrachaient les avis. Plusieurs de ses points de vue faisaient autorité chez ceux et celles qui s'intéressaient à la gestion, à l'exercice du pouvoir, du contrôle et des responsabilités dans les organisations. Elle a en outre prescrit une nouvelle manière de gérer les conflits.

À maints égards, sa conception de la gestion était en avance sur ce qui se pratique encore aujourd'hui dans bien des organisations *(à la caméra)* ce qui n'est peut-être pas très flatteur pour les praticiens actuels, vous en conviendrez. *(Feuilles)* Elle constate que les fondements psychologiques du management sont négligés et même, parfois inconnus. Cette constatation nous apparaît tout aussi juste aujourd'hui que lorsqu'elle l'a faite dans les années vingt, hélas ! *(À la caméra)* Mesdames et messieurs, Mary Parker Follett.

Elle arrive par l'allée face à l'hôte qui va à sa rencontre ;
les trois autres se lèvent.

L'hôte Mademoiselle Follett, bonjour et bienvenue parmi nous.

Follett Bonjour monsieur *(nom de l'hôte).* Je suis très heureuse de rencontrer enfin ces trois messieurs que j'admire, même si je ne suis pas toujours d'accord avec eux. *(À l'hôte)* Quant à vous, je suis enchantée de faire votre connaissance, mais je préférerais que vous m'appeliez Mary.

L'hôte Comme vous voulez, Mademoiselle. Je conclus que vous ne vous êtes pas mariée ?

Follett Jamais ! Je n'ai compté sur personne pour gagner ma vie.

L'hôte Indépendante et solitaire !

Follett Indépendante oui, solitaire non. À Boston, j'ai vécu trente ans avec une amie très chère, Isobel Briggs. Après sa mort, j'ai habité avec une amie londonnienne, Katherine Furze, qui s'occupait activement du mouvement des « Guides ».

L'hôte C'est clair et net !

Follett J'aime que les choses soient claires : on sait à quoi s'en tenir !

L'hôte Moi de même. Je vous en prie, asseyez-vous.

Follett Merci. *(Elle se tourne vers les trois autres.)* Messieurs !

Fayol et Weber Mademoiselle !

Taylor *Hi Mary !*

Tous s'assoient.

L'hôte Mademoi... euh, Mary, vous avez écrit de nombreux livres...

Follett *(Elle le coupe.)* Pardon, j'ai écrit peu de livres...

L'hôte Pourtant, on en...

Follett *(Elle le coupe encore.)* En 1933, peu après son ouverture et peu avant ma mort, la London School of Economics m'a invitée à faire une série de conférences. Plus tard, des disciples ont colligé ces conférences et d'autres papiers que j'avais écrits et les ont publiés. Ce sont là la plupart des «livres» qu'on m'attribue et qui concernent à proprement parler la gestion.

L'hôte Voilà une autre chose claire et nette ! *(À la caméra)* Ces écrits, fascinants pour tous ceux qui s'intéressent au management, sont également passionnants pour les profanes à cause de la grande humanité dont ils sont imprégnés ; je ne saurais trop vous recommander de les lire. *(À Mary)* Pourquoi vous êtes-vous intéressée aux conflits ?

Follett Parce que je les chéris !

Weber Vous êtes batailleuse !

Follett Surtout pas !

Fayol Parce que vous avez maîtrisé l'art du compromis ?

Follett Encore moins !

L'hôte *(Drôle)* Je sais ! Vous êtes masochiste !

Follett Jamais !

L'hôte Alors ?

Follett Réglons d'abord le cas du compromis que j'exècre parce qu'il sacrifie l'intégrité de l'individu : personne n'aime céder, même partiellement, une chose à laquelle il tient.

Fayol Non, mais c'est une preuve d'humilité !

Follett Non, non, non. L'humilité consiste à ne pas réclamer plus que ce que l'on mérite, que ce à quoi l'on a droit. Avec l'humilité, on conserve son intégrité, mais il faut insister pour recevoir ce qui nous est dû. L'humilité n'a rien à voir avec le compromis.

Taylor Admettons, mais le compromis aide à régler le problème.

Follett Absolument pas ! Il ne fait que reporter le problème. Le compromis est futile et temporaire parce qu'il repose sur la croyance populaire et erronée que la vérité se situe « entre » deux points de vue différents ; le compromis est une solution factice qu'il faut éviter parce qu'elle se contente de réarranger ce qui existe au lieu de produire des nouvelles valeurs.

Weber Accepter un compromis, c'est faire preuve de compréhension et ainsi aider à...

Follett Pardon ! Le compromis n'est pas de la compréhension, c'est de la suppression, la bête noire de la psychologie moderne !

Weber Hélas ! la psychologie n'est pas mon fort : quand je suis né, Freud n'avait que huit ans!

Follett Je vais vous expliquer : dans un compromis. pour avoir la paix, deux individus abandonnent leurs points de vue respectifs, font chacun une suppression ; une soustraction en somme. Ceux qui croient au compromis doivent donc croire à une certaine magie qui fait que deux soustractions égalent une addition!

L'hôte Bon! Vous n'admettez pas les compromis et vous n'êtes pas batailleuse, alors pourquoi vous plonger dans les conflits ?

Follett Parce qu'on peut en tirer une plus-value si l'on sait bien les gérer et transformer les opposants en « cocréateurs » qui vont engendrer des nouvelles valeurs grâce à l'intégration et au « comportement circulaire ».

Taylor Le ...« comportement circulaire », qu'est-ce c'est ? Tourner en rond ?

Follett *(Dérision) Funny !*

Taylor *(Il mouille son index sur sa langue et, avec l'index, fait un trait vertical dans l'air.)* 1 à 0 pour moi !

Follett *(À Taylor)* Si vous insistez ! *(À tous)* Pour comprendre le comportement circulaire, il faut d'abord comprendre une notion de base en psychologie des relations humaines.

Taylor J'écoute.

Follett Quand je dialogue avec vous, je ne réagis pas à vous, mais à vous plus moi, à vous avec moi et vice versa ; *(geste à l'appui)* à chaque étape de ce va-et-vient, de l'échange, chacun d'entre

nous est graduellement transformé ; c'est ce que j'appelle le comportement circulaire. Vous me suivez ?

Taylor Oui, oui. Moi qui suis né la même année que Freud, je suis encore moins versé en psychologie que *Herr* Weber mais...

Follett *(Elle le coupe.)* On n'a qu'à étudier le système Taylor pour s'en rendre compte ! *(Même geste que Taylor plus tôt)* 1 à 1 !

Taylor O.K . ! Continuez !

Follett Notre rencontre nous transforme tous les cieux parce que *(geste circulaire)* nous nous ajoutons mutuellement quelque chose. À chacune de vos interventions, je m'enrichis de vos idées, de vos connaissances, j'évolue, je progresse, et vous de même à chacune des miennes. Le comportement circulaire engendre une croissance humaine exactement de la même manière que l'intérêt composé engendre une croissance pécuniaire.

Taylor *(Farceur)* Je suis donc capital !

Follett *(Riant)* Comme moi! Et chaque échange entre nous est de l'intérêt composé qui s'ajoute immédiatement au capital, le fait croître et donne donc une valeur plus grande à l'échange suivant.

Taylor Et à la fin de la rencontre, on est devenu tous les deux millionnaires !

Follett En valeurs humaines... probablement !

Weber *(Évidemment)* C'est mon vieux principe du *bewirkt und wirkend* !

Follett *(Perplexe)* Pardon ?

Weber *Bewirkt und wirkend,* c'est-à-dire tout ce qui est produit, produit à son tour une action. C'est ainsi qu'un effet peut devenir une cause et qu'une cause peut parfois être considérée comme un effet.

Follett *Vous* prétendiez plus tôt que ce n'était pas votre fort, mais voilà de la psychologie !

Fayol *(Spirituel)* Pardon mademoiselle, *bewirkt und wirkend* c'est de l'allemand!

Taylor *(Tous rient de ce trait !)* Mais non, voyons, c'est de la philosophie !

Weber Ce n'est ni de la psychologie ni de la philosophie, c'est de la sociologie !

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

Follett Rien de tout ça ; c'est simplement le comportement circulaire qui intègre les divers éléments et nous fait passer de ce qui était à quelque chose de nouveau. C'est une expérience progressive, c'est la voie du développement individuel et social.

Fayol *(Il reprend le geste circulaire de Follett en l'agrandissant.)* Ainsi soit-il !

Weber Mademoiselle, tout ce temps-là, vous nous parlez de psychologie et non pas de management qui devait être le sujet de notre rencontre !

Follett Monsieur Weber ! En me présentant tout à l'heure, monsieur *(nom de l'hôte)* vous a dit que j'avais constaté que les fondements psychologiques du management étaient négligés et même inconnus. Aujourd'hui, j'ai l'intention de vous le démontrer... si vous me laissez continuer.

Weber Je vous en prie.

Fayol Pour nous aider à mieux vous comprendre, qu'entendez-vous par « intégration » ?

Follett L'intégration, c'est le principe actif des relations humaines, la seule manière valable de régler un conflit. L'abandon ou la victoire d'une des parties est évidemment indésirable, de même que le compromis, j'espère vous en avoir convaincus ; il reste l'intégration. Mais, commençons par le commencement.

Taylor Ça, c'est généralement une bonne idée ! *(Geste)* 2 à 1 !

Follett C'est généralement ce que j'essaie d'avoir : des bonnes idées ! *(Geste)* 2 à 2 ! Quand il y a conflit, c'est qu'il y a différence, mais ce qu'on veut éliminer, ce n'est pas la différence.

Fayol Ah non ! Il me semble qu'une fois la différence éliminée, le conflit cesse d'exister!

Follett Vous avez raison, mais croyez-vous que les gens abandonnent facilement leurs convictions ? Spécialement dans le contexte d'un conflit ?

Fayol Non, je ne le crois pas.

Follett Voilà ! Éliminer la différence serait une tâche presque impossible. Ce qu'il faut éliminer, c'est la confusion que la différence engendre. Or, pour y arriver, il faut d'abord s'assurer qu'on a toute l'information pertinente, tous les faits, les « vrais » faits.

Weber Ce qui n'est pas facile : dans l'examen d'un problème, il y a tellement de points de vue spécifiques qu'on ne les a jamais tous épuisés.

Follett Je reconnais là votre recherche de l'idéal : après l'idéal-type et l'idéale-société, voici maintenant l'idéal-problème : celui qui est le plus complexe ! Dans la pratique du management, les problèmes sont généralement plus simples, sinon c'est à nous de les ramener à une forme simple. Par exemple, si je pense que ce que j'aperçois est un serpent, tandis que vous pensez que c'est une branche morte, notre dialogue sera insensé. Une fois établi que c'est un serpent, nous ne serons pas forcément d'accord sur ce qu'il faut en faire, mais au moins nous parlerons de la même chose ; notre différence sera significative, notre conversation, intelligente.

Fayol Voilà établie la nécessité de l'information exacte. Ensuite ?

Follett Ensuite, il faut s'assurer que l'interprétation des faits est correcte et impartiale.

Weber Vous avez raison : toute analyse doit se soumettre aux règles de la vérification, du contrôle et de la preuve. Je suis sûr que vous avez un exemple à nous donner !

Follett Certainement! Vous voyez un homme gifler un ami. *(Temps)* Ne le jugez pas avant de vérifier s'il n'a pas plutôt tué un moustique qui allait piquer son ami ! De plus, et je ne vous apprends rien, j'en suis certaine, il faut se méfier des interprétations influencées par ses propres désirs.

Weber Je vois. Ensuite ?

Follett C'est maintenant que la psychologie et le travail créateur peuvent commencer. Avant que vous me le demandiez, je vais vous donner des exemples. Un jour, j'étais dans une petite salle de la bibliothèque d'une université. Un homme qui était là voulait ouvrir la fenêtre, je la voulais fermée. Conflit !

Première étape : l'information, les faits.

— Pourquoi voulez-vous ouvrir la fenêtre ?

— Pour avoir plus d'air.

— Moi aussi j'aimerais avoir plus d'air mais je ne veux pas qu'il arrive directement sur moi.

Les faits sont connus : nous voulons tous les deux la même chose, ça facilite la résolution du problème.

Deuxième étape : création et intégration.

Comment lui donner son air sans me l'envoyer clans le dos ? En ouvrant la fenêtre de la salle voisine ! Pas de compromis ! L'intégration c'est trouver une troisième manière qui va inclure les désirs de A et ceux de B sans qu'aucun des deux n'ait à faire de sacrifice.

Fayol C'est très clair et ça me paraît très efficace, mais il s'agit d'un problème personnel ; or, il est rare que les problèmes d'une organisation soient d'ordre individuel !

Follett J'ai aussi un exemple d'ordre organisationnel ! Une prospère et paisible coopérative de laitiers a presque péri à cause d'un problème apparemment bénin. La laiterie était située au milieu d'une côte. Les laitiers qui arrivaient du haut de la côte disaient qu'ils n'avaient pas à attendre dans une pente avant de décharger leurs bidons de lait sur la plate-forme de la laiterie. Ils exigeaient la préséance sur leurs confrères qui arrivaient du bas de la côte. Ceux-ci prétendaient à la même préséance, ne voulant pas non plus attendre dans ladite pente. Le conflit s'était envenimé à tel point que la coopérative songeait à se démembrer. Ses membres ne voyaient que deux possibilités : priorité aux ascendants ou priorité aux descendants. Un consultant a suggéré de déplacer la plate-forme de sorte que les ascendants et les descendants puissent décharger leurs bidons de lait en même temps. La suggestion a été acceptée par les deux parties, toutes deux heureuses, mais pas parce qu'elles avaient gagné leur point : parce que le consultant avait inventé une troisième solution. L'intégration nécessite de la créativité. Il ne faut jamais se laisser emprisonner dans « ou bien ceci, ou bien cela ». Il faut inventer une troisième situation qui apportera satisfaction aux parties.

L'hôte Mademoiselle Follett, merci de cet exposé qui nous a tous éclairés. *(Se tourne vers Weber.)* Monsieur Weber, j'ai dû vous interrompre plus tôt alors que vous étiez lancé sur la bureaucratie ; maintenant que tout le monde est là, c'est le moment de continuer.

Weber Merci. Je veux d'abord établir que la bureaucratie, telle que je l'ai conçue et tout utopique qu'elle soit, est en fait un modèle d'organisation ; modèle qui a de nombreux points communs avec celui que monsieur Fayol nous propose dans son *Administration industrielle et générale.* La bureaucratie veut assurer deux qualités essentielles à toute organisation : l'efficacité et la continuité. Pour y arriver, j'ai appuyé l'exercice de l'autorité et le fonctionnement de la bureaucratie sur les principes de la rationalité et de la légalité.

Taylor De la dictature ! C'est vous qui le dites !

Weber La bureaucratie est autoritaire mais pas dictatoriale ! Elle est, au contraire, fondamentalement démocratique.

Taylor Ah oui ? Comment ça ?

Weber *(Il déplie un doigt (*) à chaque raison.)* En donnant aux fonctionnaires (*) un statut légal officiel, (*) la sécurité d'emploi ; (*) en les recrutant dans toutes les classes de la société et, détail important, (*) par concours ; (*) en les rémunérant à salaire fixe et selon une échelle prédéterminée (*) accompagné d'un fonds de retraite et (*) en soumettant l'avancement des fonctionnaires à un comité guidé par des critères précis au lieu de le laisser à l'arbitraire des autorités.

Taylor Ouais ! C'est pas mal! Mettons que je n'ai rien dit.

Weber *(Humour)* C'est vous qui le dites !

Fayol La sécurité d'emploi a le désavantage... d'empêcher de mettre à l'écart un employé quand c'est nécessaire.

Weber Dans ces cas-là, il y a toujours le leurre d'une retraite prématurée et avantageuse ! C'est une tactique courante en temps de compressions budgétaires !

Fayol Et quand le budget, justement, ne le permet pas ou que... le poisson ne mord pas ?

Weber *(Haussement désespéré des bras)* C'est le prix qu'il faut parfois payer pour avoir une organisation rationnelle et démocratique.

Fayol Peut-être, mais c'est une entorse à l'efficacité que la bureaucratie veut assurer.

Weber Je ne peux que répéter : c'est le prix qu'il faut parfois payer pour avoir une organisation rationnelle et démocratique.

L'hôte La bureaucratie permet d'offrir des services spécifiques avec efficacité et efficience, en instaurant une division poussée des tâches, ce qui entraîne inévitablement la «robotisation» des fonctionnaires !

Weber On pourra revenir sur vos robots, mais je dois vous répondre que la division des fonctions mène à la spécialisation, à laquelle personne autour de cette table ne s'objecte... sauf vous !

Follett Pas moi en tout cas ! Déjà au XVIIIe siècle, Adam Smith avait constaté que la spécialisation permettait à une dizaine d'hommes de produire 48 000 épingles par jour alors qu'un artisan, travaillant seul, n'en faisait qu'une vingtaine dans le même temps. Un autre précurseur du management, Charles Babbage, écrivait au début du XIXe siècle que les nations les plus civilisées devaient leur avance à la division du travail.

Fayol Et l'on peut observer que la division du travail est naturelle dans le monde animal où, plus l'être se perfectionne, plus il développe d'organes chargés de fonctions différentes. Dans notre monde, la division du travail permet de produire plus et mieux sans augmenter l'effort.

L'hôte Voulez-vous expliquer pourquoi à tous les profanes comme moi ?

Fayol Avec plaisir ! L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement.

L'hôte Mais oui, c'est évident, j'aurais dû y penser !

Fayol Chaque changement d'occupation entraîne un effort d'adaptation qui diminue la production. En revanche, la division du travail permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter ; elle permet donc d'augmenter la production.

Taylor Moi, je n'ai qu'une chose à vous dire : si l'homme moyen d'aujourd'hui vit aussi bien que le roi d'il y a 250 ans, c'est à cause de la division du travail et de la spécialisation qu'elle entraîne !

[52.14.85.76] Project MUSE (2024-04-25 15:37 GMT)

L'hôte *(Bras élevés comme une victime de hold-up)* Bon, ça va ; j'ai compris les avantages de la spécialisation ! *(À Weber) Vous* avez aussi insisté pour que le patron conserve le contrôle du travail.

Weber Évidemment, c'est le privilège implicite de l'employeur, mais toujours par souci de justice et de démocratie, en bureaucratie, ce contrôle est lui-même contrôlé par une commission de discipline. Enfin, dernier principe de la bureaucratie, j'insiste pour qu'il y ait séparation complète entre la fonction et la personne qui l'occupe.

Fayol Tiens ! Pourquoi ?

Weber Parce qu'aucun fonctionnaire ne saurait être propriétaire de sa charge !

Fayol N'est-ce pas évident ? Pourquoi l'avez-vous spécifié ?

Weber En réaction contre une coutume que le népotisme et le favoritisme avaient engendrée et qu'il fallait faire disparaître.

Fayol Mais en affirmant ce principe, n'encouragez-vous pas la mobilité des employés qui s'identifient moins à leurs fonctions ? Par ailleurs, cette mobilité accrue coûte cher si l'on tient compte du temps que met tout agent à s'initier à une fonction nouvelle.

Weber Sans que cela ait été mon intention, je conviens que ce principe peut se traduire par une plus grande mobilité. Mais n'est-ce pas souhaitable ? Cette plus grande mobilité pourra profiter à l'entreprise qui veut remanier ses opérations puisqu'elle est susceptible d'améliorer les possibilités d'avancement des employés.

Taylor Ce qui est une forte source de motivation et qui, de plus, combat l'impression de robotisation que la spécialisation peut faire naître chez certains employés, comme le soulignait notre hôte tout à l'heure.

Weber *(À Taylor)* Très juste ! *(Retour à Fayol)* Je ne dis pas que la bureaucratie est parfaite, mais...

L'hôte *(Il le coupe tout en cherchant parmi ses feuilles ; il trouve au bon moment.)* Non, mais vous en avez fait une apologie dithyrambique que j'ai apportée et que je vais... *(Il se reprend.)* ou plutôt non : vous l'avez écrite, lisez-la ! *(Il lui tend la feuille.)*

Weber *(Il prend la feuille.)* Qu'est-ce que c'est ? *(Il jette un coup d'oeil puis, réjoui.)* Ah, oui ! *(Ravi, à l'hôte)* Merci beaucoup ! *(Il lit.)* L'expérience tend universellement à démontrer que l'organisation bureaucratique de l'administration est, du point de vue purement technique, capable d'atteindre le plus haut degré d'efficience. Dans ce sens, c'est le moyen le plus rationnel d'exercer un contrôle impérieux sur les êtres humains.

(Follett et Taylor rouspètent en grommelant; Weber se contente d'élever légèrement le ton.) Elle est supérieure à tout autre moyen par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline et par... *(Follett et Taylor rouspètent encore, Weber élève encore le ton et répète le dernier mot avec plus d'assurance.)* ... par la rigueur de sa discipline et par sa fiabilité. C'est ainsi qu'elle permet un degré particulièrement élevé de calculabilité des résultats pour les chefs d'organisations. Finalement, elle est supérieure à la fois par l'intensité de son efficacité et par l'étendue de ses opérations et elle peut s'appliquer à toutes les sortes de tâches administratives, publiques ou privées. *(Il rend la feuille à l'hôte en s'adressant à lui.)* Merci. Je suppose que nous allons aborder plus tard la question d'autorité et de pouvoir ?

L'hôte En effet !

Weber *(À Follett et à Taylor) Nous* verrons à ce moment-là ce que vous avez à dire sur le contrôle impérieux et la discipline rigoureuse qui vous ont fait réagir pendant que je lisais. *(Temps)* Je me suis davantage intéressé à la fonction publique lorsque j'ai élaboré le modèle bureaucratique, mais avec l'industrialisation, les techniques et l'économie modernes de la production des biens et services, la bureaucratie est inévitable même dans le domaine privé. D'ailleurs, on la trouve maintenant dans toute entreprise d'envergure, publique ou privée, qu'elle soit américaine, française, russe, chinoise ou sud-américaine. Enfin, voyez l'essor qu'elle a donné à l'éducation !

Taylor *(Incrédule)* À l'éducation ?

Weber Mais oui : la demande croissante, par l'État et les entreprises, de plus en plus d'employés, de plus en plus spécialisés, a nécessité le développement de l'enseignement secondaire et universitaire, amené la multiplication des collèges et des universités

et surtout, la création des grandes écoles. Grâce à quoi ? Grâce à... *(Il les incite à répondre.)*

Tous ensemble La bureaucratie !

Weber Merci, vous êtes de bons élèves !

L'hôte Merci à vous *Herr* Weber et bravo! Moi qui ai tellement maugréé contre la bureaucratie, je n'aurais jamais cru qu'un jour je lui trouverais des qualités ou, à tout le moins, des justifications!

Weber *Danke*[5].

L'hôte J'avais l'intention de revenir à la doctrine du management de monsieur Fayol, mais il ne nous reste pas assez de temps. Nous en parlerons durant notre second entretien. Passons donc plutôt à l'autorité. Monsieur Weber, vous aviez quelque chose à dire là-dessus ?

Weber Oui. Il faut d'abord poser que l'ordre social est vital ; sinon, c'est la confusion, l'anarchie et même la révolution, vous êtes bien d'accord ?

Fayol Évidemment.

Taylor Sans aucun doute.

Follett Absolument.

Weber Pour que l'ordre essentiel puisse exister, il faut qu'il y ait domination.

Follett Ça, c'est moins certain !

Taylor Comment définissez-vous la domination ?

Weber Comme la probabilité qu'un subalterne obéira à un commandement spécifique ; plus cette probabilité est grande, plus grande sera la domination qui pourra en résulter. Ce qui m'amène à définir l'autorité, ou le pouvoir si vous préférez, comme la probabilité qu'une personne va pouvoir accomplir sa volonté en dépit de l'opposition des autres.

Follett Venant de vous, ces deux définitions ne m'étonnent pas !

Weber Et je conclus que l'autorité est une nécessité socio-psychologique.

5. En français : « Merci ».

Fayol Prussien !

Follett Imbu d'autoritarisme !

Weber Au contraire ! À la suite de mon voyage aux États-Unis en 1904, j'ai écrit que l'autoritarisme était une faillite partout, sauf dans l'Église.

Follett Bon, je retire mon accusation d'autoritarisme, mais vous, continuez-vous d'affirmer que l'autorité est une nécessité socio-psychologique ?

Weber Absolument ! La preuve : les autorités existantes ne sont renversées que pour être remplacées par des nouvelles. Cela ne peut être que parce que les humains que nous sommes permettent à certains d'entre nous d'être en autorité. J'en conclus que cela répond à des besoins humains et sociaux fondamentaux.

Follett Votre raisonnement ne me convainc pas, quoiqu'il m'amène à conclure que nous allons continuer à chercher une autorité extérieure et arbitraire tant que nous n'aurons pas appris à diriger nos recherches vers la loi de la situation.

L'hôte Quelle est votre définition de l'autorité ?

Follett L'habileté à obtenir que les choses soient faites. Et cela dépend presque uniquement du succès qu'on a à persuader les gens de travailler « avec » soi. Dans les démocraties modernes, l'idée que quelqu'un est « sous l'autorité » de quelqu'un d'autre entraîne habituellement un refus de coopérer. C'est pourquoi il faut abandonner l'idée d'exercer du pouvoir « sur » les gens et tenter de l'exercer « avec » eux. En d'autres mots, contrairement à ce qu'implique la subordination, à savoir que le pouvoir est concentré chez le dominateur, on peut penser que le pouvoir est partagé, inégalement peut-être, mais partagé tout de même. Le défi consiste donc à convaincre les gens de mettre en commun le pouvoir qu'ils ont.

L'hôte Et pour vous, monsieur Fayol, qu'est-ce que c'est que l'autorité ?

Fayol Le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Je distingue l'autorité statutaire, qui tient à la fonction, de l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, etc. L'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire, et ni l'élection à un poste ni la propriété d'une entreprise ne la confèrent.

L'hôte Finalement, vous, monsieur Taylor ?

Taylor Dans mon système, l'autorité s'appuie sur la connaissance indépendamment de la fonction ; je m'intéresse davantage à développer des façons de faire qui feront autorité plutôt qu'à l'exercice de l'autorité sur des bases dont beaucoup m'apparaissent arbitraires et discutables.

Weber Mademoiselle Follett prône le pouvoir « avec » et monsieur Taylor, l'autorité basée sur l'expertise. Sans partager leurs points de vue, je considère que pour que l'autorité et le contrôle fonctionnent, il faut que le subalterne accepte ne serait-ce que minimalement son état de soumission.

Taylor Ce qui n'est pas vraiment nécessaire dans mon système, puisque le supérieur ne donne pas d'ordres au travailleur en vertu de l'autorité inhérente à sa position dans la hiérarchie, mais bien selon la connaissance approfondie et spécialisée qu'il a d'un aspect du travail de l'employé.

Fayol Cet aspect de votre théorie a ses mérites, mais en pratique, elle signifie que chacun de vos travailleurs aura plusieurs supérieurs immédiats, chacun spécialiste d'un aspect, ce qui fait que l'ordre, l'autorité, la discipline et la stabilité sont menacés.

Taylor Pas du tout, et c'est vous-même qui expliquez pourquoi.

Fayol Ça m'étonnerait : l'unité de commandement est une des choses auxquelles je tiens le plus !

Taylor Oui, oui, tout le monde sait ça! Mais vous avez écrit : « Pour une action donnée, un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. »

Fayol Justement, chacun de vos agents a deux, trois et même quatre chefs !

Taylor En tout, oui, mais un seul chef pour chaque aspect particulier de sa tâche : la vitesse de sa machine, son entretien, les réparations nécessaires éventuellement, etc. Exactement comme vous dites : un seul chef pour une action donnée !

L'hôte Mary, il vous reste à peine une minute pour conclure.

Follett Je suis d'accord, du moins partiellement, avec monsieur Taylor. Je crois que l'autorité provient de l'expertise et de sa pertinence

dans une situation donnée. Mais l'autorité est beaucoup trop complexe pour pouvoir clarifier le phénomène en une minute, voire en une heure.

L'hôte Mademoiselle...

Follett *(Index accusateur)* Non, non, non !

L'hôte Oh, pardon ! Mary, messieurs, merci pour cette intéressante session et à bientôt pour la seconde. *(À la caméra)* Mesdames, mesdemoiselles, messieurs, merci d'être venus nous rencontrer. Je suis convaincu que vous aurez trouvé nos invités tellement fascinants que vous ne voudrez pas manquer le seconde heure que j'aurai le plaisir de passer avec eux. À bientôt, au revoir.