Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

Discussion

Yves Cohen

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1802>

DOI : 10.4000/ccrh.1802

ISSN : 1760-7906

Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

Référence électronique

Yves Cohen, « Discussion », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1802> ; DOI : 10.4000/ccrh.1802

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

Discussion

Yves Cohen

- 1 Nous sortons d'un siècle fonctionnaliste – largement marqué par le fonctionnalisme, ses formes variées et son incessante critique. L'industrie, en tout cas dans les grandes firmes, a été organisée selon des lignes fonctionnelles¹. L'architecture et l'urbanisme ont connu leur phase fonctionnaliste sous l'impulsion du mouvement moderne à partir des années 1920, tout en faisant preuve d'une constante – et opératoire – mauvaise conscience². Les sciences humaines ont été aussi un lieu pour le fonctionnalisme depuis avant la guerre, en commençant par la sociologie et l'anthropologie³. On pourrait se demander si, à la suite de la biologie, d'autres domaines n'ont pas été touchés, comme la médecine, la santé publique et l'intervention sociale. Le fonctionnalisme est entré massivement en crise autour des années 1970-1980 dans tous les domaines où il avait trouvé forme, en même temps d'ailleurs que le taylorisme, le marxisme-léninisme et la psychanalyse, qui sont parmi les plus puissantes rationalités pratiques du siècle et qui se sont développés dans le même espace chronologique – il y a là de grands domaines de la pratique et des constructions de la réalité dont il faudrait faire sans frontières l'histoire comparée⁴. L'histoire du fonctionnalisme – une manière de classer et de traiter les problèmes dans des formes (architecturales, organisationnelles, intellectuelles, linguistiques...) distinctes, hiérarchisées et articulées, de spécialiser et de localiser étroitement les savoirs et les modes d'action – reste largement à faire et elle est un besoin. Aussi, dans le domaine de l'organisation de l'entreprise où se place ce petit volume, faut-il saluer les tentatives de faire l'histoire des configurations prises par le fonctionnalisme. Outre l'histoire des formes organisationnelles d'ensemble⁵, une littérature qui considère les choses fonction par fonction se dessine⁶. Dans ce genre, la contribution de Kostas Chatzis est tout à fait nouvelle et très solidement construite.
- 2 Elle resitue l'histoire de la fonction entretien, avant qu'elle ne se transforme en « maintenance » dans les modes d'organisation contemporains, au sein d'une esquisse très intéressante d'une histoire longue de la rationalisation industrielle qui n'est pas encore écrite. Kostas Chatzis indique en particulier l'abandon après-guerre de leur projet social par les rationalisateurs et le développement de nombreux « sous-projets »

spécialisés dont l'entretien fait partie. On pourrait noter que le règlement des problèmes sociaux a justement été l'objet d'un traitement par sous-projets sous la forme de la « fonction personnel »⁷. C'était une manière de tenter en quelque sorte de débarrasser les ingénieurs du social, d'affranchir la technique de la pesanteur inefficace et parasite de celui-ci.

- 3 La fonction entretien prend existence dans l'espace des professions industrielles et indépendamment des services des entreprises en s'équipant progressivement d'une presse, d'une association, de congrès, d'un savoir généralisable mais applicable partout, de ruses et de techniques spécifiques d'intervention mises au service de tous, d'une position et d'une image par rapport aux autres fonctions... Ses promoteurs cherchent tout à la fois à construire des modalités spécifiques d'intervention qui emportent la conviction des directions d'entreprise et à redéfinir les critères de productivité générale des entreprises pour mieux faire valoir l'efficacité de la fonctionnalisation et donc la leur propre. Kostas Chatzis inscrit cette forme particulière de « rationalisation » dans l'histoire coordonnée qu'il poursuit de l'idéal analytique des ingénieurs et de leur idéal d'automatisme. Le propos est tout à fait convaincant. Il s'appuie sur l'analyse des ruses qui rendent possible la mise en œuvre des doctrines successives élaborées dans les cadres de la fonction, ruses visant, d'une part, à assujettir étroitement les ouvriers d'entretien aux procédures définies et, d'autre part, à régir la relation triple entre le préparateur (fonctionnel), le contremaître (opérationnel) et l'ouvrier. Le support matériel de ces ruses est à chaque fois une *fiche*, issue d'une analytique de la spécificité de l'entretien dans l'ensemble des opérations industrielles et formant de la sorte une technique sociale dont dépend le « fonctionnement » le plus automatique possible de l'entretien. Il est à noter que Kostas Chatzis ne fait pas de ces « idéaux » une métaphysique de l'action des ingénieurs. Ils semblent plutôt être sous sa plume des traits permettant de penser des actualisations récurrentes dans les pratiques elles-mêmes.
- 4 Les sciences sociales font depuis longtemps d'énormes efforts pour s'affranchir d'une pensée fonctionnelle. L'anthropologie a été la première, dès les années 1960, à réagir – au profit du structuralisme – contre le fonctionnalisme en son sein⁸. La sociologie interactionniste, puis la sociologie des sciences et la sociologie pragmatique se sont largement définies dans une opposition nette au fonctionnalisme⁹. En histoire, la micro-histoire sous ses formes variées est certainement un des plus forts témoignages de cet effort¹⁰. L'histoire des entreprises, et surtout des grandes entreprises, n'a pratiquement pas encore été touchée par ce mouvement¹¹.
- 5 Or certaines formulations du texte pourraient justement laisser croire que cette histoire d'une fonction est écrite dans le langage du fonctionnalisme lui-même. Cela pourrait être l'effet d'une démarche, celle qui consiste à suivre les acteurs et à rendre compte de leur action dans leur langage même. Cette approche, largement développée en sociologie et en histoire des sciences, l'est encore peu en sociologie et en histoire du travail et de l'entreprise (bien qu'elle soit le fondement de l'ergonomie des situations de travail). Elle est donc la bienvenue, mais atteint-elle son but si pour elle les « acteurs » sont des êtres dont le caractère collectif est un donné, comme « l'entretien » ?
- 6 À l'heure où les catégories héritées de la construction des statisticiens ou des évidences de la pensée sont remises systématiquement à plat dans de grands domaines des sciences sociales, Kostas Chatzis paraît situer son travail dans des catégories qu'il n'ouvre pas : « l'ingénieur » comme un des auteurs de la rationalisation, ou la fonction entretien comme acteur collectif. On ne détecte d'ailleurs pas d'acteur individuel dans son histoire

(aucun nom sauf une fois celui d'A. Périer – dépourvu de prénom –, leader du mouvement pour l'individualisation de la fonction Entretien), mais pas non plus de processus historique mettant aux prises des acteurs variés dans un cheminement aléatoire. On observe seulement une « fonction » qui s'équipe progressivement des attributs universels des fonctions industrielles. Que le métier puisse prendre la forme de la fonction, c'est bien un phénomène du ^{xx}e siècle dont il est excellent de faire l'histoire. Que la mise en fonction – par les découpages opérés et par la multiplication des lieux aux logiques délibérément opposées et dotés de leur propres hiérarchies – ait contribué à la mise en question de la classe ouvrière et de sa capacité de se manifester unique et unifiée n'a pas été sans effet sur l'histoire sociale. Mais on a l'impression que c'est l'histoire sans conflit d'une nécessité qui nous est rapportée même si l'auteur nous dit qu'il faut déployer des ressources de persuasion en direction des états-majors d'entreprise ou s'il note en un mot que « même les opérateurs de base doivent participer, souvent contre leur volonté, à la recherche de la nouvelle efficacité ».

- 7 La profession est-elle si unie et n'est-elle pas composée de coalitions plus ou moins stables et qui en traversent les frontières ? Qu'est-ce qui fait qu'un ingénieur choisit comme échelle de sa grandeur plutôt sa profession que l'espace d'une entreprise donnée, ou qu'il choisisse de passer par la fonction pour mieux revenir dans l'entreprise¹² ? Par quels cheminements la fonction entretien est-elle devenue une évidence pour ses auteurs eux-mêmes ? Pour répondre à ces questions, il faudrait descendre au niveau des acteurs, de leurs objets, de leurs micro-stratégies, en acceptant l'idée que l'institution ne leur préexiste pas mais que les pratiques des acteurs en constituent l'histoire même¹³.
- 8 Ce rapport des acteurs aux institutions relève bien d'une histoire, il est historicisable, si l'on peut dire : l'institution n'a pas toujours été cette dévoreuse de subjectivité et d'individualité que le fonctionnalisme a cherché à la faire. À l'issue de la Première Guerre mondiale, la fonction est exaltée comme un destin glorieux où accomplir son humanité sans se plier à l'impersonnalité machinale de la règle :

Chaque chef de service doit être responsable des résultats de ses actes, au lieu d'être récompensé de sa servilité devant les règlements, de manière qu'il ne soit plus une machine à transmettre, mais un homme qui n'ait pas peur de son paraphe, et que le mot fonctionnaire retrouve la grandeur de son sens primitif : l'être qui remplit une fonction,

écrivent deux auteurs importants dans la littérature d'organisation¹⁴. Avant que la critique du fonctionnalisme, intellectuel et en acte, ne prenne son essor, c'est dans le cadre de fonctions qu'il était offert de réaliser les promesses de la personne. C'est bien à mon sens de cette confrontation entre fonction et personne au ^{xx}e siècle dont il conviendrait aussi de faire l'histoire – une histoire sociale –, si l'on veut sortir d'un paradigme de la nécessité. À qui était destiné ce discours de la positivité du fonctionnariat, de la mise en fonction ? Seulement aux « chefs » ? Quelle configuration du social ce discours dessinait-il ? Quelle est la signification historique non pas seulement de spécialiser de plus en plus les activités humaines mais de les saisir dans des fonctions nommées et articulées, tandis que les sciences sociales elles-mêmes penchaient pour une détermination fonctionnelle des actes ? Quelle est la figure historique de la subjectivité que le fonctionnalisme dessine – ou plutôt que les fonctionnalismes dessinent ? Du coup, ces « acteurs collectifs » que sont les fonctions sont-ils si évidents que cela¹⁵ ? La question de la hiérarchie et de l'attribution de fins communes, celle de la résistance et de l'échappement, par exemple, n'y sont-elles pas centrales¹⁶ ? La contribution de Kostas

Chatzis engage la réflexion depuis le point de vue fondamental des ingénieurs pris dans la confection de la fonction et des instruments intellectuels et matériels qui la constituent.

NOTES

1. Le grand historien du fonctionnalisme industriel, lui-même formé à la sociologie fonctionnaliste par Talcott Parsons, est Alfred Chandler, dont les œuvres principales sont traduites en français : *Stratégies et structures de l'entreprise*, (1^{re} éd. française, 1972) Paris, Les Éditions d'organisation, 1989, 543 p. (trad. par Philippe Schaufelberger de *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1962, 463 p.) ; *La Main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988, 635 p. (trad. par Frédéric Langer de *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.), Belknap Press of Harvard University Press, 1977, 608 p.) ; *Organisation et performance des entreprises*, Paris, Les Éditions d'organisation, tome 1. *Les USA, 1880-1948*, 1992, 429 p., tome 2, *La Grande-Bretagne, 1880-1948*, 1993, 302 p., tome 3, *L'Allemagne, 1880-1939*, 1993, 412 p. (trad. par Jean-Michel Behar de *Scale and Scope : the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1990, 800 p.).

On a volontiers parlé, dans le monde de l'entreprise depuis près de quarante ans, de « l'entreprise chandlerienne » pour désigner la forme multidivisionnelle : cela manifeste le lien passant par l'histoire entre sociologie (fonctionnaliste) et pratiques gestionnaires (qui ne le sont pas moins). Pour nous montrer de façon salubre que tout n'avait pas été emporté par le fonctionnalisme (comme les sciences sociales elles-mêmes avaient tendance à le laisser penser dans leurs courants majoritaires), Charles Sabel et Jonathan Zeitlin ont lancé leur thèse de la pluralité des mondes industriels possibles, « Historical Alternatives to Mass Production : Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization », *Past and Present*, vol. 108, 1985, p. 133-176 et, sous leur direction, *World of Possibilities : Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Paris, Cambridge University Press, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1997, 510 p. ; et aussi Robert Salais et Michael Storper, *Les Mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, EHESS, 1993, 472 p.

2. Bruno Reichlin, « L'infortune critique du fonctionnalisme », in Jean-Louis Cohen (dir.), *Les Années 30. L'architecture et les arts de l'espace entre industrie et nostalgie*, Paris, Éditions du Patrimoine, 1997, 186-196.

3. Jacques Coenen-Huther, *Le Fonctionnalisme en sociologie : et après ?*, Bruxelles, Université de Bruxelles, 1984, 231 p. ; Gérard Lenclud, « La perspective fonctionnaliste », in Philippe Descola, Gérard Lenclud, Carlo Severi et Anne-Christine Taylor, *Les Idées de l'anthropologie*, Paris, Armand Colin, 1988, p. 61-116.

4. Yves Cohen, « Le vingtième siècle commence en 1900. Sciences, technique, action », *Alliage*, n° 20-21, « Penser la technique », automne-hiver 1994, p. 88-104.

5. Harold F. Williamson (dir.), *Evolution of International Management Structures*, Newark (Del.), University of Delaware Press, 1975, 254 p. ; pour la France, Aimée Moutet, *Les Logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS, 1997, 495 p.

6. Marc Meuleau, « L'introduction du marketing en France (1880-1973) », *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988, p. 58-71 ; Franck Cochoy, *Une histoire du marketing*.

Discipliner l'économie de marché, Paris, La Découverte, 1999, 416 p. ; Konstantinos Chatzis, « Searching for Standards : French Engineers and Time and Motion Studies of Industrial Operations in the 1950s », *History and Technology*, vol. 15, n° 3, 1999, p. 233-261 ; Jean Fombonne, « Histoire de la fonction personnel en France depuis 1850 », in Robert Le Duff (dir.), *Histoire, gestion et management*, Toulouse, ESUG-UT1, 1992, p. 171-179 ; Id., *L'Affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, doctorat d'histoire sous la direction de Patrick Fridenson, Paris, EHESS, 2000.

7. Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York, Columbia University Press, 1985, 377 p. ; J. Fombonne, *op cit.*

8. Claude Levi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958, 448 p. ; Edmund Leach, *La Critique de l'anthropologie*, Paris, PUF, 1968, 240 p. (trad. de *Rethinking Anthropology*, Londres, University of London, The Athlone Press, 1961, 143 p.).

9. R. Bucher et A. Strauss, « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 4, 1961, p. 325-334 (trad. dans Anselm Strauss, *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992, 319 p.) ; Michel Callon (dir.), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques (Anthropologie des sciences et des techniques)*, Paris, La Découverte, 1989, 214 p. ; Michel Callon et Bruno Latour (dir.), *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte, 1991, 390 p. ; Luc Boltanski et Laurent Thevenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 485 p.

10. Jacques Revel, « L'histoire au ras du sol, » préface à Giovanni Levi, *Le Pouvoir au village*, Paris, Gallimard, 1989, p. I-XXXIII ; Jacques Revel (dir.), *Jeux d'échelles. La micro-analyse à l'expérience*, Paris, Gallimard-Le Seuil, 1996, 243 p. ; Dominique Pestre, « Pour une histoire sociale et culturelle des sciences, » *Annales. HSS*, mai-juin 1995, p. 487-522.

11. Dans ce sens, voir dans ce numéro la contribution de Pierre-Antoine Dessaux et Jean-Philippe Mazaud, p. 13-47.

12. On a le choix. Quelqu'un comme Charles de Fréminville, un des tout premiers expérimentateurs du taylorisme en France avant la guerre de 1914, quitte Panhard-Levassor où il exerçait ses talents pour devenir le pilier des organisations de tayloriens françaises ou internationales (A. Moutet, *op. cit.*). D'autres organisateurs préfèrent insister sur la validation de leurs efforts dans leur entreprise, et non dans la profession (on pense aux ingénieurs de l'automobile, Louis Guillot chez Citroën, Lucien Jannin chez Renault et Ernest Mattern chez Peugeot qu'on voit peu dans les cénacles de la profession d'organisateur, mais il en est sans doute de même dans d'autres secteurs). Sur les raisons qui peuvent présider au choix d'être consultant ou homme d'une entreprise, voir Odile Henry, « Le conseil, un espace professionnel autonome ? », *Entreprises et histoire*, n° 7, décembre 1994, p. 37-58.

13. Voir le stimulant article de Bernard Lepetit, « L'histoire prend-elle les acteurs au sérieux ? », *Espaces Temps*, n° 59-61, 1995, p. 112-122.

14. Joseph Wilbois et Paul Vanuxem, *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*, Paris, Payot, 1919, p. 209.

15. On rejoint ici le questionnement de Cédric Lomba sur les limites de l'entreprise et de la décision ou celui d'Isabel Georges sur la variété des représentations de la profession parmi ses membres mêmes.

16. Albert Hirschman, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995, 212 p. (trad. d'*Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press, 1970) ; Yves Cohen, « Calibres, tolérances, hiérarchies et doigtés. L'art de l'interchangeabilité dans l'automobile à l'exemple de Peugeot (1910-1940) », *Cahiers d'histoire et de philosophie des sciences*, n° 46, « Histoire de la mécanique appliquée », Claudine Fontanon (dir.), 1998, p. 161-189.