

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Le Taylorisme à l'envers

François DALLE

Jean BOUNINE

Bruno LUSSATO

1 NAISSANCE DE LA FRANCE INDUSTRIELLE

2 NOTRE RECENT DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL EST ISSU DE NÉCESSITÉS HISTORIQUES ET SOCIOLOGIQUES.



3 QU'ÉTAIT LA FRANCE IL Y A TRENTE ANS ?



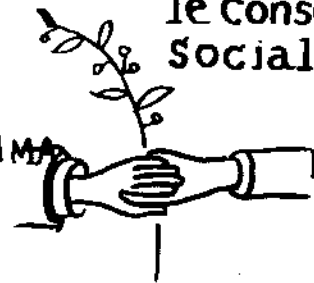
4 les réalités des lendemains de la guerre :



5 les rêves de la libération :



6 le consensus Social
CONSOMMATION PRODUCTION

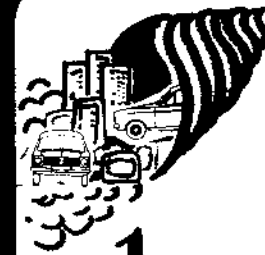


7 les leitmotive :



8 l'objectif de la nation
comme tant d'autres à l'EST comme à l'OUEST :
relever le double défi américain :

9
1 un haut niveau de vie
2 la puissance industrielle.



10 *Contrairement à d'autres pays, la France a relevé ce défi, mais,*

Comment est elle sortie de la pénurie ?



11 à la libération :
→ faible tradition industrielle
→ Souvenir de la crise de 29
→ déflation

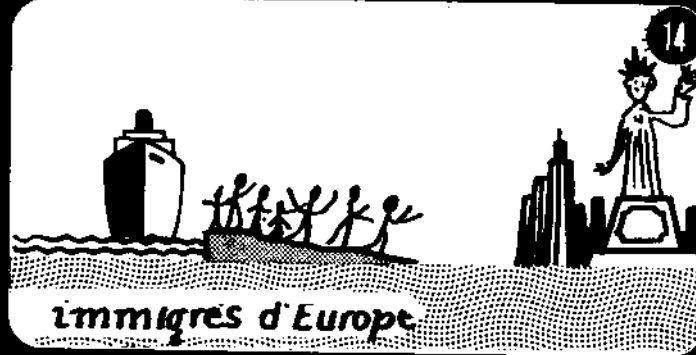


12 pénurie de travailleurs qualifiés, abondance de non qualifiés :

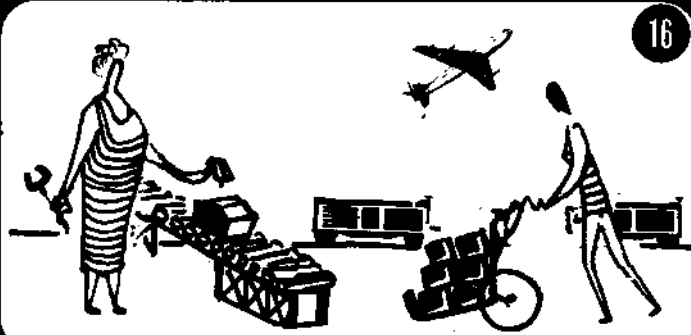
Reflux des anciennes colonies, femmes au foyer, paysans,



13
l'Amérique
avait connu ces conditions
20 ans plus tôt
au moment du 'boom'.



15
elle les avait à nouveau
connues lors de l'effort
de guerre (1939-45)



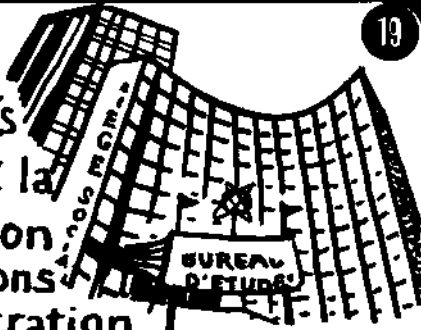
17
nous avons donc adopté
le 'modèle américain'
d'entreprise, pour
relever le double
défi américain



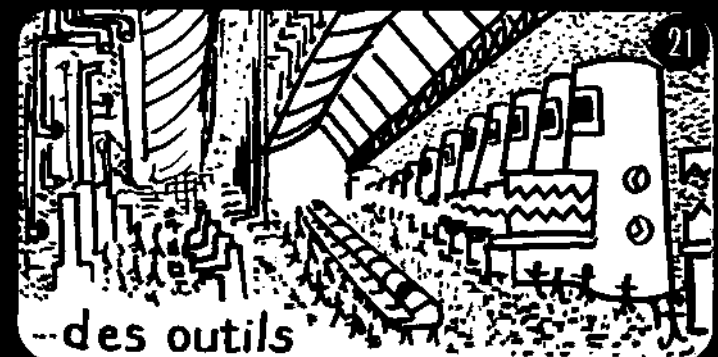
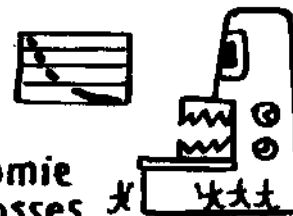
18
aux qualifiés
les fonctions
qualifiées



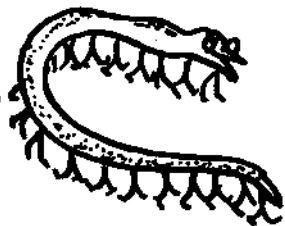
19
la pénurie
de qualifiés
a entraîné la
concentration
des fonctions
d'administration



20
Comme les machines
conçues par les
'qualifiés' sont
chères on a
abouti à l'économie
d'échelle, aux grosses
machines, et à la concentration...



22
aux non-qualifiés
les fonctions
étroitement
spécialisées
(les O.S.)



23
des tâches d'exécution
simples et spécialisées
permettant l'apprentissage
accéléré.




24
l'adoption du modèle
américain a donc résulté de
considérations objectives liées
aux caractéristiques sociologi-
ques, et à la nature des ambitions
de la nation.

25
LES AVANTAGES
APPARENTS ET CA-
CHÉS DE NOTRE MODE
D'INDUSTRIALISATION



26
l'abondance
est devenue une
réalité

27
la demande massive
d'emplois industriels a été
satisfaite par la proliféra-
tion des industries
légères 

28
grâce au pétrole, l'éner-
gie est venue plus
aisément vers l'usine



29
et la circulation des
produits a été facilitée.



30
l'industrialisation
n'est plus réservée aux
régions charbonnières



31
un nouveau type
d'entrepreneur
est apparu,



32
enclin à se mettre
à l'écoute du consommateur,
allant chez lui
si nécessaire.



33
alors qu'autrefois
l'industriel attendait souvent
dans ses bureaux,
la visite de ses
honorables correspondants

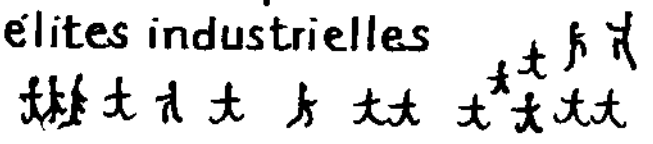


34
un entrepreneur se
rejouissant de l'accès
démocratique de tous
les français à
l'abondance.



37

un entrepreneur plus enclin à provoquer la circulation et la promotion des élites industrielles



38

sans distinction d'origine sociale de race de religion de sexe



39

Convaincu que l'efficacité économique entrainerait une plus grande justice sociale.



LES AVANTAGES SE SONT TRADUITS PAR UNE CAPACITE D'ADAPTATION INDENIABLE.



41

les esprits des entrepreneurs et des hommes d'entreprise etaient prêts à reconnaître les méfaits possibles de l'abondance qu'ils avaient organisée...

42

... et à s'efforcer de les corriger par de nouvelles initiatives et de nouveaux progrès technologiques



43

RÉPONSES ADAPTATIVES AU CONSUMERISME

44

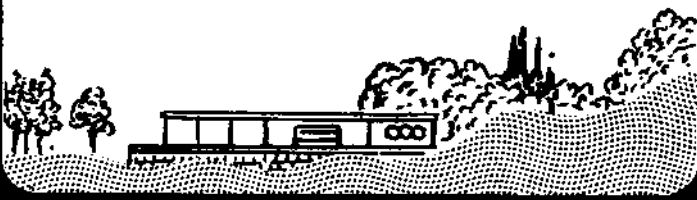
moralisation de la publicité, renforcement des contrôles, développement des recherches d'innocuité, promotion de la qualité, étiquetage informatif, etc...

45

REPONSES ADAPTATIVES A L'ÉCOLOGISME

46

mesures anti-pollution, esthétique industrielle



47

REPONSES ADAPTATIVES AU SYNDICALISME

48

reconnaissance du fait syndical politique contractuelle. du bilan économique, au bilan social.

MAIS CETTE
ADAPTATION A ÉTÉ
LIMITÉE DANS SES
EFFETS ...

49

... par l'extrême
stabilité du modèle taylorien
d'organisation de l'entreprise
sur lequel elle n'a fait que se
plaquer

50

le développement
industriel s'est en effet
accompagné de la
croissance de l'entreprise.

51

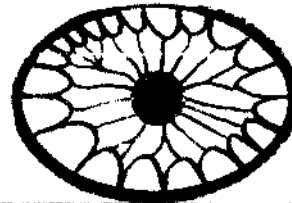
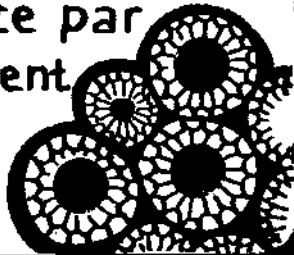


mais cette croissance
s'est moins faite par
bourgeoisement.

52

... que par le gonflement
des cellules industrielles
d'origine

53

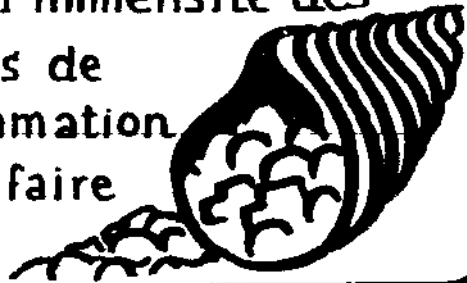


CELA, AUSSI, RESULTE
DE CONSIDERATIONS
OBJECTIVES

54

face à l'immensité des
besoins de
Consommation
à satisfaire

55



les équipements de
production ne
paraissaient jamais
suffisants

56



la culture du GRAND
s'est alors imposée
au monde industriel



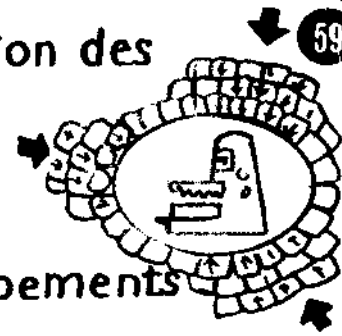
le grand équipement de
production a entraîné ...

58



la massification des
structures de
production
autour des
grands équipements

59



les principes tayloriens
de division du travail n'avaient
aucune raison objective
d'être modifiés

60



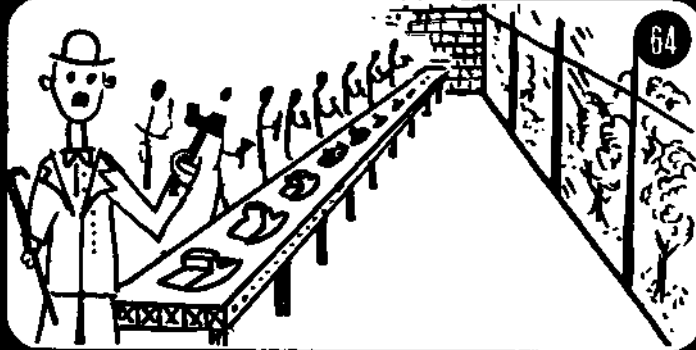
61 les travailleurs n'acceptaient-ils pas les contraintes de l'organisation taylorienne à l'intérieur de l'entreprise? ...



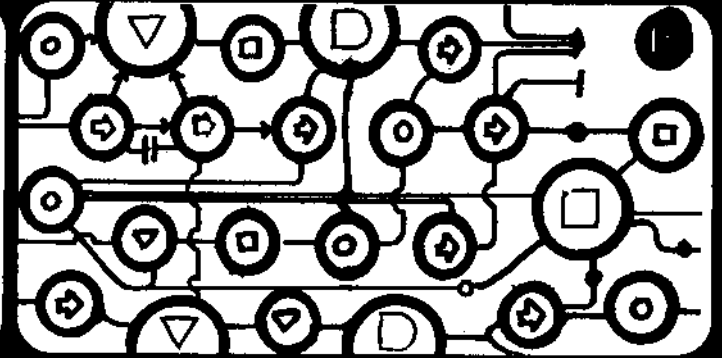
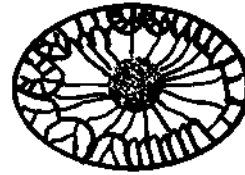
62 ... en échange d'un accès chaque jour plus aisé aux avantages de la consommation à l'extérieur de l'entreprise?



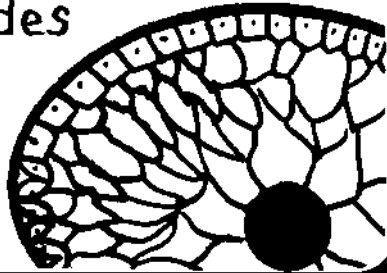
63 la massification des cellules de production s'est donc poursuivie, accompagnée par la multiplication des tâches parcellisées.



64 il en est résulté une croissance de complexité des tâches de coordination de la production.



65 et corrélativement, un gonflement des cellules d'administration



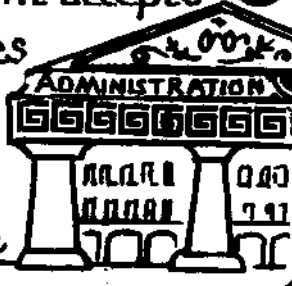
66 l'administration de l'entreprise s'est mise à poser des problèmes d'organisation qui lui étaient propres



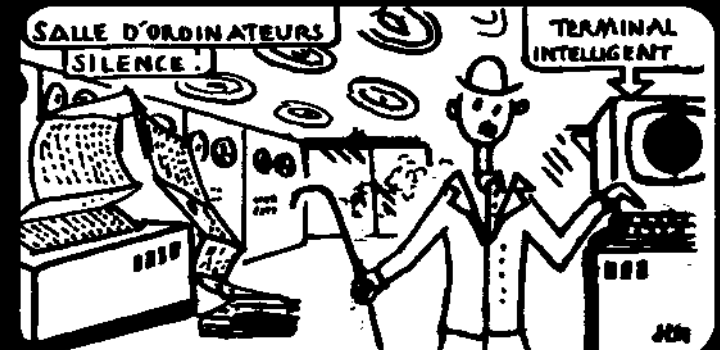
67 aux quels, la force de l'habitude, et les gros ordinateurs, aidant, les principes tayloriens de division du travail ont été appliqués.



68 les travailleurs ont accepté cette évolution des structures de l'entreprise



69 car les tâches d'administration, même lorsqu'elles exigeaient peu de qualification, avaient plus de prestige que les tâches de production



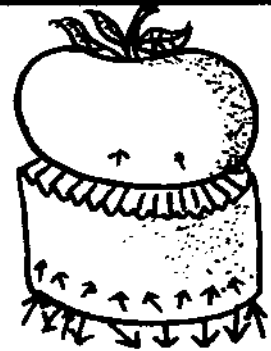
les ingénieurs eux mêmes ⁷³
 se sont souvent détournés
 des endroits
 où l'on fait
 "du copeau"



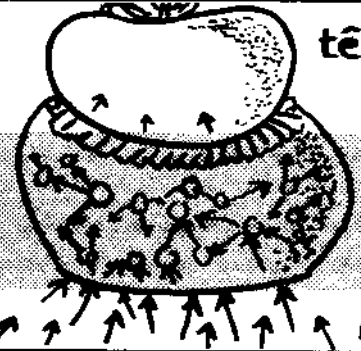
la distance s'est creusée ⁷⁴
 entre:

le siege et les usines
 les bureaux et les ateliers
 les blouses blanches et les blouses grises

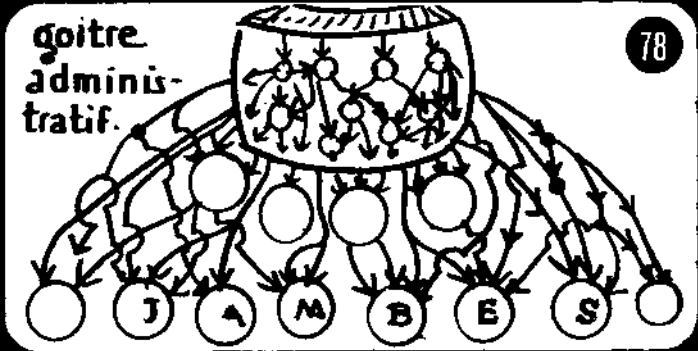
la croissance par gonflement ⁷⁵
 a abouti à un déséquilibre
 des structures



tête
 "goitre administratif"

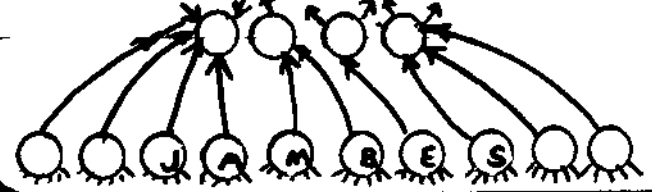


tête ⁷⁷



goitre administratif. ⁷⁸

la tête est éloignée des ⁷⁹
 réalités du terrain ...



par l'écran du *goitre administratif* ⁸⁰
 qui prolifère
 selon la loi de Parkinson

les jambes sont asservies ⁸¹
 par des procédures adminis-
 tratives tatillonnes allant
 jusqu'au détail.

la cause fondamentale de cette ⁸²
 évolution vers l'ossification bureau-
 cratique de l'entreprise est l'hyper-
 stabilité du modèle taylorien demeu-
 ré inchangé pendant toute la crois-
 sance de l'économie,

avec ses principes directeurs: ⁸³

- DIVISION DU TRAVAIL
D'EXECUTION
- FONCTIONS D'EXECUTION
SEPARÉES DES FONCTIONS
D'ADMINISTRATION ET
DE CONCEPTION

la réponse adaptative ⁸⁴
 ne pouvait freiner cette
 évolution et l'a peut-être
 même aggravée.

2 LES IMPERATIFS DU CHANGEMENT

UNE RUP TURE
DE
CONSENSUS
SOCIAL

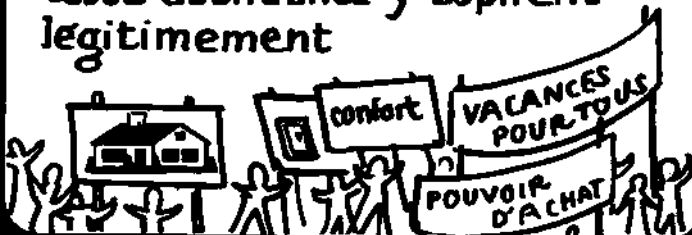
l'organisation taylorienne de l'entreprise a correspondu au consensus social de la consommation



Certes les français restent attachés (comme on le reste dans tous les pays industriels développés) aux acquis de l'abondance



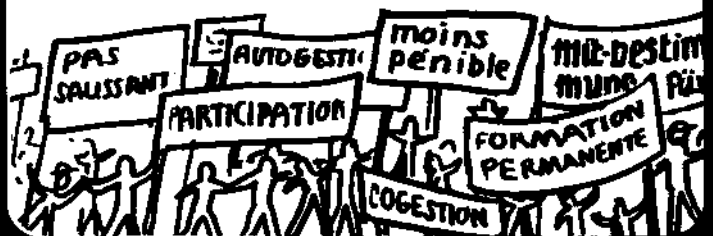
et ceux qui n'ont pas atteint cette abondance y aspirent légitimement



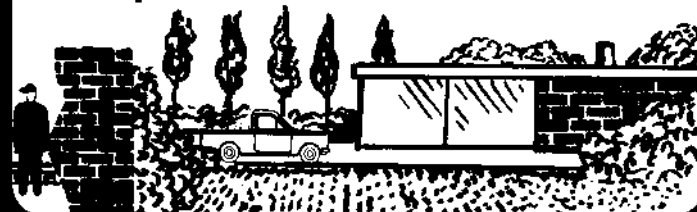
aujourd'hui en plus de l'abondance c'est aussi un Consensus social sur l'accomplissement dans le travail qui est recherché.



l'organisation taylorienne n'est pas adaptée à ces nouvelles exigences



l'amélioration incontestable des postes de travail



l'élévation du niveau général d'instruction et les programmes de formation permanente mis en place pour y répondre



ont changé peu de choses au fait que les tâches peu qualifiées continuent de subsister dans l'entreprise taylorienne



la persistance des pratiques tayloriennes conduirait ineluctablement à l'aggravation de la bureaucratie industrielle.

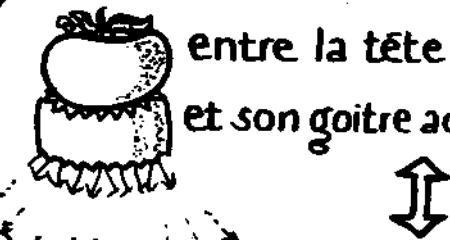
13

FRAGILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE TAYLORIENNE



14

entre la tête et son goitre administratif,



et les jambes


15

les informations abondent



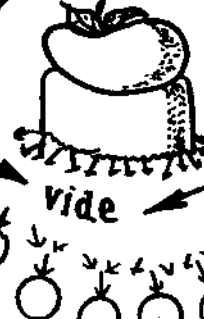
16

un trop plein d'informations chiffrées, stéréotypées, sèches, mais, en réalité un vide chronique de véritable communication



17

l'entreprise taylorienne est ainsi vulnérable à certaines influences



vide de l'extérieur

destabilisantes

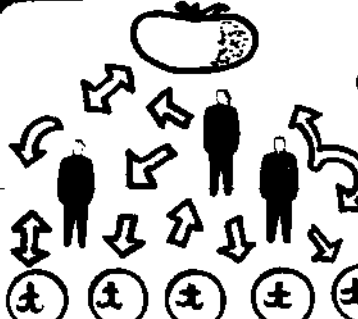
18

la régulation sociale des grandes cellules massifiées est souvent plus assurée par les représentants syndicaux




19

que par les cadres dont c'est une mission essentielle



20

une soi-disant "décentralisation" n'a fait qu'ajouter la distance géographique à la distance des esprits



21

des usines ont été installées dans les campagnes...




22

... mais l'administration est restée concentrée ailleurs, de préférence dans de grandes villes.



23

un éloignement que les états à tendance centralisatrice ont souvent encouragé par leurs comportements sinon par leurs paroles,



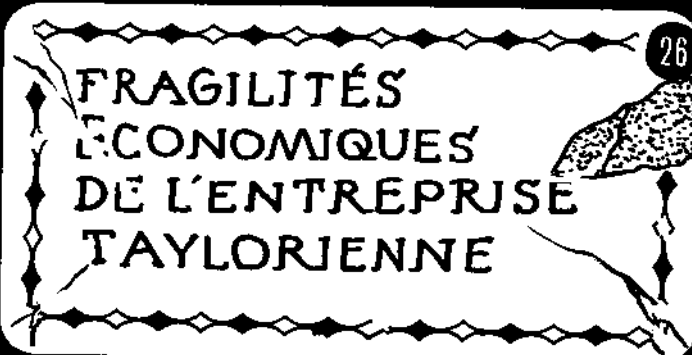
24

et que les trains d'affaires, avions d'affaires, lignes téléphoniques, réseaux d'ordinateur ne pouvaient réussir à compenser.



car la part la plus importante des informations qui cimentent une véritable communauté est faite de messages informels, qui ne prennent un sens qu'après de longues confrontations en commun. (N. Wiener)

25



26

des organes de conception trop éloignés des sources de créativité qu'offrent les cellules de base, du fait de leur contact permanent avec les réalités de la vie industrielle.

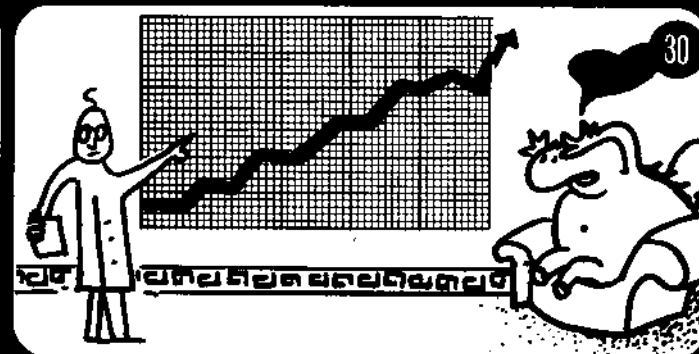
27

Les cellules de base trop éloignées des organes de conception ont de la peine à comprendre leurs intentions et à s'y adapter

28

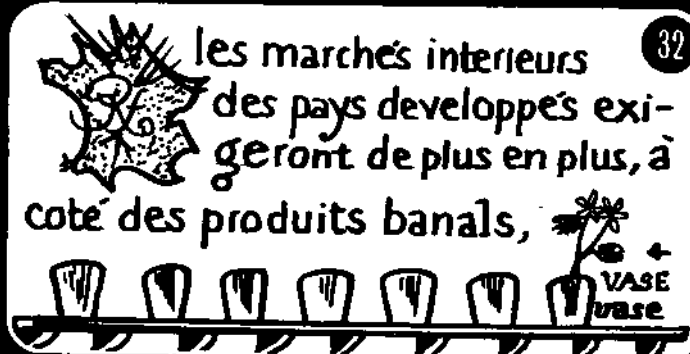
L'innovation, le changement exigent à tous égards des dépenses accrues dans une entreprise taylorienne surtout si elle est grande.

29



Or l'innovation, la recherche de qualité et la diversification des produits vont s'imposer aussi bien sur les marchés intérieurs qu'extérieurs.

31



32

des produits moins standardisés, correspondant à des goûts plus diversifiés d'hommes et de femmes dont le niveau culturel s'accroît sans cesse

33

sur les marchés extérieurs, nos produits ne pourront s'imposer que s'ils sont plus évolués en qualité...

34

d'autant plus qu'il était inévitable (et l'actualité commence à le montrer) que nos entreprises tayloriennes subissent la concurrence des entreprises tayloriennes installées dans d'autres régions du monde, disposant de ressources abondantes de travailleurs qualifiés,

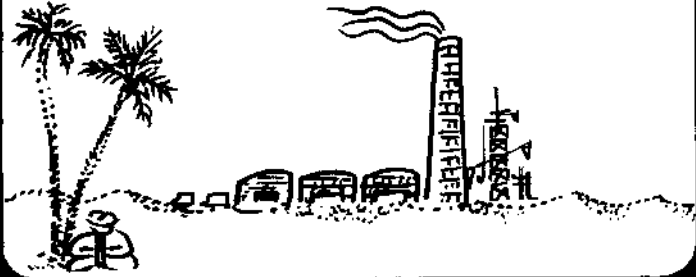
35

... et se donnant aujourd'hui les ambitions que nous avions il y a 25 ans.

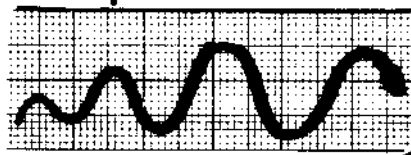
36



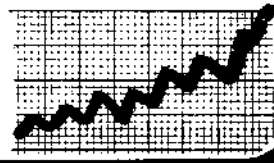
Ces concurrences nouvelles. 37



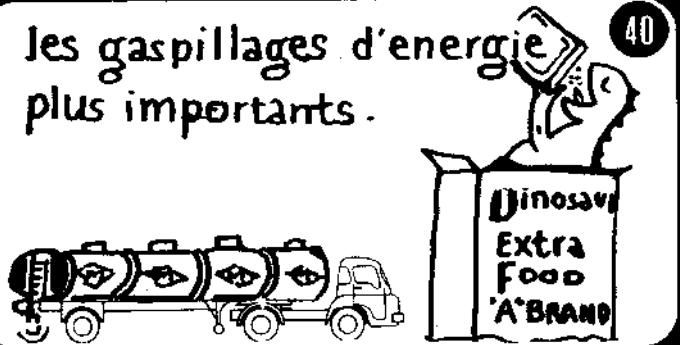
s'ajoutent aux perturbations 38
des mécanismes économiques
internationaux. pour créer des
régimes de turbulence
(stop and go)



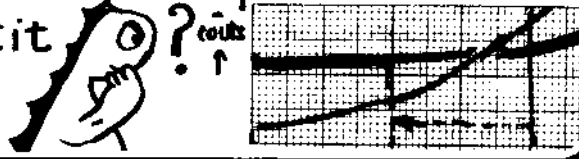
les pénalités dues à la sous-
utilisation des équipements de-
viennent d'autant plus lourdes
que les équipements
sont plus grands 39



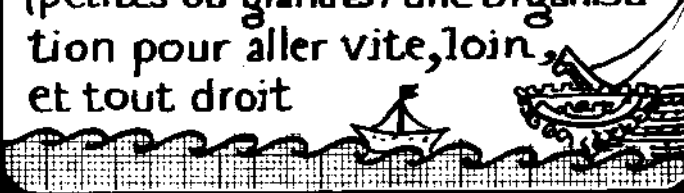
les gaspillages d'énergie
plus importants. 40



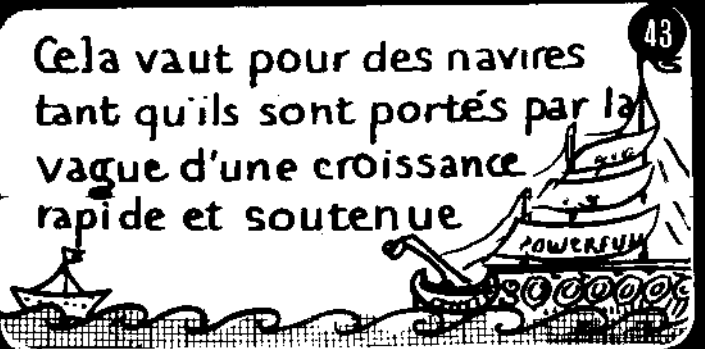
la justification économique 41
d'un grand équipement devient
plus aléatoire que celle d'un
petit



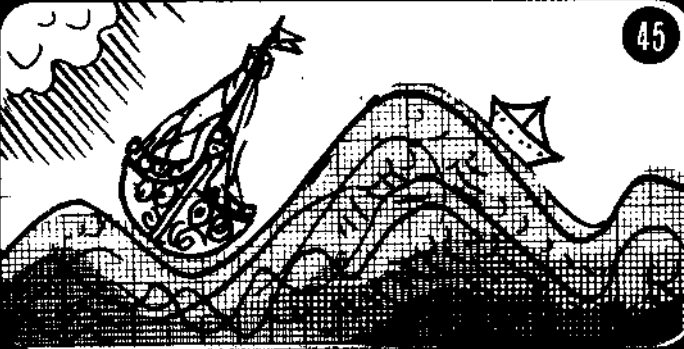
La culture industrielle taylor-
ienne a donné aux entreprises
(petites ou grandes) une organisa-
tion pour aller vite, loin,
et tout droit 42



Cela vaut pour des navires
tant qu'ils sont portés par la
vague d'une croissance
rapide et soutenue 43

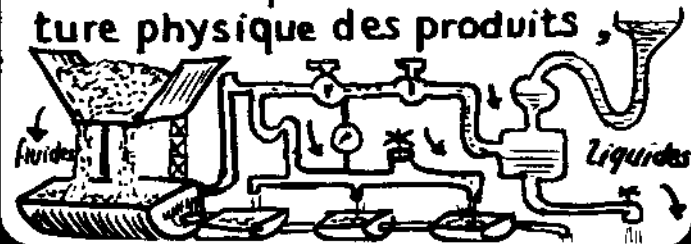


dans les turbulences, des 44
navires ainsi conçus n'ont d'au-
tre ressource que de réduire les
voiles, voire de mettre à la cape.

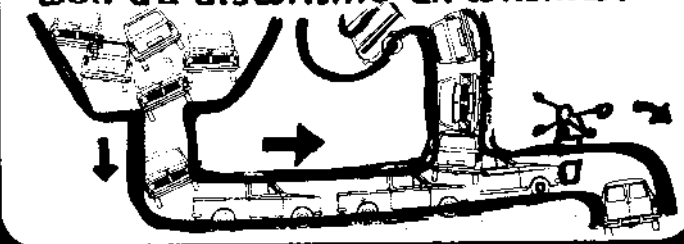


LE TAYLORISME
EST INADAPTÉ AUX
RÉALITÉS DE LA PRO-
DUCTION en petites
séries. 46

la continuité des processus 47
industriels peut résulter de la na-
ture physique des produits,

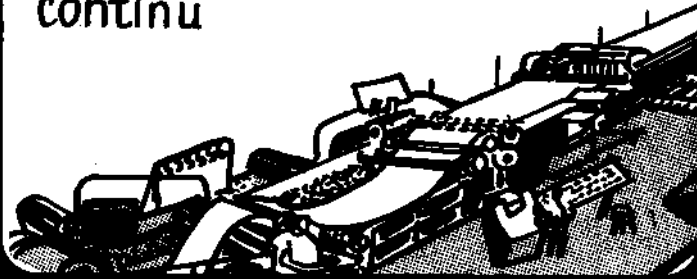


ou d'un artifice de transforma-
tion du discontinu en continu. 48



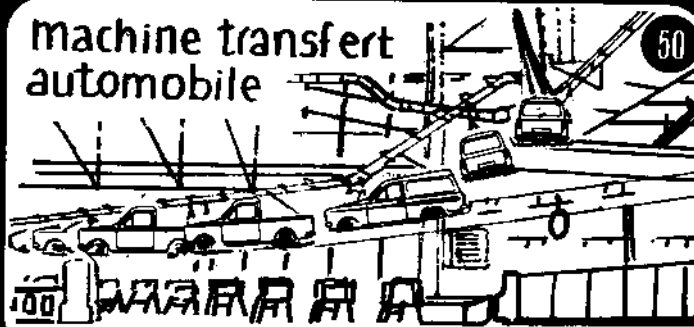
ainsi train de laminoir continu

49



machine transfert automobile

50



Mais cet artifice de l'automatisme en continu est coûteux. Il ne peut se justifier que par la consommation de masse.

51



la culture taylorienne s'est développée avec succès, pour répondre aux exigences de la consommation de masse...

52

... par la production de produits standardisés en grande série répétitives jusqu'à atteindre l'automatisme en continu.

53

le problème est que peu de produits industriels atteignent le stade de la grande série.

54

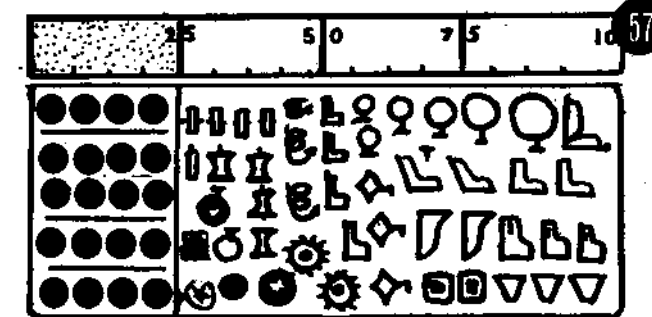


On estime aux USA que le quart seulement de la totalité des activités de transformation des métaux mérite (en y comprenant l'automobile) le qualificatif de production de masse.

55

pour les 3/4 les productions de ce vaste secteur industriel s'accomplissent en petites séries de moins de 50 pièces en moyenne! Que dire de la France!... ?

56



57

Si l'on tient compte des autres secteurs, les processus discontinus de production sont donc bien plus répandus qu'on voudrait le croire.

58

et ce caractère de discontinuité risque fort d'être aggravé dans l'avenir par une demande de produits plus diversifiés...

59

... ainsi que par les turbulences accrues dans l'environnement économique des entreprises.

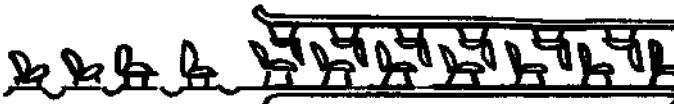
60



or le taylorisme n'est pas adapté au discontinu 61



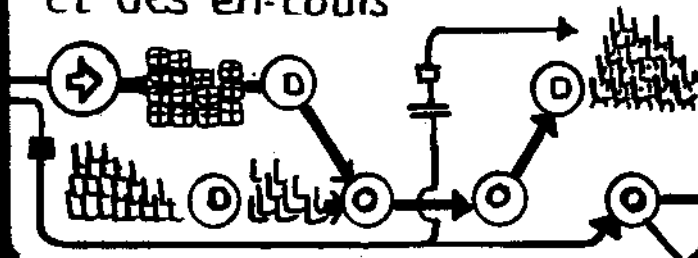
tout se passe comme si la culture taylorienne considèrerait le discontinu comme une phase transitoire vers le continu. 62



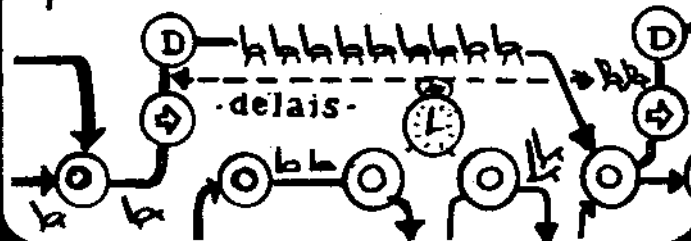
de considérables pénalités économiques en résultent pour les multiples entreprises, dont la règle générale est la production en petites séries. 63



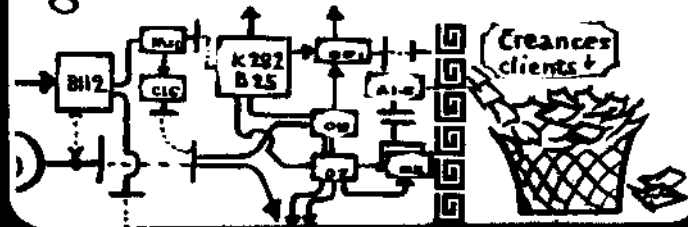
Alourdissement des stocks et des en-cours 64



allongement des cycles de production 65

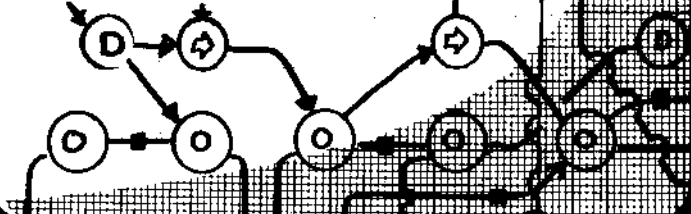


inflation administrative gonflement des créances-clients 66



On ne veut pas voir que dans les cas (et ils sont nombreux) où la production de masse en continu est impossible, appliquer le taylorisme à la production en petite série,

entraîne un accroissement considérable des coûts. 68



pour réduire ces coûts, la tendance a été d'automatiser l'administration de la production en recourant à de gros ordinateurs, 69



ce qui dans la majorité des cas

n'a fait qu'aggraver le mal. 71



le véritable progrès industriel ne peut être atteint qu'en tournant le dos au TAYLORISME. 72



3 COMMENT CHANGER

PRENDRE LE CONTRE-PIED DU TAYLORISME

Les risques d'ossification bureaucratique sont toujours latents dans une société en raison des illusions de sécurité associées à la bureaucratie.

SECURITE SOCIALE **TUTELLE**

l'emprise de la culture taylorienne sur l'industrie a aggravé ces risques pour l'entreprise elle-même, et pour la société :

importance et prestige exagéré des fonctions d'administration et des implantations urbaines



prolifération des sous-cultures

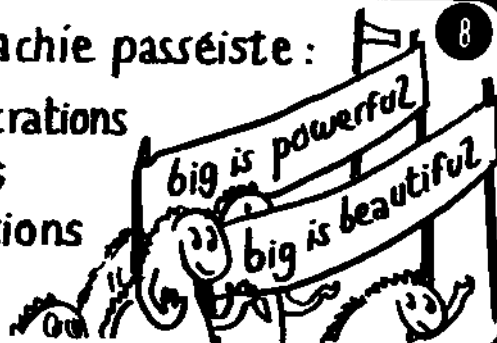


perfectionnisme de techniques de management, atrophie des visions de synthèse, asthénie de l'esprit d'entreprise.

$\frac{(x+y)}{z}$
ou $\frac{x}{y+z}$



logomachie passéiste :
Concentrations
fusions
absorptions



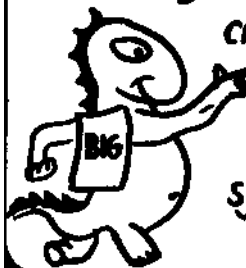
les idées reçues du dinosaure :

Effets de taille
économies d'échelle
gestion intégrée !!!



les mythes du dinosaure :

croissance équilibrée,
production continue
grande série,
système baignant
dans l'huile, ...



les caractères du dinosaure :

RIGIDITÉ
INERTIE
PESANTEUR

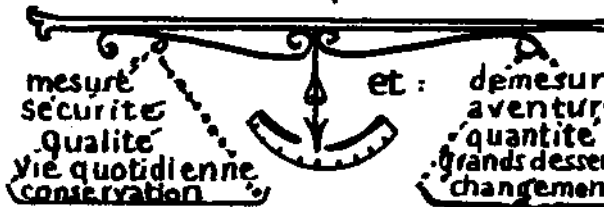


retrouver un équilibre entre

mesure
sécurité
qualité
vie quotidienne
conservation

et :
démessure
aventure
quantité
grands dessins
changement

c'est l'objectif du
TAYLORISME A L'ENVERS



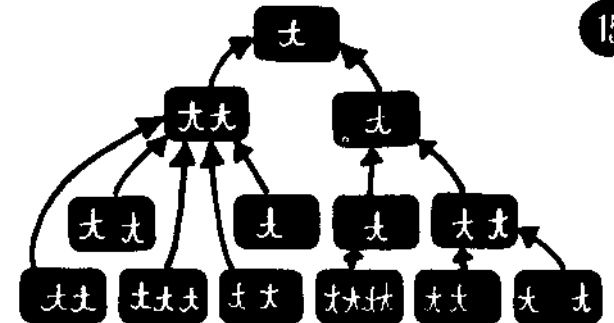
Les principes
du Taylorisme
à l'ENVERS

13

△ prendre l'entreprise
à l'ENVERS

14

...de la base
vers le Sommet



15

priorité à l'organisa-
tion de la
Cellule de travail
d'administration
ou de production.

16

et du
poste de travail
couple
travailleur-machine

17



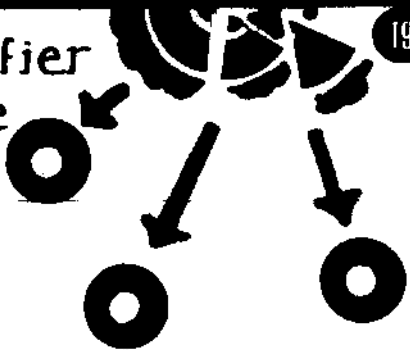
△ 2 demassifier

18



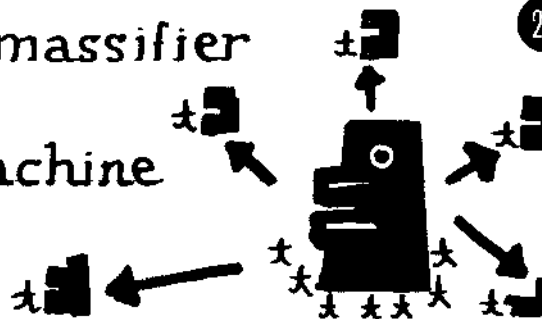
demassifier
la cellule
de
travail

19



demassifier
la
machine

20



△ a associer

21

L'INFORMATION
pour concevoir
administrer, décider

A L'ACTION
pour exécuter à
tous les niveaux

en ce sens
requalifier

22

la cellule de travail, le

microprocesseur informant la
machine machine
"requalifiée"

23

poste de travail, la machine



24

et le travailleur.

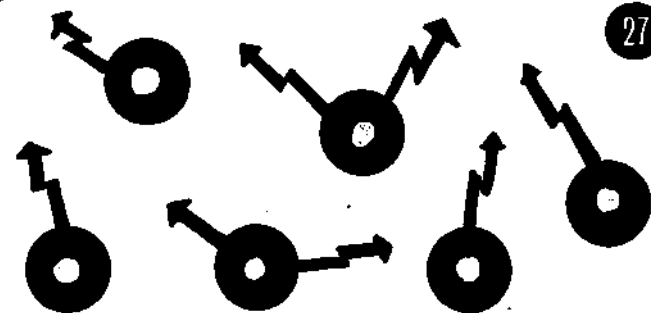
4 déléguer

25

des MISSIONS
(de synthèse)
plutôt que des OBJECTIFS
(détailés)

accroître le degré
d'AUTONOMIE
des cellules de base
dans l'exécution de leurs
MISSIONS

26



27

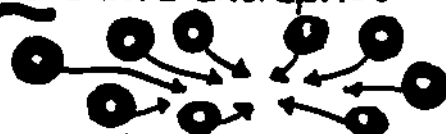
le taylorisme à l'envers
s'oppose donc au
"phénomène bureaucratique"

28



et à la croyance ancrée dans
les mentalités tayloriennes, que
le seul moyen d'assurer la
COHERENCE d'une entreprise

29



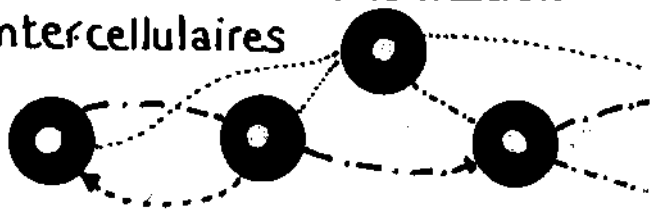
est de la recouvrir d'une chape
de procédures administratives
détailées et homogénéisées.

30



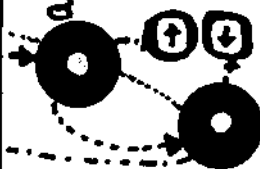
aussi s'efforce-t-il d'alléger
les canaux de communication
intercellulaires

31



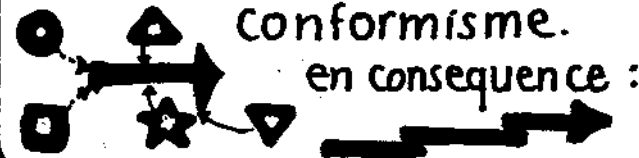
et de n'y prendre en consi-
deration que les informations
significatives d'un danger, ou
d'un progrès possi-
ble pour l'ensemble
de l'organisation

32



5 le progrès naît des
différences et non du
conformisme.

33



5 le taylorisme à l'envers
s'efforce de traduire ces
différences dans la
HIERARCHIE des préoccupations
et des champs de vision de
chacun dans l'entreprise.

34

il faut dans l'entreprise des tra-
vailleurs pour penser aux tâches
du jour, d'autres pour le mois ou
l'année. D'autres enfin
doivent penser à la
décennie suivante.

35



(d'après A. Detoeuf)

le taylorisme à l'envers
accordera une grande importance
aux fonctions de progrès, en raison
de l'ampleur des transformations
qu'il porte en lui. (anticipation
stratégique, R & D, coordination...)

36

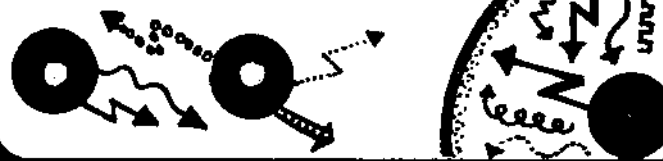
5
2

mais le progrès doit
résulter aussi de la mul-
tiplication des initiatives



37

et de la différenciation
des comportements au sein
des cellules de base



39

Car elles sont directement
en contact avec la vie.



40

diffuser
l'esprit d'entreprise
parmi les travailleurs, et en
premier lieu, parmi
les cadres

41

revaloriser le
Commandement direct,



42

le sens des décisions
de synthèse compromis par
l'abus des spécialisations pointues
et des préoccupations administratives
excessives

43

Soulager ainsi les fonctions
d'orientation stratégique des
arbitrages sur la vie quotidienne



44

Considérer que la cohérence
depend plus du partage du
langage de l'entrepreneur,
par tous les niveaux
de la hiérarchie ...



45

... que d'un fatras de
procédures administratives.

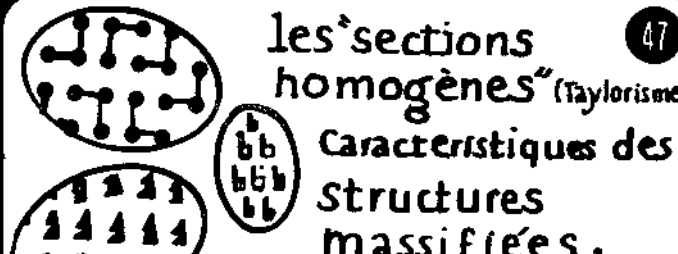


46

LES STRUCTURES
DU TAYLORISME
À L'ENVERS

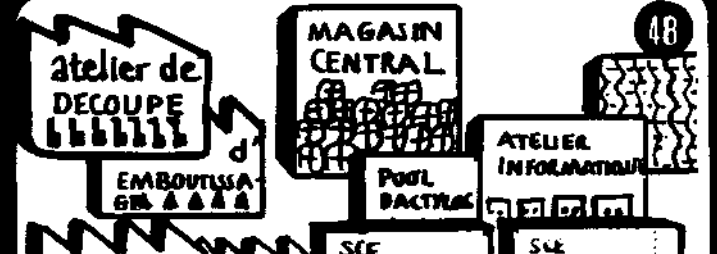
47

les "sections
homogènes" (Taylorisme)
Caractéristiques des
structures
massifiées,

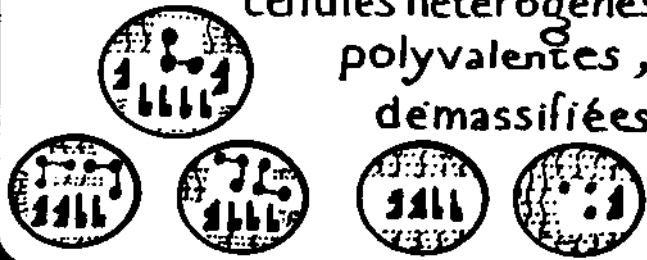


48

atelier de
DECOUPE
EMBOUTISSAGE
atelier de
SOUDURE
MAGASIN
CENTRAL
ATELIER
INFORMATIONNEL
POOL
FACTURE
SCE
CLIENTS
SCE
COMPTABLE



Sont recomposées en **49**
"cellules heterogenes"
polyvalentes,
démassifiées.



dans de telles cellules, la **50**
communication s'enrichit de toutes
les informations non structurées,
informelles, que les travailleurs
peuvent s'échanger
directement entre eux.



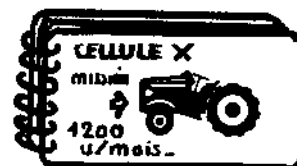
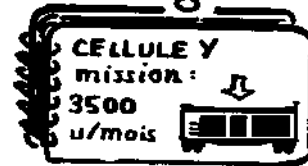
d'où: Créativité, flexibilité, **51**
adaptabilité, avantages
bien connus des
micro-organismes



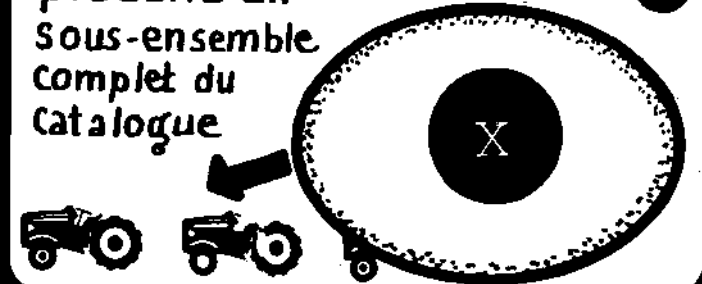
Cette structure rend possibles: **52**
La requalification du travailleur
La requalification de la cellule



des missions de synthèse
et non des objectifs détaillés
sont délégués à la cellule: **53**



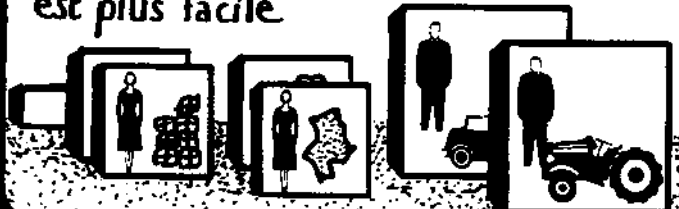
produire un
sous-ensemble
complet du
catalogue **54**



Gérer les commandes
d'un secteur particulier
de clientèle **55**



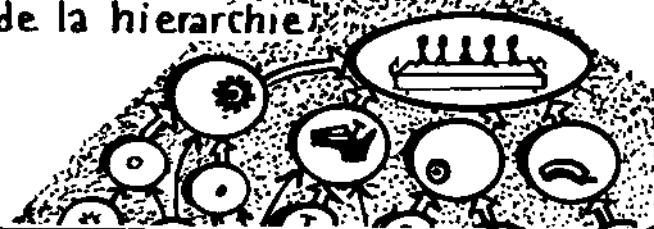
l'affectation des responsabilités
de synthèse relatives aux NIVEAUX
est plus facile **56**



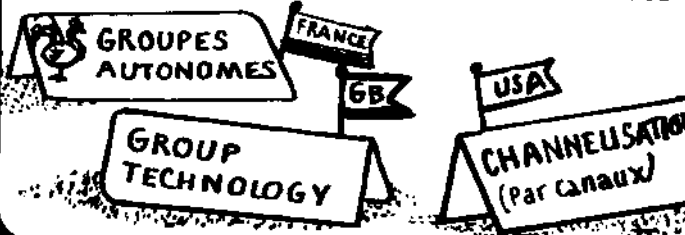
alors que la structure Taylorienne
privilégie, au contraire, l'affectation
détaillée (et analytique) des respon-
sabilités relatives aux FLUX de
production. **57**



et renvoie les responsabilités de
synthèse aux niveaux supérieurs
de la hiérarchie **58**



cette décentralisation des cellules **59**
de base est communément dénommée:

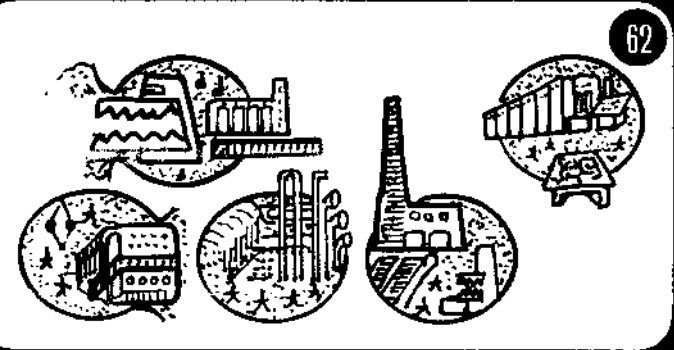


et offre en résumé d'incontestables **60**
avantages sociaux et économiques
sur la structure Taylorienne
centralisée.



61

mais ces avantages seront toujours limités tant que ces structures devront subir la rigidité des machines tayloriennes, qui d'ailleurs n'ont pas été conçues pour elles.

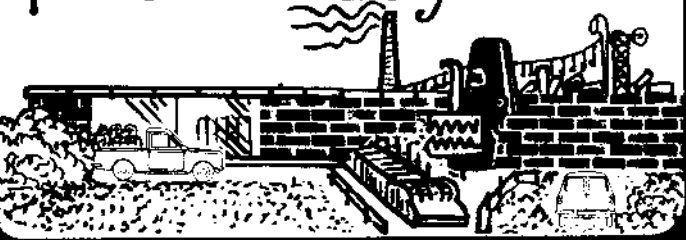


62

la petite entreprise, par exemple, réalise du fait de sa taille réduite les conditions mêmes de la démassification. Mais sa performance économique ne sera pas garantie pour autant,

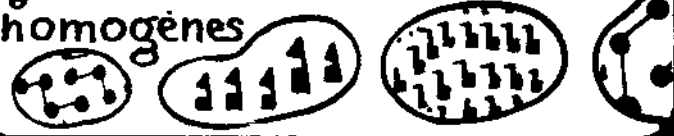
64

tant qu'elle n'utilisera que des machines tayloriennes



65

les grandes structures industrielles massifiées qui ont résulté de la croissance par gonflement de leurs sections homogènes



66

... ne seront pas prêtes à renoncer aux économies d'échelle (vraies ou fausses) de la massification



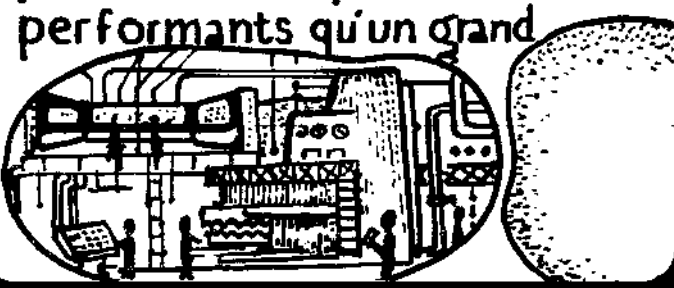
67

s'il ne leur est pas démontré que plusieurs petits équipements



68

peuvent être plus performants qu'un grand



69

aujourd'hui cette condition commence à être remplie grâce aux nouvelles technologies, et le sera de plus en plus dans l'avenir.

70

il est vrai que ces mots de "technologie" et de "progrès technologique" sont aujourd'hui dévalués.



71

parce qu'on a plus tendance à dénoncer les défauts du progrès qu'à stimuler de nouveaux progrès



72

LA TECHNOLOGIE C'EST LE SAVOIR. ET NOS ESPOIRS RESIDENT PLUS QUE JAMAIS DANS LE SAVOIR, NON DANS L'IGNORANCE.

Herbert SIMON

4 les MOYENS du CHANGEMENT

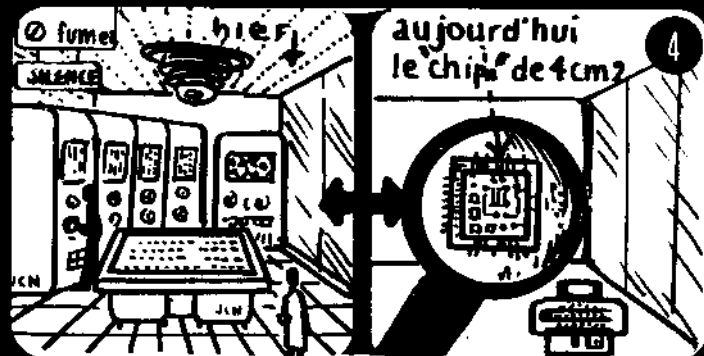
1

LES TECHNOLOGIES DE LA DEMASSIFICATION

2

les récentes mutations des technologies de l'information annoncent sans doute une nouvelle révolution industrielle.

3



4

grâce à ces mutations,

5

1.000.000 \$

+ baisse vertigineuse du coût des unités centrales des ordinateurs

5 \$

des technologies intermédiaires vont largement se substituer aux technologies lourdes qui dominent actuellement l'administration et la production.

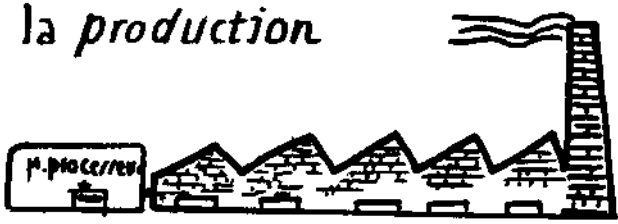
6

le changement commence déjà à se faire ressentir dans les fonctions administratives qui sont essentiellement des fonctions de traitement de l'information.

7

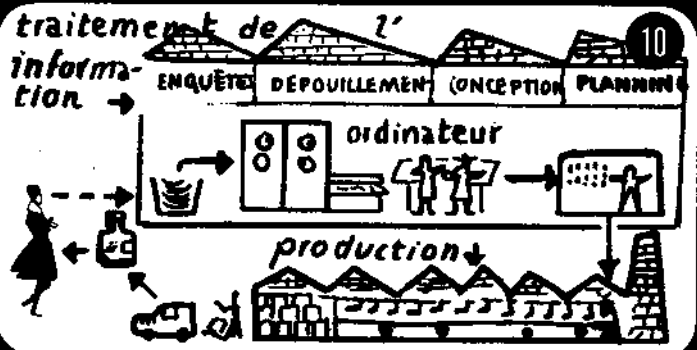
mais il en sera de même de la production

8



Car produire, c'est transférer dans un produit le maximum des informations contenues dans une demande...

9



10

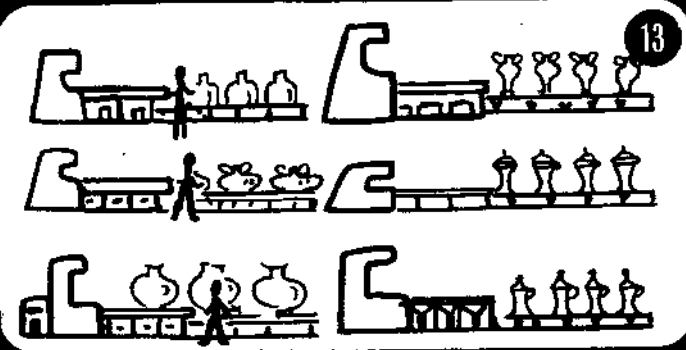
plus la demande est fractionnée et riche en informations diversifiées,

11



(ce qui sera de plus en plus le cas) plus il est intéressant de disposer de machines de production flexibles, de petite taille et requalifiées, c'est à dire dotées de capacités autonomes d'adaptation.

12



13
14
les technologies intermediaires du microprocesseur, repondent à ces exigences de
• demassification
• de flexibilité et d'efficacite'...

15
... en favorisant la conception, la production et la diffusion de nouvelles machines pour la production et l'administration

16
LES MACHINES D'ADMINISTRATION DU TAYLORISME À L'ENVERS



17
18
l'ordinateur miniaturisé est aujourd'hui une réalité
la petite entreprise peut désormais accéder au 'progrès informatique' sans avoir besoin de devenir grande.

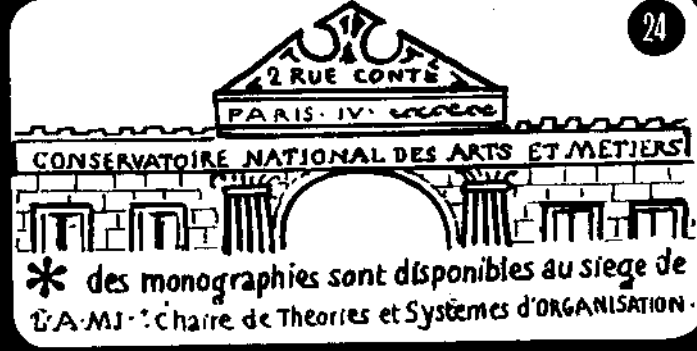
19
d'autant mieux que les coûts de l'ordinateur miniaturisé ne cessent de diminuer, alors que leur performance et leur facilité d'emploi s'accroissent.

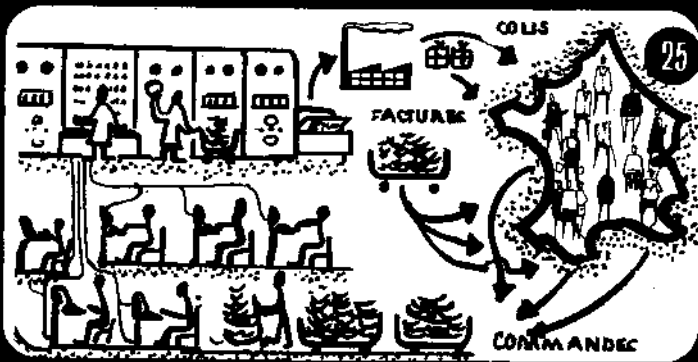
20
il est en outre démontré, aujourd'hui, que plusieurs ordinateurs miniaturisés

21
peuvent être plus performants et moins coûteux qu'un grand.

22
par là même tombe une idée fausse couramment invoquée en faveur de la concentration de l'administration :
l'économie d'échelle

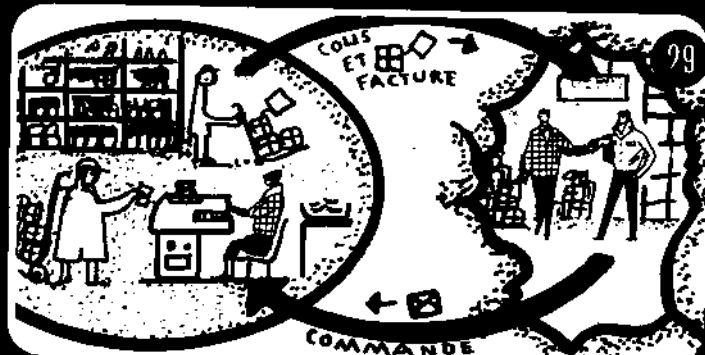
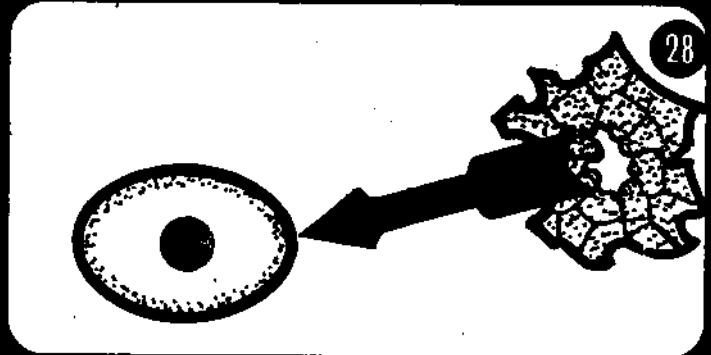
23
depuis 1972, les réalisations d'informatique répartie se sont multipliées aux Etats Unis
comme en France.*





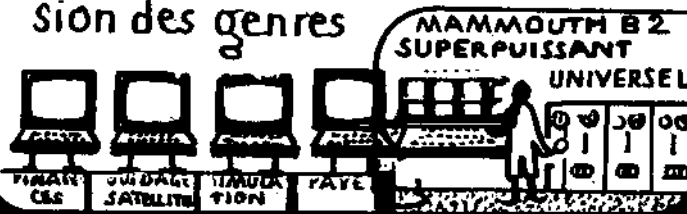
par exemple la mission de ²⁶
 gérer les relations commerciales
 avec un secteur de clientèle peut
 être confiée à une cellule adminis-
 trative disposant d'un ordinateur
 miniaturisé...

... mais d'une taille assez réduite ²⁷
 pour que chacun connaisse les
 clients de sa cellule et soit capable
 de traiter, à leur sujet, des informations
Subjectives non codifiables, donc,
 difficilement centralisables.



Cette personnalisation des clients ³⁰
 cette intimité de relations avec eux
 étaient courantes dans les entreprises...
 lorsqu'elles étaient petites,
 où qu'elles n'avaient pas encore
 acquis d'ordinateurs.

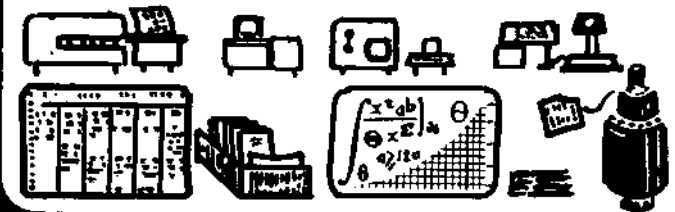
Les ordinateurs miniaturisés ³¹
 permettent aussi d'éviter la confu-
 sion des genres



les problèmes de paye sont ³²
 distincts de ceux de comptabilité
 fournisseurs ou de prix de revient.



à problèmes distincts, ³³
 solutions et outils distincts,



des solutions imaginées et ³⁴
 des outils gérés par ceux
 auxquels ces problèmes se
 posent
 directement



les technologies nouvelles ³⁶
 de l'administration des entreprises
 ne sont donc pas *socialement neutres*:
 elles ont pour effet de *requalifier*
 les fonctions administratives et
 les cellules opérationnelles.

LES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION DU TAYLORISME A L'ENVERS

37

de meme qu'il a engendre le travailleur O.S. le taylorisme a engendré la "machine O.S."

38

Une machine susceptible d'être programmée de différentes facons pour exécuter différentes opérations de production (et de ce fait presentant les apparences de la flexibilité.)

39

mais programmée de maniere coûteuse (changements d'outils, de ceux de cames, de réglage).

40

...car la machine taylorienne est moins conçue pour faciliter les changements de programmes ...

41

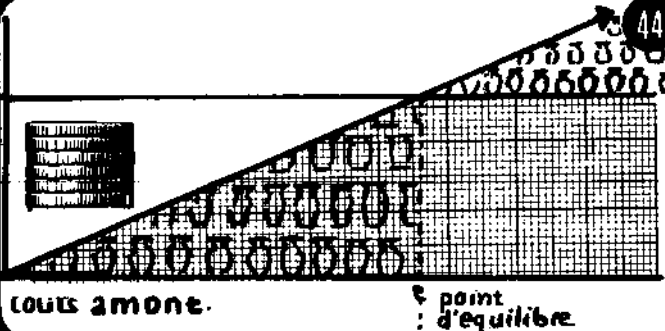
... que pour repeter le même programme le plus longtemps possible avec le maximum de fiabilité. D'où la rigidité de fait de la machine taylorienne.

42



Cette option d'ingénierie se justifie par la possibilité d'absorber les coûts amont de conception et de programmation, sur la grande série repetitive ...

43



44

mais elle est totalement inadaptée à l'innovation et à la petite série, dont l'importance dans les activités industrielles a été soulignée. (2-5). Les options technologiques du taylorisme a l'envers sont donc à l'opposé de celles du taylorisme:

45

1 faciliter la conception de nouveaux programmes de production

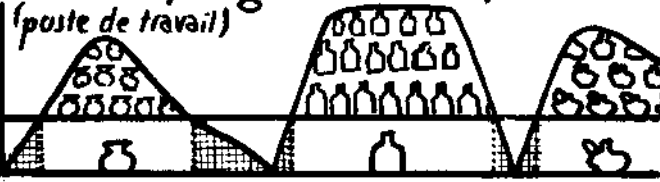
46

2 faciliter les changements de programmes de production (poste de travail)

47

3 "Requalifier" la machine elle-même en la dotant d'organes autonomes de mise en memoire et de traitement de l'information

48



(fonctions d'études & méthodes)

de multiples équipements nouveaux sont dès aujourd'hui au service de ces options 49



les micro-ordinateurs pour l'assistance à la conception (option 50



les machines à commande numérique de la première génération (option 51

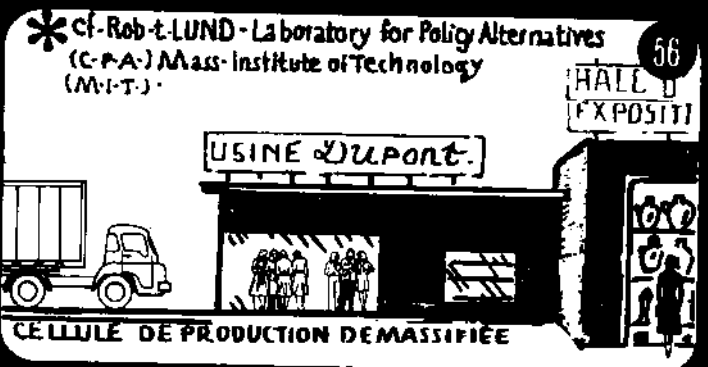
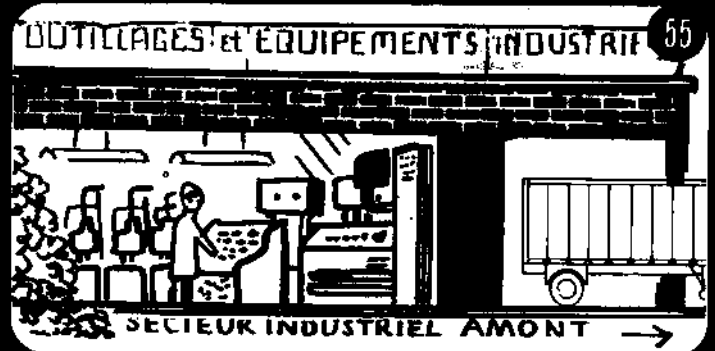


centres d'usinage (52



dans tous les secteurs industriels à processus discontinus, leur diffusion sera facilitée par les progrès incessants, que permet la "révolution des composants" dans les secteurs des automatismes et de la robotique 53

Ces progrès toucheront en premier lieu, la production des outillages industriels, en rendant les entreprises de ce secteur plus ouvertes à la conception de machines et d'équipements conformes au taylorisme à l'envers. 54



des machines, et des équipements démassifiés, pour équiper des cellules de production démassifiées, plus aisées à programmer, et par conséquent plus flexibles. * 57

machines aisées à programmer, ou autoprogrammables, flexibles de massifiées 58

PERFORMANCES machines-mammouths: coûts 59

des machines qui présenteront en somme, par rapport aux machines de production tayloriennes, les avantages que présente l'ordinateur miniaturisé par rapport au gros ordinateur. 60

V

Regards sur l'avenir

Le géant américain remet en question son modèle de développement

“Small is beautiful” : c’est le titre d’un ouvrage publié en 1973 en Angleterre par E.F. Schumacher qui devint par la suite un “best seller” aux Etats-Unis. Le président CARTER lui-même adopta la formule au cours d’une conférence de presse. Elle prit ainsi valeur de slogan, symbolisant, dans son raccourci, la réponse que les américains se devaient de donner aux difficultés de l’heure. Une réponse assez inattendue de la part d’un pays industriel qui demeure, aux yeux du monde entier, le symbole du gigantisme et de la démesure. Une réponse qui paraîtrait donc d’autant plus naturelle si elle émanait de la France.

Et la France ?

Nous avons forcenément et unanimement voulu notre récent développement industriel. Il a été si rapide et spectaculaire qu’on a même crié au miracle, comme on a crié au miracle à propos d’autres pays d’Europe dévastés, eux aussi, par la guerre. Mais, en raison même de sa rapidité, ce développement a sans doute bousculé le fonds culturel et affectif de notre pays. Un pays qui, par surcroît, est amené à ressentir plus durement que bien d’autres, – et notamment l’Amérique – les effets de la crise de l’énergie, et se trouve d’autant plus porté à s’interroger aujourd’hui sur les formes nouvelles à donner à son développement industriel.

Nous utilisons toujours le vieux modèle taylorien

Un tel renouvellement dépendra, en premier lieu, de nos capacités de renouveler l’entreprise elle-même, et son modèle d’organisation : “le modèle taylorien”. Les caractères de ce modèle sont encore reconnaissables dans la majorité des entreprises du “paysage industriel”, quelles que soient leurs tailles et la nature de leurs activités, qu’elles soient, ou non, nationalisées. Ce modèle est robuste : après avoir eu le mérite de permettre justement le “miracle” de la croissance quantitative, il a pu résister grâce à une série de réponses adaptatives, aux critiques qu’il avait suscitées à partir du milieu des années 60.



Aujourd’hui, l’entreprise est en crise, mais il n’est pas dit que cette situation de crise doive obligatoirement provoquer une mutation de l’entreprise, c’est-à-dire une réelle transformation de son modèle d’organisation. De nouvelles réponses adaptatives pourraient bien se succéder, permettant ainsi au modèle taylorien de se conserver. Les rigidités internes de l’entreprise s’accuseraient alors dans tous les domaines. Ses processus de décision freinés, ses capacités d’entreprendre de plus en plus limitées, l’entreprise pourrait de moins en moins faire face à ses missions économiques sans aide de la collectivité. La notion même de marché perdrait son sens. Avec l’extension du dirigisme étatique, le plan se substituerait de plus en plus au marché comme régulateur de l’économie. Est-il besoin de dire ce que serait l’aboutissement de ce processus ?

Il convient pourtant de se rendre compte que ce processus de bureaucratisation de l’économie est, aujourd’hui, largement engagé, et qu’un bon nombre de conditions sont réunies pour lui permettre de se poursuivre.

En premier lieu, il faut prendre en considération la résistance organique du modèle Taylorien, celle des schèmes culturels qui lui sont associés, et la persistance des idées reçues et de la logomachie du “dinosaur”. Tous ces caractères réunis ont permis au taylorisme de créer une dynamique de développement dans une ambiance de croissance rapide, et soutenue, de l’économie. La dynamique de la croissance pouvait alors dépasser, et compenser, les tendances bureaucratiques qui sont inhérentes au taylorisme. Dans une ambiance de croissance ralentie, ces tendances bureaucratiques ne manquent pas de prendre le dessus.

En outre, l’atmosphère de la crise et la pression d’une opinion inquiète, pèsent maintenant sur les esprits et les nerfs des responsables à tous les niveaux, pour les presser de prendre des mesures d’adaptation rapide, rétrécissant ainsi leur champ de vision, et amoindrissant d’autant leur capacité d’invention du futur. Contribuent à cette asthénie de l’esprit de l’entreprise, les inévitables exploités de la crise : ceux qui en ont parfaitement analysé le processus, et souhaitent d’autant plus qu’il aille à son terme que cet aboutissement correspond à leur idéal d’organisation de la société, et ceux qui, sans aller si loin dans la réflexion, voient simplement dans la crise une occasion facile de dénoncer l’impéritie des dirigeants, et de se substituer à eux. Les uns et les autres ne manquent pas d’exploiter le sentiment d’insécurité qui gagne tant d’hommes

La menace bureaucratique

En régime de croissance ralentie, le modèle Taylorien accroît la menace bureaucratique

L’atmosphère de crise n’est pas propice au changement de modèle de développement

face à la crise, et fait d'eux, quoique à leur corps défendant, des alliés objectifs des forces conservatrices.

Il faudra du temps pour changer les équipements
Ces obstacles au changement risquent, à bien des égards, d'être renforcés par les caractéristiques mêmes du changement proposé. Le Taylorisme à l'envers, suppose en effet, dans sa logique, le remplacement par "les machines du petit", issues des nouvelles technologies intermédiaires, de bien des équipements massifiés issus des technologies lourdes du Taylorisme. Mais ces grands équipements existent : ils font partie comme les grandes usines des actifs des entreprises, de même que les "grands ensembles" font partie des actifs immobiliers de la nation. Il n'est nul besoin de procéder au "chiffrage" du Taylorisme à l'envers pour réaliser que sa mise en œuvre rapide nécessiterait un effort d'investissement peu compatible avec l'état dans lequel se trouve la trésorerie des entreprises, et celle de la nation.

Il faudra donc du temps pour mettre en œuvre le Taylorisme à l'envers. Ce sera là, à n'en pas douter, un handicap considérable pour les nouveaux entrepreneurs, dans la concurrence qui les oppose aux prophètes du bonheur facile. Ces derniers ont en effet beau jeu dans l'ambiance actuelle de crise, de promettre tout à tous, tout de suite, au seul prix de la liquidation préalable de quelques boucs émissaires.

Il faudra du temps pour l'emploi
Ce handicap sera particulièrement difficile à surmonter à propos de l'emploi. Le Taylorisme à l'envers met en effet l'accent sur la qualité et la productivité de l'emploi, la productivité étant d'ailleurs une conséquence de la qualité de l'emploi, et de la convivialité des machines issues des nouvelles technologies intermédiaires. Le Taylorisme met au contraire l'accent sur la quantité de l'emploi, la productivité devant résulter de la recherche d'effets de masse, dans l'utilisation des travailleurs et des machines. En compromettant la poursuite de ces effets de masse, la crise a entraîné des problèmes d'emploi que le Taylorisme est évidemment incapable de résoudre. La volonté affirmée d'attaquer le mal à sa racine, en prenant le contre-pied du Taylorisme, suffira-t-elle, cependant, à convaincre l'opinion que les mesures de solidarité nationale qui devront continuer d'être prises à l'égard des sans-travail ne devront pas étendre pour autant les dispositifs de tutelle et accroître les rigidités administratives, au point de compromettre le renouveau de l'entreprise ?

Il convient de rappeler ici que la logique du Taylorisme à l'envers est celle du bourgeonnement des structures d'entreprises ; elle encourage donc la déconcentration des concentrations industrielles existantes. Mais cela suppose, au moins transitoirement, l'acceptation par les travailleurs d'une mobilité qui n'est pas conforme à leur tradition, tout particulièrement dans ce pays. Cela suppose aussi leur renoncement à une forme de pouvoir de négociation, fondée sur le nombre, qu'ils avaient conquise sur la logique d'organisation taylorienne, qu'ils subissaient. Nombre d'entre-eux, et de leurs représentants, ne manqueront pas de voir, dans le renversement de cette logique, une atteinte à leurs droits historiques.

Des obstacles de toutes natures paraissent ainsi devoir s'opposer à la diffusion des pratiques du Taylorisme à l'envers dans l'industrie. Ils tiennent au fait que ses principes s'opposent, fondamentalement, à ceux qui régissent l'organisation de la société dans son ensemble. Dans un pays de tradition jacobine, où "il n'est bon bec que de Paris", les élites sont peu enclines à considérer les choses de la vie à partir des structures sociales de base : il suffit, pour s'en convaincre, de considérer l'extrême difficulté de réalisation de tous les projets d'extension des pouvoirs administratifs communaux ou régionaux.

A ces difficultés d'ordre culturel s'ajoutent, aujourd'hui des difficultés d'ordre technique, liées à l'emprise excessive des mass médias sur notre type de société. Le Taylorisme industriel n'a d'ailleurs pas été étranger au développement de cette emprise, qui a tendu à atrophier tout un ensemble de fonctions médiatrices - celles de l'élus local dans la Cité, celles du grossiste ou du détaillant dans le commerce - qui, autrefois, participaient activement à la régulation de la société. A nos structures sociales horizontales et différenciées, les technologies de la communication de masse ont substitué des structures verticales et homogénéisées. Il en résulte que, dans nos sociétés d'information de masse, les citoyens sont en quelque sorte découpés en tranches catégorielles aux revendications desquelles un pouvoir inéluctablement centralisé s'efforce de répondre par des mesures forcément moyennes, donc simplificatrices. Elles sont autant de sources d'insatisfactions. Ces insatisfactions ne manquent pas de provoquer la formation de groupes de pression, qui ne manquent pas, à leur tour, de s'adresser au seul pouvoir qui compte dans une société de communication de masse, le pouvoir du sommet, renforçant ainsi les tendances jacobines à la décision centralisée.

Le jacobinisme règne sur la Cité

Les technologies de la communication de masse subliment le jacobinisme

Un problème circulaire dans la Cité, comme dans l'entreprise L'organisation de la Cité se trouve ainsi enfermée dans un cercle vicieux. Deux points critiques sur ce cercle vicieux : le jacobinisme, qui est un schème culturel, et la communication de masse, qui est une technologie.

De même, le cercle vicieux de l'organisation industrielle est jalonné par le Taylorisme et ses technologies : le grand ordinateur, le grand équipement de production. Parce que rien n'est plus résistant qu'un schème culturel, les chances d'ouvrir ce genre de cercle vicieux résident certainement plus dans la remise en cause des moyens technologiques que dans les débats d'idées. La décentralisation des structures de l'Etat restera le sujet d'interminables échanges de vues tant que les fichiers des administrations resteront concentrés sur des ordinateurs géants, et que l'Etat demandera à son industrie informatique de fabriquer de tels ordinateurs. De même la centralisation du pouvoir et des contre-pouvoirs restera la règle dans la Cité tant que de nouvelles technologies n'auront pas permis de dégager le citoyen de la fascination qu'exercent sur lui les moyens de la communication de masse instantanée.



De nouvelles technologies pour rompre le cercle vicieux C'est justement dans l'existence et le développement possible de nouvelles technologies, – les technologies intermédiaires – que résident les meilleures chances de transformation de l'entreprise d'aujourd'hui. C'est par l'expérimentation de ces nouvelles technologies dans la vie concrète des entreprises que pourront être surmontés, peu à peu, les multiples obstacles d'ordre culturel, sociologique ou idéologique qui s'opposent à l'accomplissement de cette transformation.

Annoncer la couleur Mais il faudra du temps pour généraliser les expérimentations. Or, le temps presse. Ne doit-on pas, dès lors, se départir du souci de rigueur et de la réserve qui caractérisent les milieux industriels pour prendre place dès maintenant, dans le débat d'idées qui s'instaure, tout particulièrement en France, sur la Société de demain. Au demeurant, le Taylorisme à l'envers a déjà été expérimenté, à bien des égards, dans notre pays ou ailleurs. Et il est effectivement possible d'entrevoir le nouveau modèle de développement industriel dont il est porteur.

“Small is beautiful”... Le nouveau modèle de développement industriel pourrait bien se fonder, en effet, sur le petit plutôt que sur le grand, sur une croissance polymorphe, par bourgeonnement, plutôt que sur une croissance linéaire, par gonflement des unités industrielles. Les petites structures vont disposer des moyens de se rendre plus compétitives, donc plus autonomes. Elles auront moins besoin de rechercher des effets de masse, ce qui les rend, encore aujourd'hui, trop souvent dépendantes d'un nombre restreint de clients, voire d'un client unique. Elles pourront diversifier leurs catalogues sans pénalités économiques excessives ; en particulier, elles pourront s'adapter plus aisément aux exigences des marchés extérieurs. Cette évolution de la petite entreprise vers “l'artisanat technologique” pourrait être encouragée, y compris financièrement, par la grande entreprise. Car celle-ci réalise déjà que les problèmes de flexibilité que lui posent, en aval, les fluctuations de la demande, doivent d'abord trouver leur solution, dans une plus grande flexibilité des petites entreprises qui, en amont, leurs fournissent des outillages, des équipements, ou des fournitures diverses. La grande entreprise sera également incitée à rechercher cette flexibilité dans ses propres structures, en les démassifiant conformément aux principes du Taylorisme à l'envers. Elle réalisera d'ailleurs que c'est là une condition essentielle de la régénération d'un esprit d'entreprise qui avait eu tendance à se perdre dans le gigantisme et la complexité croissante de ses structures.

Les américains, pour leur part, commencent à se rendre compte que c'était bien là le risque que leur faisait courir l'ossification bureaucratique de leur conglomérats, ces entreprises géantes dans lesquelles ils voyaient encore, il n'y a guère, les symboles de leur dynamisme industriel. La Federal Trade Commission a fait procéder, en 1972, à l'analyse des nombreuses acquisitions réalisées, au cours de la décennie 60, par les plus grands conglomérats américains, dans le but de savoir si ces opérations n'avaient pas contrarié l'exercice de la libre concurrence. Cette étude aurait révélé que deux ans en moyenne après leurs acquisitions, les entreprises absorbées pouvaient être pratiquement considérées, pour la moitié d'entre elles, comme en état de faillite. Dans tous les cas, les anciens animateurs, lassés par les contrôles tatillons et le formalisme administratif qui leur étaient imposés, étaient partis. Or, les entreprises qu'ils animaient, généralement de moyenne importance, étaient toutes prospères et dynamiques au moment de leur acquisition. C'est bien pour cette raison, d'ailleurs, que les conglomérats s'y étaient intéressés.

Un nouveau modèle de développement industriel

Les américains ne sont pas fous

Cela en dit long sur les capacités compétitives de la bureaucratie et sur les vertus économiques de certaines concentrations.

Des entrepreneurs plutôt que des managers
Bien entendu, les américains réagissent, comme ils savent si bien le faire en pareil cas. Les grands groupes s'efforcent de simplifier et d'alléger les procédures administratives de contrôle de leurs filiales. Certains favorisent les prises de participations personnelles de leurs cadres dans les filiales qu'ils animent. La mode est à l'entrepreneur, et non plus au manager. Les universités ouvrent des "entrepreneurial centers", avec une attention particulière au "small business". Quelles conséquences pourront avoir sur la Société ces transformations prévisibles du "système industriel" ?

Une possible redistribution des jeux...
Peut-être peut-on en attendre, tout d'abord, l'instauration de régimes de démocratie industrielle plus authentiques. Un pays comme la France est certainement devenu, après l'Amérique, une démocratie de consommation, dans la mesure où la croissance rapide de son économie a permis un accès plus libre, plus ouvert et - quoi qu'on en dise - plus égalitaire des français à la consommation. Mais on doit reconnaître que l'organisation de la croissance rapide n'a pas permis un accès aussi libre, ouvert et égalitaire, à la capacité de créer et fabriquer des produits industriels. Si les principes du Taylorisme devaient continuer de s'appliquer au système de production, l'entrée de nouveaux entrepreneurs dans ce système risquerait même de devenir de plus en plus difficile. Car leur esprit d'entreprise suffirait de moins en moins à compenser le handicap résultant de l'accumulation de rentes de compétence au sein des entreprises déjà présentes sur le marché. L'écart se creuserait ainsi indéfiniment entre les premiers venus et les entrepreneurs nouveaux venus, comme il se creuse à l'évidence entre les pays industriellement développés et les pays en voie de développement. Parce que les technologies intermédiaires du Taylorisme à l'envers sont, par essence, des technologies de l'information, leur diffusion devrait permettre d'assurer une diffusion plus aisée des savoir-faire au sein du système industriel, et créer ainsi les conditions d'une démocratie industrielle plus authentique.

... Du capital...
Et elle pourrait provoquer une réappréciation des concepts de capital et de marché. Dans son acception technique, le capital d'une entreprise n'est en effet rien d'autre qu'une épargne investie dans une activité industrielle. Il est logique que cette épargne cherche à s'associer aux pouvoirs de compétences industrielles. Plus ces pouvoirs sont concentrés et faiblement répartis, plus le capital est

lui-même concentré. Changer de main, "laver le capital", l'exorciser par la nationalisation cela pourrait sans doute donner bonne conscience à certains. Cela ne changerait rien aux réalités de l'exercice du pouvoir de compétence industrielle, mais risquerait au contraire de les aggraver.

Si, au contraire, ce pouvoir est mieux réparti, si la circulation des élites est mieux assurée, trouvera-t-on anormal que le capital cherche, en se répartissant lui-même, à aider l'esprit d'entreprise à mieux s'exprimer ?

Autant de questions qui autorisent à se demander si les nouvelles technologies ne seront pas de nature à revaloriser le capital, en lui redonnant un sens qu'il a perdu depuis le XIX^e siècle. Et il pourrait en être de même du marché, dont les mécanismes, aujourd'hui si décriés, parce qu'ils sont faussés, restent une forme d'expression d'une efficacité et d'une simplicité inégalées, des volontés démocratiquement exprimées par les agents économiques, qu'ils soient producteurs ou consommateurs. ... Et du marché

La nature même des produits échangés sur le marché pourrait bien évoluer vers des produits à moins grande valeur ajoutée en énergie et, corrélativement, à plus grande valeur ajoutée en information (ou en matière grise), en conséquence de l'inversion des principes du Taylorisme. Moins d'énergie, plus de matière grise dans les produits

L'application de ces principes conduit en effet trop souvent à "prendre un marteau-pilon pour enfoncer un clou", là où l'artisan se contente, par la force des choses, de prendre un simple marteau. Comme leur nom l'indique, les "technologies intermédiaires" se situent entre le marteau et le marteau-pilon. Elles sont donc moins consommatrices d'énergie que celles du Taylorisme, tout en étant plus efficaces que celles de l'artisanat. Et elles sont d'ailleurs plus efficaces que celles du Taylorisme lorsqu'il s'agit de répondre à une demande fragmentée et diversifiée. Les travailleurs et les machines auxquels elles font appel sont plus qualifiés. Ils sont plus aptes, par conséquent, à augmenter la valeur ajoutée en information des produits industriels.

Il est possible que l'on assiste alors à une atténuation des tendances à la standardisation des produits et à la contraction des catalogues, qui sont caractéristiques de la rationalité taylorienne. Des produits de grande diffusion, continuant d'être fabriqués en grande série, coexisteraient avec des produits plus différenciés, voire individualisés, relevant des nouvelles formes d'artisanat technologique.

**Une possible
revalorisation
de l'acte
de
consommation**

Il n'est pas douteux qu'une telle évolution est dès maintenant désirée par le consommateur. Celui-ci a lui-même évolué en effet, en conséquence de l'élévation générale du niveau d'instruction, et de la circulation plus aisée des personnes et des biens, dont la croissance de l'économie lui a permis de bénéficier. Il a fait l'apprentissage des différences ; son sens critique s'est aiguisé ; il est de moins en moins prêt à accepter passivement la consommation de masse et ses stéréotypes unificateurs, qui tiennent au fait que la production de masse a de la difficulté à reconnaître le consommateur individuel dans la catégorie statistique où il s'oblige à le ranger.

Si la production des entreprises parvenait à évoluer vers une production plus adaptative et plus informée, les conditions se trouveraient donc réunies pour permettre une fertilisation réciproque plus intime des consommateurs et des producteurs. On assisterait à la "requalification" du consommateur en même temps qu'à celle du travailleur. Les distinctions instaurées par le Taylorisme entre le travail industriel et le loisir s'atténueraient. Le loisir n'aurait plus lieu de se définir comme le contraire du travail, et pourrait mieux

s'assimiler, au même titre que le travail industriel, à un acte de création personnelle.

*
* *

Chacun est convaincu aujourd'hui qu'un autre type de Société, – "Société post-industrielle", "Société de culture" ? – succèdera dans les années qui viennent à la Société industrielle dans laquelle nous vivons.

Les entrepreneurs du Taylorisme à l'envers pourraient bien contribuer aux fondations de cette Société nouvelle plus sûrement que beaucoup de manipulateurs d'opinion.

Paris - Sept. 1977

Tous droits de traduction, de reproduction, et d'adaptation réservés pour tous pays y compris l'URSS.

© J. BOUNINE - F. DALLE - B. LUSSATO - 1977

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

IMPRIME EN FRANCE
Dépot légal 4e Trimestre 1977
ISBN - 2 - 902619 - 03 - 0

SON CONSEIL D'ORIENTATION

L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE C'EST :

Un centre de recherche et de réflexion pour les chefs d'entreprise, soucieux de promouvoir l'action positive des entreprises dans une société plurale.

Un lieu de rencontre et d'échange entre des personnalités de différents milieux (industrie, administration, recherche, université, magistrature, armée, églises, etc.).

Une plate-forme de promotion et de diffusion des nouveaux courants de pensée sur l'économie et la société.

Jean CHENEVIER	Président de l'Institut de l'Entreprise Président-Directeur Général Société Française des Pétroles BP
Jean BAILLY	Vice-Président-Directeur Général Lafarge
Jean CANTENOT	Président Union des Industries Métallurgiques et Minières (U.I.M.M.)
Alain CHEVALIER	Vice-Président-Directeur Général Moët Hennessy
François DALLE	Président-Directeur Général L'Oréal
Michel DRANCOURT	Vice-Président Délégué Institut de l'Entreprise
Yves FLORNOY	Syndic Compagnie des Agents de Change
André JACOMET	Président du Groupe Français Fondation Européenne pour l'Économie
René JENNY	Président-Directeur Général Société de Produits Alimentaires et Diététiques
Pierre MOUSSA	Administrateur-Directeur Général Banque de Paris et des Pays-Bas
Richard PIANI	Président-Directeur Général La Cellophane
Claude-Alain SARRE	Président-Directeur Général La Lainière de Roubaix Prouvost-Masurel
Nicolas THIERY	Président du Directoire Armand Thiery et Sigrand
Paul VUILLAUME	Président-Directeur Général Kodak-Pathé
Michel WALHAIN	Président-Directeur Général Thomson-Brandt