



UNIVERSITÉ DE MANNHEIM

Chaire et séminaire d'enseignement général de gestion d'entreprises, ressources humaines et sciences du travail

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

THESE

L ' «approche anthroposophique» Utopie sociale ou technologie sociale ?

Jean-Marc Decressonnière

Traduction : François Germani

Version A4 - livret A5

État au 18 avril 2023

Institut pour une tri-articulation sociale

Atelier francophone

*

Adresse en ligne du document, voir :

<http://www.triarticulation.fr/Institut/FG/Articles/1999-12-00.html>



Petit avertissement du traducteur

Le présent travail de fin d'études interroge une des formes de l'apport anthroposophique à l'économie. J'en dispose déjà depuis plusieurs années et m'a bien aidé à comprendre en quoi l'impulsion de triarticulation introduite jadis, à dérivée de ses intentions d'origine.

Ceci surtout dans une adaptation à des entreprises particulières qui se voient pensées dans une division (réductrice) croyant pouvoir voir les trois domaines de l'organisme social dans chacune d'entre elles. Ceci malgré que R. Steiner s'était déjà presque moqué de telles façons de voir. Mais il fallait bien faire quelque chose, sous l'occupation des deux blocs vainqueurs. Et à part le Printemps de Prague et le Coup qui y mit fin, il fut difficile d'intéresser à la triarticulation autrement. On y prend donc surtout ce qui va bien avec un certain air du temps et laisse de côté et pour beaucoup plus tard – il faut bien prendre les gens là où ils en sont, n'est-ce pas ? - les changements structurels issus de la démarche de « triarticulation » pour lesquels R. Steiner s'était pourtant donné beaucoup de peine en explications. Le voici en quelque sorte relégué finalement au statut de doux rêveur connaissant mal ses semblables et la vie pratique.

Il est vrai, que lui, ne vendait pas ses conseils. . . même aux hommes d'affaires, et par conséquent les prodiguait aussi à ceux pour qui le monde est de moins en moins fait.

Aaaah... la fraternité!

Les chiffres entre crochet [00] correspondent à la pagination de l'original allemand. La présente édition pdf est conçue pour une impression en livret A5 sur des feuilles A4. Une impression A4 est aussi possible, mais donnera des caractères plus grands.

F. Germani, 30 mars 2022

Table des matières

Introduction	7
Le cadre conceptuel	9
Fondements théoriques scientifiques	9
Le rationalisme critique	12
Le paradigme de « l'école Erlanger »	15
L'administration des affaires en tant que science normative de l'action	19
Approche théorique de l'action	21
De la poursuite de la procédure	24
Le contexte sociétal de l'action	27
Interprétation de l'ordre économique dominant	28
Le système de l'économie de marché	29
L'ordre de la propriété capitaliste	32
La critique de l'ordre économique au pouvoir	35

Le noyau normatif du principe de coordination du marché	35
Les implications normatives du droit de propriété sur les moyens de production	37
Digression : La conception socio-économique de la rationalité comme principe directeur de la gestion économique judicieuse	40
La réforme de l'ordre économique dominant	42
L'idée de la tri-articulation de l'organisme social	42
L'ordre économique associatif	46
L'évaluation critique de l'approche de la réforme économique de Steiner	49
Conclusion intermédiaire	50
Le développement de l'entreprise	53
Le concept de phase de développement de l'entreprise (l'approche du NPI)	55
Fondements théoriques d'évolution	55
Les trois phases de développement de l'entreprise	56
Le modèle de développement organisationnel du NPI	64
Le concept de Lean management	68
Les caractéristiques de la production "maigre"	68
Les racines anthroposophiques de la production maigre	73
L'extension de l'approche NPI à une quatrième phase de développement	78
Conclusion intermédiaire	85
Évolution vers une économie associative ?	87
La demande émancipatrice de l'approche NPI	87

Les implications socio-technologiques de l'approche du NPI	92
Conclusion	95
Appendice	97
Annexe 1 : Avenir de l'économie : la fraternité est plus efficace	97
Annexe 2 : Le concept de développement d'entreprise de Glasl	106
Bibliographie	111
Déclaration	121

Introduction

Le changement structurel économique de la société industrielle stable à une société de l'information flexible a conduit à une redéfinition de la position de l'humain dans les organisations de travail.¹ Dans la société industrielle caractérisé par la production de masse et le flux de fabrication cadencé, la technique a été considérée comme un facteur clé de succès, tandis que l'humain a été considéré comme un facteur de coût et une source d'erreur. Sur la base de cette image tayloriste de l'humain, le travail humain a été repoussé de plus en plus par l'automatisation et de la robotique dans le processus de production. Avec le passage à la société flexible de l'information, s'est déroulé un retour sur les humains. Avec des exigences élevées en matière de flexibilité et de qualité s'avéra que l'intelligence et la créativité des travailleurs sont cruciales pour le succès de l'entreprise. La vision des usines désertes décrites des concepts axés sur la technologie ont été remplacées aujourd'hui par des concepts de gestion anthropocentriques.

Celui résultant du développement du contexte social changement de paradigme dans l'industrie automobile sous la forme de gestion allégée est apparu particulièrement clairement.² Ce concept de gestion riche d'influence, largement étendu dans la pratique a également trouvé beaucoup d'attention dans la science. Toutefois, sera pleinement mal compris par le côté scientifique, que le concept de Lean Management a ses racines dans l'anthroposophie fondée par Rudolf Steiner (1861 à 1925)³ : Dans une interview D. Jones, l'un des auteurs du concept de lean management, se réfère explicitement aux sources anthroposophiques et avant tout sur le concept de développement organisationnel de l'Institut pédagogique néerlandais (NPI),⁴ qui, à son tour, est connu pour les principes orientés à l'anthroposophie.⁵ Tandis que d'un côté le concept de lean management recourt à l'approche du NPI, de l'autre côté le concept de lean management a été repris par l'école-NPI.⁶

La négligence généralisée des implications anthroposophiques du concept de Lean management dans le débat académique devrait être considérée [2] comme une

-
1. 1 Cf. à ce sujet et dans ce qui suit Oechsler 1997, p. 164 s.
 2. 2 Cf. Womack et al. 1991 et Womack/Jones 1997
 3. 3 Cf. Lindenberg 1993, p. 148 et suivantes.
 4. 4 Cf. Barkhoff 1997, p. 12 et suiv. (voir annexe 1).
 5. 5 Cf. Glasl/Lievegoed 1993 et Glasl 1994c.
 6. 6 Cf. Glasl 1995.

occasion d'examiner de plus près les pensées de l'anthroposophie⁷ intervenant dans la théorie économique de l'entreprise. Ainsi dans ce travail l'approche de développement organisationnel du NPI, la soi-disant. « Approche anthroposophique »,⁸ devrait être soumise à un examen critique en prenant en compte le concept de Lean Management.

Pendant que de la réception de l'approche NPI dans la littérature scientifique sur le thème du développement organisationnel se limite largement à son catalogue de mesures,⁹ la vue sera, dans les exposés suivants, dirigée en particulier sur le cadre anthroposophique. Ce cadre se compose d'un modèle d'évolution, qui définit le changement organisationnel e relation à la personne humaine particulière et au développement social global. Elle est érigé du côté du NPI en la demande de montrer un chemin pour atteindre l'ordre économique et social, que R. Steiner a développé dans ses écrits de science sociale comme utopie¹⁰ concrète.¹¹

Le but de ce travail est de faire la lumière sur les fondements conceptuels de l'approche NPI, et de se soumettre les implications de ses réformes normatives de société à une considération critique légitime. Pour l' un, il s'agira de l'ordre économique fondé anthroposophiquement, auquel le développement organisationnel est orienté pour l'évaluer à la puissance de la création de leur contenu normatif. Pour l'autre, l'approche NPI et avec lui le concept de lean management allant par là devrait être jugés , jusqu'où il est conforme à sa revendication émancipatrice, à savoir contribuer au moyen du développement des organisations à un changement social, ou s'il est une sorte de jeu voilant la domination et renforçant [3] des stratégies de mutualisation et s'avère être une technologie sociale sujette à l'idéologie.¹²

Dans le chapitre suivant maintenant le cadre conceptuel devrait être proposé pour l'étude de l'approche NPI. De cela se dérivera ensuite la procédure suivante. [4]

7. 7 Sous anthroposophie Steiner comprend "une exploration scientifique du monde spirituel, qui voit à travers l'unilatéralité de la simple connaissance de la nature, ainsi que celle du mysticisme ordinaire, et avant qu'elle ne fasse la tentative de pénétrer dans le monde suprasensible, dans l'âme connaissant qui d'abord n'a pas encore développée les forces actives dans la conscience ordinaire et la science ordinaire qui permettent une telle intrusion" (voir. Steiner 1965, p 66). Sur le fondement philosophique épistémologique de l'anthroposophie comme une science, dans le cadre de ce travail, ne peut être aller, comme sur la dimension ésotérique des résultats de la recherche en sciences de l'esprit de R. Steiner.

8. 8 Ainsi, le titre d'un article de Glasl (1987).

9. 9 Voir. par ex. Neuberger 1994, pp 250 et suivantes.

10. 10 L'expression utopie (voir Steiner . 1991, p 7 f.) est utilisée ici dans sa connotation positive et donc contrairement à l'utilisation des mots par Steiner. Avec utopie ici est donc pensé l'idée d'une forme de société non-existante, mais fondamentalement réalisable et non un (utopique) étrange filage cérébral étrange à la réalité.

11. 11 Voir. Lievegoed 1974, p 186 s.

12. 12 Le titre de ce travail est formulé sur un titre de chapitre de G. Krell (voir. Krell 1991, p 154).

Le cadre conceptuel

L'approche NPI¹ ne se limite pas à une description du développement d'entreprises, mais il a en particulier la demande éthique-normative de promouvoir l'humain dans son développement et d'agir sur un renouveau sociétal par la création de conditions adéquates dans l'entreprise. Dans ce travail, il s'agira d'une part d'enquêter sur l'approche NPI pour déterminer si elle est rend justice à son allégation normative (perspective descriptive). D'autre part, l'objectif souhaité d'un système économique et social alternatif devrait être soumis à une discussion critique (perspective normative).

L'enquête sur le contenu normatif de l'approche NPI présuppose une compréhension de la science, qui permet l'inclusion de jugements de valeur (normes) dans le domaine des déclarations de la science. Dans la première section de ce chapitre conceptuel devront être discutés ce problème de jugement de valeur, et exposé le point de vue de théorie de la science pris dans ce travail (Section 2.1). Sur cette base, dans une deuxième section sera à spécifier le cadre conceptuel pour l'analyse de l'approche NPI (section 2.2). A partir de ces considérations conceptuelles, se donnera la procédure supplémentaire pour la discussion de l'approche NPI (section 2.3).

Fondements théoriques scientifiques

La base de ce travail sera le point de vue épistémologique/théorique-scientifique de l'école Erlanger.² Dans cette section, ce paradigme sera esquissé dans ses fondamentaux et distingué du point de vue largement utilisé dans la théorie de l'économie d'entreprise du rationalisme critique. Compte tenu de l'objectif de ce travail, devra en particulier en être élaborer le problème de jugement de valeur. En introduction quelques bases conceptuelles devront d'abord être créées.

Aussi quand le concept de la science ne se laisse pas définir analytiquement, on peut généralement dire que la pensée scientifique est marquée par "une bonne volonté

1. 13 Pour la simplicité linguistique, dans le cadre de ce travail, la forme courte " l'approche NPI" sera utilisée pour "les représentants de l'approche NPI".

2. 14 La décision pour un paradigme épistémologique est, aussi loin qu'une justification philosophique perspicace ultime sera tenue pour non possible, un jugement de valeur (dans le domaine de base). Le point de vue adopté, ne se laisse en fonction de cela en principe pas avéré être correct, mais il peut seulement être justifié argumentativement.

consciente pour de constants [5] examens critiques de l'exactitude des déclarations concernées".³ Avec l'être/l'essence et le sens de cette pensée scientifique, s'occupent les différentes disciplines englobant la théorie de la science.⁴ En tant que science de la science elle formule des déclarations sur la science.⁵

Dans la théorie de la science, la science sera le plus souvent décomposée systématiquement d'après les catégories suivantes (voir Fig. 1). La distinction la plus fondamentale est celle des sciences formelles et empiriques. Alors que les sciences formelles s'efforcent pour la construction de systèmes de signes (langues) avec des règles sur l'utilisation de ces signes, les sciences empiriques s'occupent avec des sections de réalité perceptibles avec les sens (empiriques).⁶ D'après leur mission, les sciences empiriques se laissent décomposer en sciences fondamentales (sciences «pures») qui se limitent à décrire et expliquer des découpes/sections de réalité, et des sciences de l'action (sciences "appliquées"), qui au contraire de la première catégorie sont orientées sur la conception des systèmes sociaux et techniques.⁷

Dans l'histoire de la théorie des entreprises économiques, la question de savoir si la théorie de l'économie d'entreprise devrait fournir comme une science orientée aux utilisations des solutions aux problèmes pour la pratique, ou si elle serait à proposer comme une discipline théorique sans rapport à l'application, a déclenché deux controverses majeures. Dans une première controverse dans les années vingt, Schmalenbach a fait valoir que la théorie économique de l'entreprise doit fournir une «théorie de l'art" connaissances pratiquement utilisable disponible, tandis que son adversaire Rieger voulait savoir comprendre la théorie d'économie des entreprises comme une «science pure» qui avait à s'abstenir d'énoncés prescriptifs. Dans les années 50, cette controverse a vécu à nouveau sur le rapport entre la théorie et la pratique. Tandis que Mellerowicz regardé la pratique individuelle entièrement au sens de Schmalenbach comme l'origine et le but de l'administration des la théorie d'économie des entreprises, Gutenberg a plaidé pour une théorie

3. 15 Voir. Ulrich / Hill 1979 p.162. D'après Raffée (1974, p.16), la science remplit trois fonctions : elle a premièrement une fonction fondatrice en jetant les bases pour les énonciations d'objet et la justification de ces énonciations. Deuxièmement, lui revient une fonction critique, qui consiste à détecter les erreurs et les abus. Troisièmement, la science a enfin une fonction utopique en développant de nouveaux objectifs, de valeurs et modèles de mondes possibles.

4. 16 La théorie de la science examine les conditions préalables ontologiques et épistémologiques pour la formulation des énoncés scientifiques (Philosophie de la science). Elle tente de développer et de justifier des méthodes générales de recherche (méthodologie scientifique) et se confronte avec la structure logique et les aspects logiques du contenu empirique des énoncés scientifiques (Science de la logique) (voir. Raffée 1974, p.18). En outre, la théorie de la science s'occupe de l'institutionnalisation de la science comme une fonction sociétale (Science sociologique) et leur développement historique (Histoire des sciences), avec les intérêts et les objectifs sociétaux de la science (politique de la science) tout comme à la venue en l'état des prestations scientifiques créatives (Psychologie de la science) (voir. Ulrich / Hill 1979, p 161).

5. 17 Voir. Raffée 1974, p 17.

6. 18 Voir. Ulrich / Hill 1979 p.163.

7. 19 Voir. Ulrich / Hill 1979, p 163 f.

d'économie des entreprises comme une théorie fermée (voir. Behrens 1993, Sp. 4769).

La ligne de démarcation entre la science «pure» et «appliquée», cependant, est problématique lorsque des modèles d'explications (énoncés de cause à effet) tautologique générés dans la science «pure» peuvent être transformés en énoncés de moyens prospectifs, et donc utilisés pour des buts pratiques. Dans ce contexte, la théorie d'économie d'entreprise est aujourd'hui largement considérée comme une science appliquée (cf .. Raffée 1974, p 15). [6]

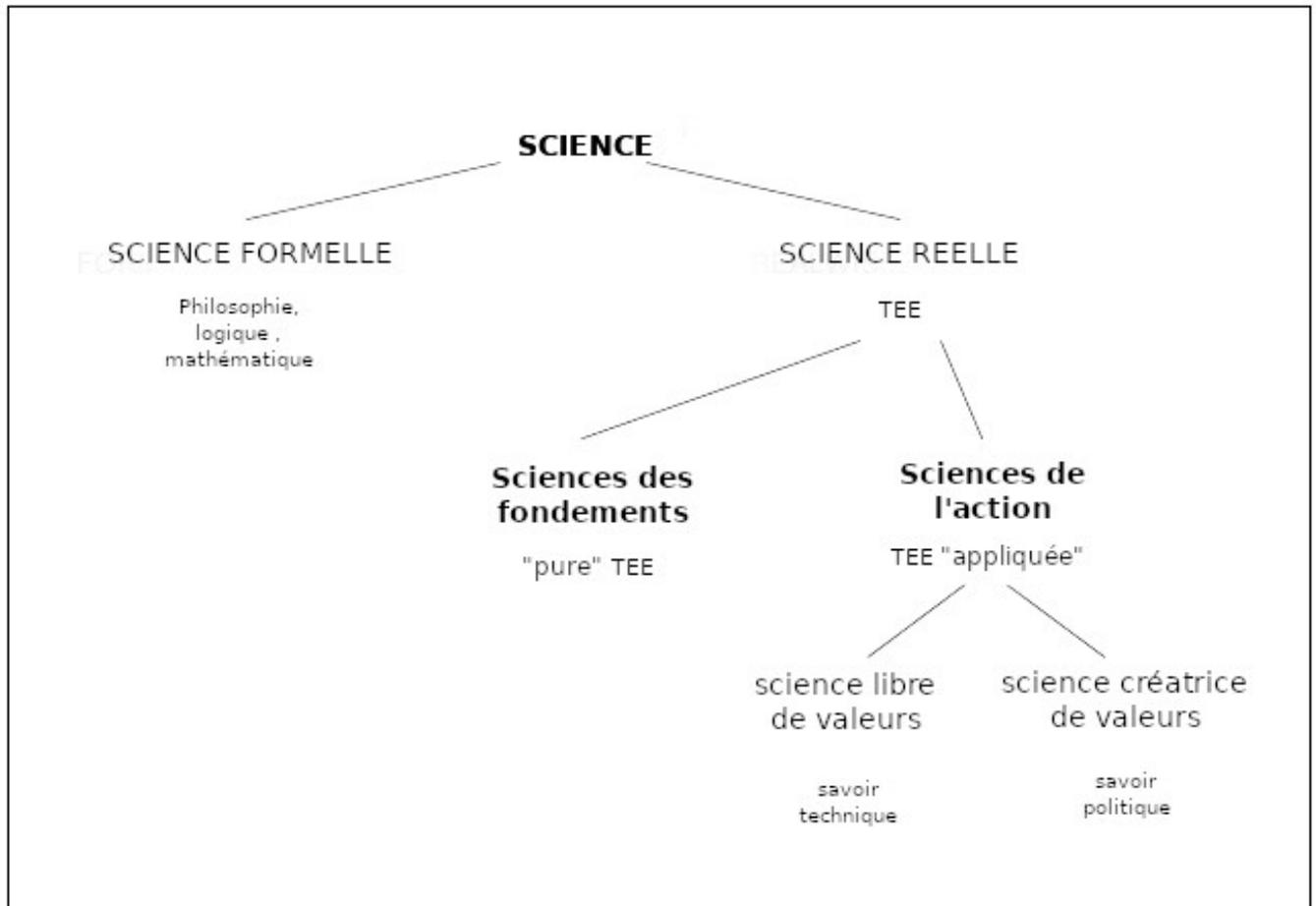


Figure 1 : Systématique de la science⁸

Point de référence de la science de l'action est l'action humaine, qui comprend l'établissement d'objectifs et le choix des moyens d'atteindre ces objectifs. Ce concept d'action soulève le problème de jugement⁹ : Le rapport à l'application des énoncés scientifiques doit-il se limiter au choix des moyens pour des objectifs

8. 20 présentation basée sur Ulrich / Hill 1979 S. 163.

9. 21 Selon H. Albert (1971, p 189) des jugements de valeur peuvent être classés comme suit : jugements de valeur dans le domaine de base (les conceptions épistémologiques, choix des problèmes de recherche), des jugements de valeur dans le domaine des objets (valeurs comme objets d'études scientifiques) et des jugements de valeur dans le domaine des énoncés (valorisation dans le cadre des énoncés scientifiques). La problématique des jugements de valeur discutée ici se rapporte à cette dernière catégorie de jugements de valeur.

donnés (position libre de valeur), ou la science doit-elle également inclure dans son champ d'action des énoncés sur les fins d'action (objectifs) (position normative) ?¹⁰ Ces points de vue opposés [7] concernant l'inclusion de déclarations normatives dans le domaine des déclarations de la science caractérisent deux positions épistémologiques : la théorie analytique de la science (rationalisme critique) d'une part, et le paradigme constructiviste de l'école Erlanger de l'autre côté. Pendant que le rationalisme critique fait valoir que les jugements de valeur devraient être exclus de la discussion scientifique pour des raisons méthodologiques (principe de la liberté de jugement de valeur), le constructivisme de l'école Erlanger tient une justification scientifique des normes pour possibles et nécessaire.¹¹

Le rationalisme critique

Le "Rationalisme critique" a été fondé par K. R. Popper au début des années trente.¹² La théorie de la science présentée dans son ouvrage "Logik der Forschung (Logique de la recherche)"¹³, publié pour la première fois en 1934, peut être décrite comme suit. Le rationalisme critique s'appuie sur le point de vue ontologique du réalisme (critique), c'est-à-dire que l'on suppose l'existence d'une réalité objective¹⁴. Celle-ci présente le point de rapport/référence de la connaissance scientifique. Contrairement au néopositivisme ("cercle de Vienne"), le rationalisme critique suppose la faillibilité fondamentale de la raison synthétique humaine. Il ne peut y avoir de base absolument sûre pour justifier des déclarations générales (hypothèses empiriques) en raison des limites fondamentales de la connaissance humaine (fallibilisme).

Au lieu de l'idée classique de la justification (positive) suffisante (vérification) des déclarations, le Rationalisme critique place l'idée méthodologique de la critique (négative) sans justification (falsification).¹⁵ Au lieu de chercher une base positive pour la justification des déclarations théoriques, la connaissance scientifique est

10. 22 Voir. Steinmann / Scherer 1992 S. 940. D'une grande influence sur la question de jugement de valeur était M. Weber. Il a formulé le postulat de la liberté de la valeur pour les sciences sociales (la liberté de la valeur dans le domaine des énoncés) au motif qu'une méthode scientifique pour justifier des normes d'action est impossible. Les jugements de valeur sont irrationnels et donc pas prouvables. La science pourrait seulement traiter la «question de la pertinence des moyens pour un but donné» (Weber 195 1, p 149). Elle ne parvient »à enseigner à personne ce qu'il devrait, mais seulement ce qu'il peut et - sous circonstances - ce qu'il veut» (Weber 195 1, p 15 1). Weber voit très bien que la science est forcément sous l'influence des relations de valeur sociale. Le scientifique devrait donc, à cause de cela divulguer la dépendance de ses énoncés de relations de valeur et séparer les jugements de valeur de la discussion scientifique des faits empiriquement démontrables et se retenir de prises de position évaluatives (voir. Hundt 1981, p 17 et suiv.).

11. 23 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 940.

12. 24 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 941.

13. 25 Cf. Popper 1989.

14. 26 Cf. sur ce point et les suivants Raffée/Abel 1979, p. 3 et suivantes.

15. 27 Cf. Ulrich 1993, p. 271.

maintenant basée sur une recherche systématique et l'élimination des erreurs.¹⁶ Grâce à ce principe de falsification, c'est-à-dire la réfutation d'hypothèses par des déclarations empiriques qui les contredisent, une approximation progressive de la réalité a lieu.¹⁷ Les théories qui ont résisté aux tentatives de falsification, c'est-à-dire qui pourraient s'avérer à la lumière d'une critique systématique [8] valent à titre provisoire.¹⁸ Bien qu'une certitude objective sur l'existence de la vérité (conformité d'une déclaration avec la réalité) ne puisse jamais être atteinte, la science peut progresser par tâtonnements, par présomptions (hypothèses) et par réfutations (falsifications). Le principe méthodique de la falsification, qui a été élevé au rang de procédure centrale du véritable processus scientifique de la connaissance, garantit que seules les meilleures théories "survivent".¹⁹

Une condition préalable essentielle à la procédure de falsification est que les théories scientifiques puissent être falsifiées. D'une part, elles doivent avoir un *contenu informatif*, c'est-à-dire être formulé de manière à ce qu'il y ait une possibilité logique de falsification. En outre, ils doivent avoir une *référence empirique* afin de pouvoir être vérifiés en principe par l'observation, et peuvent échouer à l'expérience.²⁰ Les déclarations qui ont une structure de raisonnement différente et qui ne peuvent être falsifiées sont mentionnées par le rationalisme critique dans l'espace extra-scientifique²¹. En particulier, les déclarations normatives (évaluatives) ne peuvent être admises comme des déclarations scientifiques, car elles ne sont falsifiables comme des déclarations factuelles empiriques. Elles ne peuvent pas non plus être justifiées par des conclusions déductives, car une telle tentative de justification doit nécessairement aboutir à un recours infinitaire, un cercle logique ou une rupture dogmatique.²² Dans ce contexte, le Rationalisme critique postule le principe de la liberté de jugement de valeur.²³

Si le rationalisme critique est soumis à une critique immanente, il s'avère être autocontradictoire. Car le principe méthodique de la falsification sans justification,

16. 28 Cf. Raffée/Abel 1979, p. 4.

17. 29 Cf. Ulrich/Hill 1979, p. 175.

18. 30 Cf. Hundt 1981, p. 22.

19. 31 Cf. Chalmers 1994, p. 41.

20. 32 Cf. Hundt 1981, p. 23.

21. 33 Cf. Hundt 1981, p. 23.

22. 34 Cf. Steinmann/Braun 1979, p. 197. Cette impossibilité logique d'une justification finale déductive des déclarations (normatives) est décrite en philosophie des sciences comme le "Trilemme de Münchhausen" (Albert). On entame un recours infini si l'on remonte toujours plus loin dans la recherche de fondations sûres sans jamais parvenir à une fin, c'est-à-dire une base sûre. On entre dans un cercle logique si l'on utilise pour le raisonnement des énoncés qui ont déjà fait leurs preuves dans la chaîne d'argumentation. Enfin, la procédure de justification peut être interrompue de manière dogmatique à un point quelconque, en renvoyant à un énoncé supposé indéniablement correcte. Pour échapper à ces conséquences inacceptables du Trilemma de Münchhausen, il faut renoncer à la revendication de la justification finale des énoncés (voir Kern 1979, p. 18 s.).

23. 35 La demande de liberté de valeur se réfère aux jugements de valeur dans le domaine des énoncés. Les jugements de valeur dans le domaine de base comme dans le domaine de l'objet n'en sont pas affectés (cf. Steinmann/Braun 1979, p. 192).

qui est selon son affirmation, conduit finalement quand même à un problème de justification, à savoir le soi-disant "problème du principe de base". Comme les théories (hypothèses empiriques) ne sont pas positivement fondées... [9] elles doivent être vérifiées par observation.²⁴ Mais comme la réalité "ne parle pas mais reste silencieuse",²⁵ l'examen critique des théories des représentations linguistiques de la réalité, c'est-à-dire sur la base de propositions dites fondamentales, doit être effectué.²⁶ La falsification est donc basée sur la confrontation de propositions théoriques avec des propositions de base, qui sont considérées comme des propositions factuelles objectives. Le dilemme de la justification, auquel le Rationalisme critique a voulu échapper par le principe de la critique, réapparaît de nouveau au niveau des propositions de base. Conformément aux prémisses du rationalisme critique, les propositions de base doivent également être considérées comme faillibles, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas être simplement présumées comme "vraies", car cela impliquerait une conception naïve-réaliste de l'expérience.²⁷ Face à ce problème de propositions de base, le rationalisme critique s'aide du fait que les propositions de base qui ne peuvent être positivement étayées sont déclarées en accord avec les faits par décision des participants au processus de recherche, c'est-à-dire qu'elles sont fixées positivement.²⁸ Logiquement, les propositions de base utilisées comme exemple de "critique" s'avèrent donc, comme l'admet également Popper, des "fixations arbitraires".²⁹ Compte tenu de ce caractère dogmatique et donc normatif des propositions de base³⁰, le dualisme critique des déclarations factuelles et des normes postulées par le rationalisme critique peut difficilement être maintenu.

En résumé, on peut dire que le Rationalisme critique s'emmêle avec le problème du principe de base dans des contradictions insolubles : D'une part, il exclut la justification scientifique des déclarations, mais d'autre part, il renvoie à des déclarations (propositions de base) déclarées justifiées par consensus.³¹ La tentative d'échapper au problème de la justification par le principe de la critique non fondée doit inévitablement échouer, "car la critique non fondée est nulle et la critique justifiée présuppose³² des normes/mesures normatives".

Aujourd'hui, le rationalisme critique représente sans aucun doute la méta-théorie dominante de la théorie allemande de l'économie d'entreprise.³³ Conformément au postulat de la liberté de valeur, la théorie critique rationnelle de l'économie

24. 36 Cf. Hundt/Liebau 1972, p. 227.

25. 37 Kamlah/Lorenzen 1973, p. 143.

26. 38 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 942.

27. 39 Cf. Hundt/Liebau 1972, p. 227.

28. 40 Cf. Ulrich 1993, p. 271.

29. 41 Cf. Popper 1989, p. 74.

30. 42 Cf. Hundt 1981, p. 26.

31. 43 Cf. Ulrich 1993, p. 271 s.

32. 44 Ulrich 1993, p. 272 (souligné dans l'original).

33. 45 Cf. Marr 1987, p. 390.

d'entreprise va d'objectifs déterminés empiriquement et non plus remis en question [10] dans la gestion d'entreprise, et détermine les moyens pour la réalisation optimale des objectifs. Cette procédure est sans valeur, puisque seules des déclarations sont faites au sujet des relations entre les objectifs et les moyens.³⁴ La pertinence pratique de l'administration des entreprises ainsi comprise est limitée au niveau intermédiaire de l'action humaine et donc à la poursuite d'objectifs fixés de manière dogmatique.³⁵

Une alternative à la théorie d'entreprise critique-rationnelle est l'approche programmatique de la gestion d'entreprise développée par H. Steinmann et ses collègues sur la base du constructivisme de l'école appelée d'Erlangen".³⁶ Ce paradigme scientifique-théorique ne remplit pas la tâche de la revendication de la justification.³⁷ Contrairement au rationalisme critique, l'école d'Erlangen estime que les normes sont accessibles à l'évaluation rationnelle et que la connaissance normative est donc possible³⁸. Dans la suite, le paradigme de l'école d'Erlanger sera présenté en premier, suivi par l'approche constructiviste de l'administration des entreprises.

Le paradigme de « l'école Erlanger »

Selon la conception du constructivisme apparue à Erlangen dans les années 1960³⁹, la tâche de la science est de combler le vide normatif créé par la dissolution des visions du monde traditionnelles⁴⁰ au cours du processus historique de rationalisation⁴¹. Comme la "théorie d'une pratique justifiée dans ses objectifs"⁴², la science devrait, selon l'auteur, démontrer les principes d'une raison politique qui garantit l'ordre normatif de la société au lieu de l'autorité traditionnelle.⁴³ Dans le cadre de cette compréhension de la science, qui est orientée vers les problèmes de la pratique sociale, la tâche de la philosophie des sciences est de montrer des méthodes qui, d'une part, peuvent être utilisées pour résoudre les problèmes de la pratique sociale et, d'autre part, pour développer une nouvelle compréhension de l'ordre social et politique de la société, [11] au niveau cible de l'action, pour permettre la gestion

34. 46 Cf. Behrens 1993, p. 4471.

35. 47 Cf. Braun 1979, p. 209.

36. 48 Cf. Pieper 1988, p. 192.

37. 49 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 943.

38. 50 Cf. Raffée/Abel 1979, p. 7.

39. 51 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 943.

40. 52 Les Lumières, qui selon M. Weber doivent être comprises comme un processus de rationalisation, ont conduit à un "désenchantement du monde". Dans le développement de l'humanité, les éléments magiques ont d'abord été repoussés par les idées religieuses. Celles-ci sont à leur tour devenues de plus en plus abstraites et ont fini par perdre complètement leur engagement (voir Kieser 1995, p. 34).

41. 53 Cf. Pieper 1988, p. 198 s.

42. 54 Mittelstraß 1973, p. 47 (original en italique).

43. 55 Cf. Lorenzen 1985, p. 8.

des situations de conflit et, d'autre part, au niveau d'action intermédiaire, de surmonter les situations de carence.⁴⁴ Les situations de conflit sont basées sur des disputes concernant les objectifs de l'action (problèmes politiques). Ces objectifs doivent être justifiés. Les situations de carence, en revanche, reposent sur des moyens inadéquats pour atteindre les objectifs (problèmes techniques). Ici, une justification argumentative du choix des moyens est nécessaire.⁴⁵ La gestion de ces situations de conflit et de carence fait l'objet de la "théorie de la *justification*" d'une part et de la "théorie du *fondement*" d'autre part.⁴⁶

La **théorie de la justification** des normes (buts de l'action) comprend deux étapes⁴⁷ : La première étape consiste en l'analyse des situations factuelles de conflit, c'est-à-dire dans l'exécution d'une *genèse factuelle* (interprétation culturelle). Sur la base de cette genèse factuelle, dans un deuxième temps, la justification des objectifs ou des normes à l'origine du conflit est soumise à une évaluation critique dans le cadre d'une *genèse normative* (critique culturelle).

La **genèse factuelle** crée la condition préalable à l'évaluation éthique des normes observées de manière factuelle en reconstruisant leur contexte d'origine dans une interprétation culturelle.⁴⁸ Elle procède par les étapes suivantes :

- **Description** des actions interprétées comme un moyen d'atteindre certains objectifs,
- **Généralisation** des actions par abstraction de personnes concrètes,
- **Finalisation** des actions généralisées par l'interprétation des normes qui sous-tendent les actions, indépendamment des objectifs individuels, et enfin
- **Structuration** des actions sur la base d'un système de normes.

La dernière étape de la genèse factuelle est ensuite suivie par la **genèse normative**. Dans cette deuxième étape, une justification des normes doit maintenant avoir lieu.⁴⁹ Ici, seuls doivent être considérés comme justifiés les systèmes de normes qui ne sont pas simplement basés sur des désirs subjectifs, mais qui sont basés sur une généralisation, c'est-à-dire bases "transsubjectives" de justification⁵⁰ [12] et ainsi prendre en compte les demandes/désirs de toutes les parties concernées.⁵¹ De la critique du système actuel de normes culturelles (critique culturelle), on peut maintenant déduire la demande que le système de normes soit reformulé de

44. 56 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 944.

45. 57 Cf. Pieper 1988, p. 202.

46. 58 Cf. Pieper 1988, p. 202.

47. 59 Cf. Pieper 1988, p. 202 s.

48. 60 Cf. Lorenzen/Schwemmer 1975, p. 275 et suivantes.

49. 61 Cf. Pieper 1998, p. 203.

50. 62 Cf. Braun 1979, p. 210.

51. 63 Cf. Pieper 1988, p. 204.

manière à permettre des fins argumentatives conformément au principe éthique de transsubjectivité (réforme culturelle).⁵²

Dans la **théorie du fondement**, il s'agit est de la maîtrise des situations de carence, c'est-à-dire de vérifier l'adéquation des moyens pour atteindre des fins non contradictoires.⁵³ Selon la conception constructiviste, le fondement du choix des moyens doit être argumentatif. Il ne doit pas se fonder uniquement sur une rationalité technique de la finalité, mais la rationalité de la finalité, qui se raccourcit d'un point de vue comportemental, doit être étendue à une rationalité de sens afin de rendre justice à l'intentionnalité et à la puissance de sens de l'action humaine.

Le principe de la transsubjectivité, repose aussi à la base de l'éthique constructiviste et qui sert à évaluer la justification des systèmes de normes, est également à la base de la théorie du fondement.⁵⁴ Il repose sur l'idée qu'un accord sur les objectifs à poursuivre et les moyens à utiliser ne peut être obtenu que par une argumentation dans un dialogue conduit par la raison synthétique entre les parties concernées peut être établi.⁵⁵ Les arguments avancés ne doivent pas être de nature subjective⁵⁶, mais ils doivent avoir pour but de prendre en compte les intérêts de tous les partenaires du dialogue et doivent pouvoir être acceptés pour toutes les parties concernées : ils doivent être *transsubjectifs*.⁵⁷ Le principe éthique de la transsubjectivité n'est ni dogmatiquement introduit ni [13] n'a besoin d'une justification par d'autres principes. Il devient clair (et donc pratiquement justifié) par l'action commune que toute personne qui commence à argumenter agit déjà selon le principe de la transsubjectivité.⁵⁸

52. 64 Cf. Pieper 1988, p. 204.

53. 65 Cf. à ce sujet et au suivant Pieper 1988, p. 204 f.

54. 66 Cf. Pieper 1988, p. 204. La transsubjectivité est définie comme "la condition de la possibilité d'un conseil synthétiquement raisonnable pour faire face aux problèmes pratiques" (cf. Braun 1979, p. 211).

55. 67 Cf. Braun 1979, p. 210. Un dialogue est synthétiquement raisonnable lorsque chaque participant argumente, c'est-à-dire ne fait pas appel, et est prêt à remettre en question ses propres arguments à la lumière de ceux des autres et à les retirer, à moins qu'ils ne soient justifiés dans le cadre du dialogue (cf. Pieper 1988, p. 218).

56. 68 Ces arguments sont de nature subjective s'ils se réfèrent à des autorités (y compris les siennes), des traditions ou des émotions (cf. Braun 1979, p. 210).

57. 69 Cf. Braun 1979, p. 210. Pour que les dialogues de justification et d'explication satisfassent au principe de transsubjectivité, les partenaires du dialogue doivent être experts et sincères. La connaissance d'expert/compréhension des choses est la capacité à comprendre les arguments présentés de manière conceptuelle. À cette fin, il doit y avoir une compréhension commune des mots entre les participants au dialogue. C'est la tâche de la logique d'assurer cela (cf. Braun 1979, p. 211). La prétention de sincérité est alors prise en compte dans un dialogue où seules les raisons sont prises en compte et non les circonstances factuelles telles que les questions de pouvoir, les promesses ou la sympathie (cf. Pieper 1988, p. 219). Ce principe transsubjectif du dialogue montre un parallèle avec le concept de discours libre de domination développé par Habermas et élargi plus tard en une "théorie de l'action communicative" (Habermas 1981). Tout comme pour l'école d'Erlangen, l'exigence d'une argumentation orientée vers le consensus est également caractéristique de "l'éthique du discours". Les deux approches "plaident pour la primauté de la raison éthico-politique - donc (...) contre la raison synthétique réduite de moitié de la pensée technique" (Lorenzen 1991, p. 64 ; souligné dans l'original). Quant au dialogue transsubjectif, il est également constitutif pour le discours libre de domination qu'"aucune contrainte n'est exercée sauf celle du meilleur argument", et donc "tous les motifs sauf celui de la recherche coopérative de la vérité sont exclus" (Habermas 1977, p. 148).

58. 70 Cf. Braun 1979, p. 211. Le principe de la raison synthétique transsubjective est un destin inéluctable. Une réfutation de ce principe devrait survenir au moyen d'arguments et on est donc nécessairement pris dans

Dans un dialogue qui satisfait au principe de la transsubjectivité, tant les déclarations de fait que les jugements de valeur peuvent être examinés pour leur "contenu de vérité".⁵⁹ Toutefois, ce principe de raisonnement ne définit pas seulement le côté *formel* du processus de communication scientifique, mais en tant que principe méta-éthique directement compréhensible et donc n'ayant plus besoin d'être justifié, il fournit également la mesure de *contenant* pour l'évaluation de systèmes de normes factuellement valables et pour la justification de propositions de réforme émancipatrices⁶⁰, c'est-à-dire pour le fondement normatif de la demande politico-pratique de créer des situations qui rendent possible une solution dialogique des conflits.⁶¹ En d'autres termes : un processus de consultation raisonnable doit être orienté à la fois dans sa forme et son contenu vers le principe de la transsubjectivité.

La comparaison suivante résume les caractéristiques du paradigme de l'école d'Erlangen par opposition au rationalisme critique (voir Fig. 2). [14]

Rationalisme critique	École Erlanger
La théorie de la vérité par <i>correspondance</i>	La théorie de la vérité par <i>consensus</i>
Rationalité méthodique par la <i>critique libre de justification</i>	Rationalité méthodique par la <i>justification argumentative</i>
Le <i>monisme</i> méthodique aux sciences de culture et de nature	Le <i>dualisme</i> méthodique en rapport aux sciences de culture et de nature
L'action humaine comme comportement <i>intentionnel rationnel</i>	L'action humaine comme <i>action orientée vers le sens</i>
Science <i>libre de valeur</i> (dans le domaine des énoncés)	Science <i>normative</i>
<i>Dualisme critique</i> à l'égard des énoncés de fait et des normes	<i>Monisme méthodique</i> à l'égard des énoncés de fait et des normes
Nihilisme éthique	Principe éthique de la transsubjectivité
Raison synthétique <i>instrumentale</i>	Raison synthétique <i>communicative</i>

Figure 2 : Comparaison de la théorie des sciences de l'école d'Erlangen et du rationalisme critique⁶²

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, H. Steinmann a conçu une approche de la recherche en gestion d'entreprise basée sur le constructivisme de l'école d'Erlangen, en se démarquant de l'orientation critique et rationnelle de la gestion d'entreprise, qu'il rejette en tant que "science du choix rationnel des moyens" en

ce que l'on aimerait rejeter. Dans l'acte de négation argumentative, on reconnaît implicitement la possibilité d'une argumentation synthétiquement rationnelle, c'est-à-dire transsubjective. Le principe de la transsubjectivité représente donc une base normative sûre qui ne peut être contournée rationnellement, dans la mesure où l'on se met nécessairement en contradiction si l'on tente d'argumenter synthétiquement rationnellement contre le principe de l'argumentation synthétique rationnelle (cf. Ulrich 1997, p. 78 et suivantes).

59. 71 Cf. Steinmann/Braun 1979, p. 202. Le concept de vérité du constructivisme se distingue de celui du rationalisme critique en ce que la vérité des représentations linguistiques des faits n'est pas considérée comme le résultat d'une affirmation conventionaliste et donc arbitraire (voir ci-dessus le problème du principe de base) d'accord avec la réalité objective (théorie de la vérité par correspondance), mais comme "un acte humain de domination sur la base de prestation de fondement" (Steinmann/Scherer 1992, p. 945). Selon cette théorie consensuelle de la vérité, une déclaration est considérée comme "vraie" lorsque, dans un dialogue qui répond aux exigences de la transsubjectivité, un consensus a été atteint entre tous les partenaires de l'argumentation des experts sur "si quelque chose est effectivement le cas" (Steinmann/Scherer 1992, p. 945).

60. 72 Cf. Braun 1979, p. 212 s.

61. 73 Cf. Pieper 1988, p. 200.

62. 74 Présentation basée sur Raffée/Abel 1979, p. 4.

raison de son postulat de non-valeur⁶³ : La "gestion d'entreprise comme science de l'action normative "⁶⁴.

L'administration des affaires en tant que science normative de l'action

Steinmann dérive trois exigences du programme de science théorique de l'école d'Erlangen à la théorie de gestion des entreprises : De points de vue méthodologique, elle serait

- (1) à saisir en tant que science culturelle, et rapport à son intérêt pour la connaissance, elle devrait
- (2) être orienté vers la pratique et
- (3) être critique sur le plan normatif.⁶⁵

(1) En considérant la gestion des entreprises comme une **science culturelle orienté vers l'action** qui "examine les actions des humains dans les entreprises "⁶⁶, on distingue délimitation aux [15] sciences de la nature et leurs méthodes (dualisme méthodologique). Le transfert du principe méthodologique de la recherche de régularités objectives des sciences de la nature vers les sciences culturelles ou sociales, telles qu'entreprises par le Rationalisme critique (monisme méthodologique), est à rejeter selon la compréhension constructiviste, car l'action humaine ne peut être réduite à un *comportement* non intentionnel stimulé par la loi naturelle, mais doit surtout être interprétée comme une *action* consciente, dirigée par l'intention et dans une certaine mesure non déterminée (méthode de compréhension),⁶⁷ notamment en ajoutant à l'action observable des buts par lesquels cette action intentionnelle devient compréhensible.⁶⁸

(2) L'intérêt épistémologique de l'administration des entreprises en tant que *science orientée vers la pratique* porte sur les problèmes "qui se posent dans la pratique de la vie dans le cadre de l'action humaine pour la satisfaction des besoins d'une manière justifiée "⁶⁹, problèmes qui se présentent comme des situations de conflit ou de carence⁷⁰.

63. 75 Cf. Steinmann 1978, p. 85.

64. 76 Steinmann 1978, p. 73 et suivantes.

65. 77 Cf. Steinmann 1978, p. 73.

66. 78 Steinmann 1978, p. 73.

67. 79 Cf. Steinmann 1978, p. 74.

68. 80 Cf. Steinmann/Scherer 1992, p. 944 s.

69. 81 Steinmann 1978, p. 92.

70. 82 Cf. Steinmann et al. 1976, p. 61 s.

(3) En tant que *science normative-critique*, la théorie de gestion d'entreprise constructiviste se distingue à la fois des approches de recherche en gestion d'entreprise engagées dans le postulat de la liberté des valeurs et des directives éthiques-normatives, c'est-à-dire non critiques-dogmatiques de la gestion d'entreprise.⁷¹ D'une part, en tant que *discipline politique*, elle réfléchit "sur les objectifs éthiquement justifiables de l'activité économique dans le sens d'une contribution à la paix sociale"⁷² et, d'autre part, en tant que *discipline technique*, elle réfléchit "sur les moyens appropriés pour l'activité économique dans les entreprises"⁷³. L'inclusion de la base normative de l'activité dans les entreprises dans la considération scientifique implique le dépassement d'une perspective économique isolée, puisque le contexte macroéconomique et d'ordre social doit être considéré comme une partie essentielle du problème normatif de l'élaboration des lois. La rationalité de l'action économique est comprise "comme une rationalité dérivée qui est justifiée par la rationalité de l'action économique globale et du contexte du système".⁷⁴ [16]

Sur la base méthodologique du constructivisme, l'évaluation normative du contexte structurel de l'action des entreprises est réalisée en trois étapes :⁷⁵

1. **interprétation culturelle** (comprendre) : tout d'abord, le contexte dans lequel la constitution économique et corporative a été créée doit être reconstruit dans une genèse factuelle.

2. **critique culturelle** (juger) : Dans un deuxième temps, les institutions économiques d'ensemble et particulières doivent être jugées dans une genèse *normative-critique* à la lumière du principe de transsubjectivité, selon qu'elles ne sont valables que sur le plan factuel ou qu'elles doivent leur validité à une détermination transsubjective.

3. **réforme culturelle** (chanr) : si, au cours de l'étape précédente, des faits non justifiés ont été identifiés, des propositions de réforme⁷⁶ transsubjectivement justifiées doivent être élaborées et présentées au cours de l'étape finale.⁷⁷ La justification de ces réformes sera fondée sur l'idée "que la création de situations

71. 83 Cf. Behrens 1993, p. 4771.

72. 84 Steinmann/Scherer 1992, p. 944.

73. 85 Steinmann/Scherer 1992, p. 944. Contrairement à la théorie d'économie d'entreprise traditionnelle, la situation de carence au niveau d'action intermédiaire n'est pas seulement comprise comme une question de rationalité technique, mais est également examinée sous l'angle de ses implications normatives (cf. Steinmann et al. 1976, p. 61 et suiv.).

74. 86 Steinmann, 1978, p. 90.

75. 87 Cf. Steinmann 1978, p. 91.

76. 88 Les effets secondaires des propositions de réforme doivent également être pris en compte, car ils peuvent entrer en collision avec les effets souhaités d'autres normes justifiées (cf. Gerum 1974, p. 107).

77. 89 L'étape de la réforme culturelle peut être concrétisée dans trois domaines d'activité analytiques : premièrement dans la proposition de réforme doit être examinée au regard de sa compatibilité avec les autres normes existantes (test de compatibilité des normes). Deuxièmement, il faut examiner les conséquences de la modification des conditions d'action résultant de la réforme (problème de l'impact) et troisièmement, il faut examiner la faisabilité situationnelle de la proposition de réforme (contrôle de la faisabilité) (cf. Gerum 1978, p. 131 et suiv.).

de dialogue rationnel peut être raisonnablement exigée comme condition de la réalisation de la raison synthétique elle-même".⁷⁸

W. A. Oechsler reprend cette impulsion de la gestion d'entreprise comme une science de l'action normative, qui est basée sur le programme scientifique de l'école d'Erlangen, et qui est exposée dans ses principales caractéristiques, dans le concept d'une "théorie de la gestion du personnel basée sur la théorie de l'action"⁷⁹. Cette approche, qui sera présentée dans ce qui suit, constituera le cadre conceptuel de la discussion de l'approche NPI en plus du fondement théorique scientifique discuté jusqu'à présent. [17]

Approche théorique de l'action

Le point de référence de l'approche de la théorie de l'action⁸⁰ est l'action économique dans les entreprises. Interprétée comme une activité orientée vers un but, cette action de l'entreprise résulte "de l'interaction de stratégies subjectives et individuelles et de structures sociales objectives",⁸¹ c'est-à-dire de l'interaction de la stratégie d'action et du contexte de l'action.

L'inclusion du contexte structurel de l'action dans la gestion des ressources humaines nous permet de surmonter la perspective réductionniste des approches de gestion des ressources humaines basées aux États-Unis, qui se concentrent unilatéralement sur la stratégie du niveau d'action.⁸² En outre, la conceptualisation de la gestion stratégique des ressources humaines dans le contexte du cadre

78. 90 Steinmann 1978, p. 91.

79. 91 Oechsler 1997, p. 29.

80. 92 Dans la mesure où l'approche de la théorie de l'action adopte une vision intégrative de la stratégie d'action et du contexte de l'action, elle doit être distinguée des autres approches du même nom, qui envisagent l'action uniquement sous l'angle du niveau de la stratégie d'action. Müller-Jentsch, dans sa présentation des approches théorétiques pour expliquer les relations industrielles, distingue les approches de la théorie de l'action, qui placent l'interaction des acteurs agissant stratégiquement au centre de l'analyse, des approches institutionnalistes qui s'intéressent aux programmes d'action des structures et à leur logique évolutive ainsi qu'aux prestations sociétales d'intégration et de pilotage (cf. Müller-Jentsch 1996, p. 50). En sociologie, une distinction est faite entre les approches de la théorie de l'action et de la théorie des systèmes. Contrairement à la théorie des systèmes, qui analyse la société comme un système fonctionnellement différencié, l'approche de recherche de la théorie de l'action qui consiste à comprendre la sociologie, issue de la phénoménologie, de l'herméneutique et de l'interactionnisme symbolique, s'intéresse au monde de la vie, c'est-à-dire au "stock de modèles d'interprétation culturellement transmis et linguistiquement organisé" (Habermas 1981/Bd. 2, p. 189).

81. 93 Oechsler 1978, p. 134. Ces conditions objectives (contexte d'action) et subjectives (stratégie d'action) d'action peuvent être illustrées par l'exemple des échecs : L'échiquier avec les cases et les règles du jeu définissent le contexte structurel pour le développement des coups stratégiques (cf. Oechsler 1974, p. 13). Toutefois, la métaphore du jeu d'échecs ne peut être transposée à la réalité que dans une mesure limitée, car les "jeux" au niveau sociétal ont la particularité que les actions stratégiques du jeu peuvent en principe aussi être orientées vers un changement du cadre structurel qui délimite le "terrain de jeu" et détermine les "règles du jeu".

82. 94 Cf. Oechsler 1997, p. 21 et suivantes.

réglementaire légal ouvre la possibilité de réfléchir⁸³ sur les "conflits d'intérêts entre rationalités économiques et sociales dans la solution de problèmes concrets de personnel"⁸⁴, structurellement ancrés, et donc d'inclure dans la considération des qualités de la personne et du travail qui vont au-delà de l'exploitation économique du *personnel* ressource.⁸⁵ [18]

83. 96 Le "noyau normatif" de l'approche de la théorie de l'action réside dans cette discussion critique des relations d'intérêts ancrées dans le contexte de l'action (cf. Oechsler 1997, p. 28).

84. 95 Oechsler 1997, p. 28.

85. 97 Cf. Oechsler 1997, p. 29. L'approche de la théorie de l'action ouvre ainsi une perspective qui complète le système économique ("personnel") par des références au monde de la vie ("travail"). Cette vision globale est exprimée dans le titre programmatique de l'introduction de Oechsler à la théorie d'économie du personnel/des ressources humaines, "Personal und Arbeit" (Oechsler 1997).

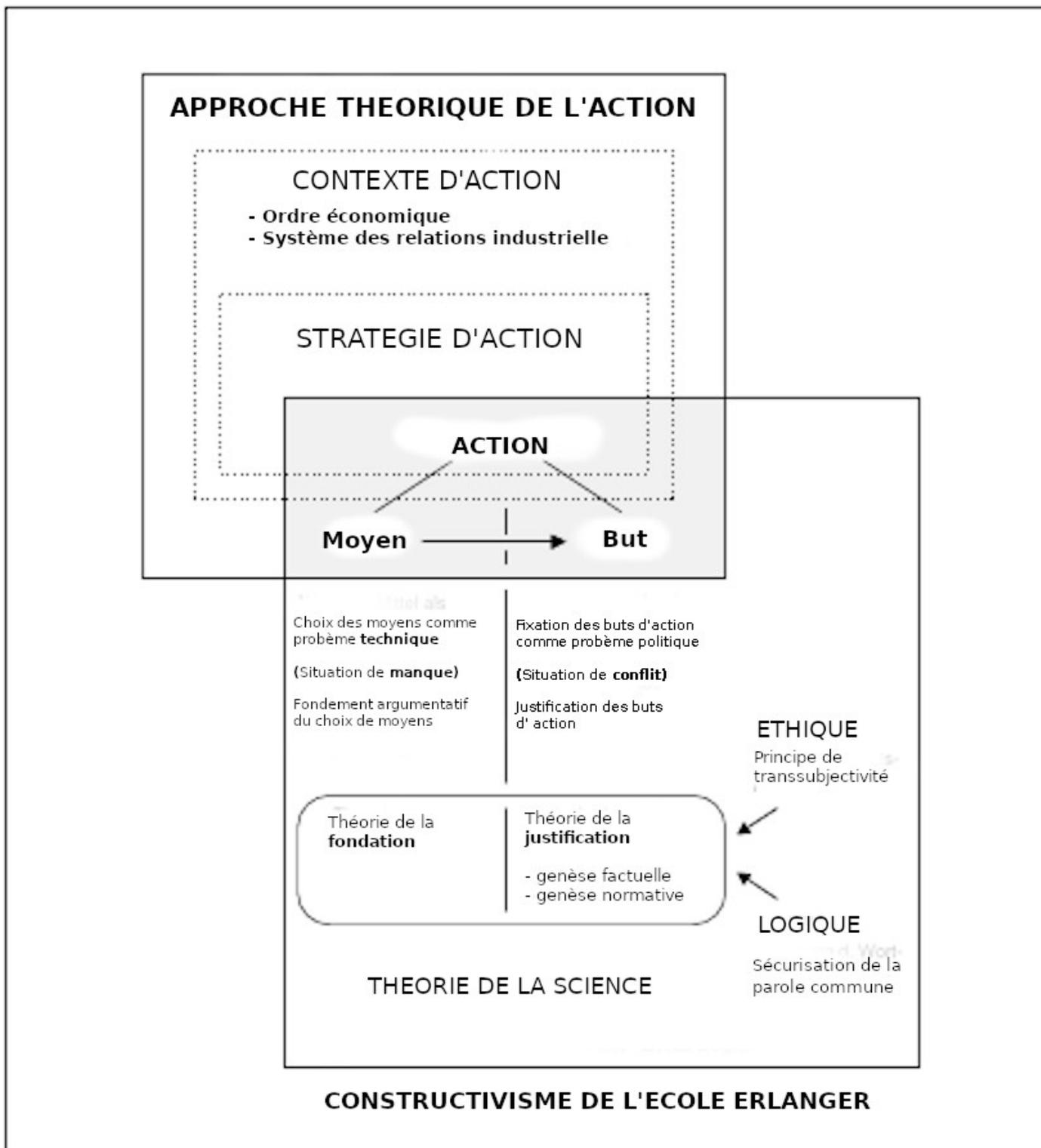


Figure 3 : L'approche de la théorie de l'action et ses fondements méthodologiques

Les objectifs de l'action économique (personnelle) dans les entreprises ne sont donc pas simplement acceptés comme des impératifs du système économique (raison synthétique instrumentale), mais plutôt remis en question de manière critique pour la légitimité par une compréhension argumentative (raison synthétique

communicative).⁸⁶ Dans la mesure où les objectifs de l'action structurellement ancrés dans le contexte de l'action se révèlent illégitimes à la lumière du "principe moral" de la transsubjectivité,⁸⁷ il est nécessaire d'intervenir sur un changement du cadre institutionnel des conditions de l'action économique.⁸⁸ [19]

Sur la base de l'approche de la théorie de l'action, le contexte d'action n'est donc en aucun cas considéré comme un déterminant exogène des stratégies de politique d'entreprise qui se situe en dehors du champ de responsabilité de la théorie de gestion des entreprises, mais plutôt endogène, c'est-à-dire que la conception et le développement de structures contextuelles (juridiques) sont attribués au champ d'application de la théorie de l'action économie du personnel (et des entreprises).⁸⁹ "Étant donné que les mesures de gestion du personnel peuvent modifier la personnalité et les structures de société"⁹⁰, du côté la gestion d'entreprise peut contribuer à ouvrir des possibilités structurelles pour une action socialement responsable et un travail digne de l'humain⁹¹.

En résumé, la figure 3 tente d'illustrer graphiquement l'approche de la théorie de l'action, qui est basée sur le paradigme scientifique de l'école d'Erlangen.

De la poursuite de la procédure

Sur la base des considérations conceptuelles formulées jusqu'à présent, la voie suivante peut maintenant être suivie pour la discussion de l'approche NPI (voir Fig. 4) Conformément à l'approche de la théorie de l'action, la première étape sera de se concentrer sur le niveau du contexte de l'action (chapitre 3). La problématisation du contexte social dans lequel se déroule l'action économique est nécessaire dans la mesure où l'approche NPI a la prétention émancipatrice de provoquer un changement de l'ordre social par le biais du développement des organisations. Sur la base méthodologique du constructivisme de l'école d'Erlangen, le système économique capitaliste dominant sera présenté (interprétation culturelle) et jugé en fonction de ses fondements légitimés au moyen du critère éthique de la transsubjectivité (critique culturelle). Suivra la présentation et l'évaluation critique de la légitimité de l'ordre économique associatif conçu par R. Steiner, que l'approche NPI vise à réaliser (réforme culturelle).

[20]

86. 98 Cf. Oechsler 1999, p. 345 et suivantes.

87. 99 Cf. Oechsler 1999, p. 345.

88. 100 Cf. Oechsler 1992, p. 273 s.

89. 101 Cf. Oechsler 1997, p. 490.

90. 102 Oechsler 1997, p. 490.

91. 103 Cf. Oechsler 1997, p. 490.

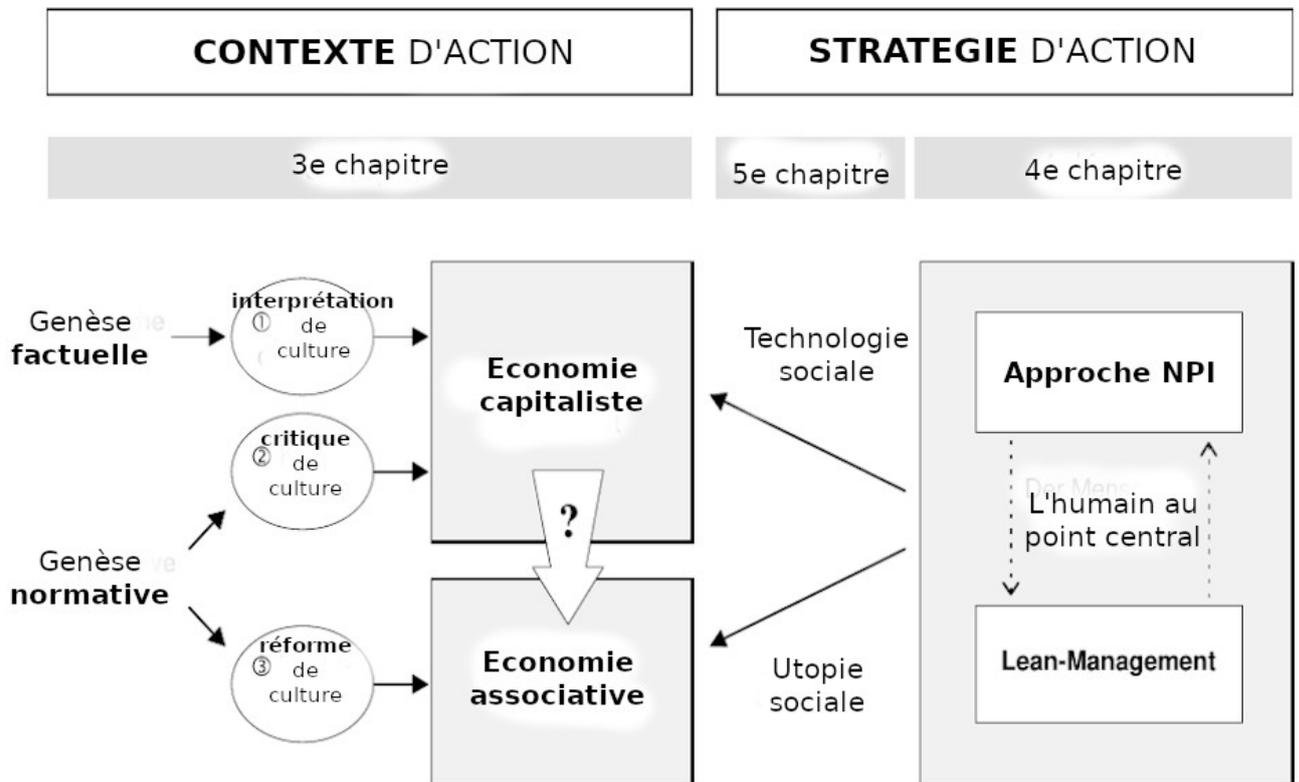


Figure 4 : Aperçu de la procédure

Après que la justification des objectifs normatifs et de réforme sociétale de l'approche NPI a été clarifiée dans la discussion du niveau du contexte d'action, le niveau de la stratégie d'action peut être mis en évidence dans une deuxième étape. Il s'agit ici de présenter le modèle de développement de l'approche NPI, y compris le concept de lean management (chapitre 4), et de se demander si elle parvient à transcender le cadre normatif de l'action de gestion des entreprises défini par les structures de l'ordre économique capitaliste et à contribuer à l'évolution vers un ordre économique associatif (utopie sociale), ou si elle ne doit pas plutôt être classée comme une technologie sociale stabilisatrice du pouvoir inhérente au système (chapitre 5).

Le contexte sociétal de l'action

Selon la compréhension qu'il a de lui-même, l'approche NPI est un pionnier du renouveau social.¹ Compte tenu des exigences de réforme de grande envergure, ce chapitre commencera par examiner cette approche au niveau du contexte d'action. Il s'agit ici d'évaluer de manière critique les objectifs normatifs de l'approche NPI, qui visent le changement social. Les éléments de contenu de l'approche NPI seront ensuite abordés dans le prochain chapitre.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, il appartient à la science de proposer des orientations d'action bien fondées pour la pratique.² Pour la théorie de gestion des entreprises, il en résulte la nécessité d'inclure le contexte de l'ordre social dans son domaine, puisque ce contexte, en tant que contexte d'action, détermine de manière décisive les objectifs de l'action économique.³ À l'heure actuelle, les conditions structurelles dans lesquelles les entreprises agissent (ou sont amenées à agir) sont façonnées par l'économie de marché capitaliste.⁴ Selon la position méthodologique de l'école d'Erlangen, ce système économique dominant nécessite une justification. La première étape de la procédure de justification consiste à établir une compréhension fondée de la situation au moyen d'une genèse factuelle.⁵ Dans la section 3.1, une telle explication génétique de l'ordre économique valable et de son principe d'ordre aura lieu.⁶ Sur cette base, la justification de l'ordre économique factuel peut alors être remise en question dans une genèse critique-normative, en utilisant le principe de la transsubjectivité comme norme d'évaluation.⁷ Cette deuxième étape de la procédure de justification fera l'objet de la section 3.2. Dans le contexte d'une telle évaluation critique de l'économie de marché capitaliste, les implications de la réforme de l'approche NPI seront présentées et discutées (section 3.3). Ici aussi, la ligne directrice méthodologique sera le principe de la transsubjectivité, qui appelle à modifier les rapports de force injustifiables de manière à créer les conditions d'une délibération rationnelle⁸.

1. 104 Cf. Lievegoed 1974, p. 186 s.

2. 105 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 3.

3. 106 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 5.

4. 107 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 1.

5. 108 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 34.

6. 109 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 39.

7. 110 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 35.

8. 111 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 44 s.

Interprétation de l'ordre économique dominant

Comme toute activité humaine, l'activité économique peut être comprise comme une action délibérée. Contrairement à d'autres actions, elle se caractérise par le fait qu'elle vise à se procurer des biens pour satisfaire les besoins humains ou à les produire par le travail.⁹ Comme les ressources disponibles pour produire ces biens sont rares, elles doivent être "gérées", c'est-à-dire utilisées selon le principe de l'efficacité économique.¹⁰ L'essence de l'action économique est donc de réduire autant que possible la tension entre des besoins qui tendent à être illimités et des ressources rares.¹¹

Le cas le plus simple d'activité économique est l'autosuffisance. Ici, producteur et consommateur sont une seule et même personne (ou groupe de personnes), c'est-à-dire que la production est effectuée uniquement pour la satisfaction de ses propres besoins.¹² Avec le passage à la division sociale du travail, qui conduit à une augmentation de la puissance productive et assure ainsi une amélioration de la satisfaction des besoins, le lien d'action uniforme entre production et consommation tombe et les intérêts des producteurs et des consommateurs indépendants se constituent¹³. Les consommateurs, quant à eux, sont intéressés par une offre optimale de biens pour satisfaire leurs besoins¹⁴. Il existe une relation élémentaire entre ces deux intérêts opposés. Ils sont liés les uns aux autres de telle manière que le travail des producteurs est la condition préalable à la consommation, et la consommation est la condition préalable à la nécessité et en même temps à la possibilité de travailler¹⁵.

Des précautions institutionnelles sont nécessaires pour établir le lien nécessaire entre les actions de tous les individus, qui sont répartis selon la division du travail, et pour assurer que les intérêts des producteurs et des consommateurs

9. 112 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 54.

10. 113 Le principe économique est basé sur le principe général de la rationalité de finalité, qui soit exige le plus grand succès possible avec des moyens donnés (principe du maximum), soit exige qu'un but donné soit atteint avec le moins d'effort possible (principe du minimum) (cf. Bartling/Luzius 1992, p. 5).

11. 114 Cf. Bartling/Lucius 1992, p. 4.

12. 115 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 55.

13. 116 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 55.

14. 117 Cf. Gérum 1992, p. 284.

15. 118 Cf. Gérum 1992, p. 284.

qui dépendent les uns des autres soient mutuellement conciliés¹⁶. Avec cela, la question de l'organisation de l'économie est soulevée.¹⁷ [23]

Traditionnellement, on distingue deux formes idéales-typiques d'ordre économique, l'économie de marché et l'économie administrée centralement (voir fig. 5). Étant donné que ce chapitre porte sur l'évaluation du contexte d'action actuel, la suite de l'examen sera limitée au type idéal d'économie de marché.

Principales caractéristiques	Économie de marché	Économie d'administration centrale
Base idéologique	Libéralisme	Socialisme
Planification	décentralisée	centralisée
Coordination	marchés interdépendants (ex post)	Rapports (ex ante)
Information	prix libre	Rapports
Incitation	différenciation spontanée des revenus	Distribution des revenus
Principe de l'ordre de la propriété	Propriété privée ("capitalisme")	Propriété de l'État ("socialisme")
subordination du gouvernement	Interdictions (indiquer Cadre réglementaire)	Offres (spécifications cibles prévues)

Figure 5 : Formes organisationnelles de l'économie¹⁸

Le système de l'économie de marché

L'ordre économique de marché est basé sur le courant politique du libéralisme¹⁹, qui a pour objectif de "garantir à un nombre croissant de personnes le plus grand degré possible de liberté individuelle et de possibilités individuelles de réalisation de soi tout en minimisant la domination (...)".²⁰ Selon ce modèle [24] la société est considérée comme une association de citoyens égaux et libres qui représentent de manière autonome leurs intérêts économiques et les équilibrent entre eux sur le marché.²¹ Les prix sont formés par le jeu de l'offre et de la demande, qui se

16. 119 Cf. Gérum 1992, p. 285. Comme les intérêts des producteurs et des consommateurs résultent uniquement de la structure de la division du travail de l'économie, on peut les décrire comme des intérêts de l'activité économique qui sont différenciés selon le système économique et donc originaires (cf. Gerum 1992, p. 285). L'intérêt (public) pour des institutions de coordination du processus économique basées sur la division du travail, qui est supérieur à ces intérêts spécifiques, est également différent et originaire du point de vue du système, puisqu'il n'est pas lié à un ordre économique spécifique (voir Gerum 1992, p. 286 s.).

17. 120 Les termes "ordre économique" et "système économique" sont utilisés comme synonymes dans ce qui suit. La différenciation conceptuelle courante dans les sciences économiques est ici supprimée. En règle générale, on entend par ordre économique l'ensemble des normes et des institutions qui régissent la structure organisationnelle de l'économie, les relations entre les sujets économiques et le déroulement des événements économiques. La partie légalement réglementée de l'ordre économique est connue sous le nom de constitution économique, et le mot système économique désigne l'économie comme un sous-système de la société (cf. Gruber/Kleber 1994, p. 31).

18. 121 Représentation basée sur Molitor 1992, p. 14 et Bartling/Luzius 1992, p. 35.

19. 122 Cf. Bea 1992, p. 203.

20. 123 Cf. Boelcke 1988, p. 33.

21. 124 Cf. Gérum 1992, p. 299.

rencontrent sur le marché. Ceux-ci sont le point de référence des producteurs et des consommateurs pour l'orientation de leurs dispositions. Ainsi, la libre formation des prix peut coordonner les plans économiques individuels décentralisés des acteurs du marché de telle sorte que l'offre et la demande soient équilibrées en termes macroéconomiques.²² Contrairement à une économie centralisée, les activités économiques dans une économie de marché ne sont donc pas dirigées par une autorité centrale de l'État, mais par le mécanisme indépendant de régulation des prix du marché.²³

Comme les prix reflètent la rareté relative des biens, le mécanisme de marché des prix libres assure une allocation optimale des ressources²⁴ d'un point de vue macroéconomique, c'est-à-dire qu'il garantit que les ressources disponibles sont dirigées vers l'endroit où elles peuvent être utilisées le plus efficacement pour satisfaire les besoins.²⁵ Par conséquent, le modèle de marché libéral équilibre les intérêts individuels dans la liberté et pour le bien-être de tous.²⁶

Pour que ces effets systémiques du marché se produisent, il est nécessaire qu'il y ait une concurrence²⁷ entre les fournisseurs, ce qui les fait rivaliser pour la faveur des consommateurs et les encourage à améliorer continuellement leurs performances.²⁸ En outre, le mécanisme de coordination du marché autonome présuppose que les sujets économiques agissent "rationnellement", c'est-à-dire qu'ils s'efforcent de maximiser leur bénéfice : Les demandeurs (consommateurs) tentent d'y parvenir en essayant d'acquérir les biens souhaités au meilleur prix possible, et les fournisseurs en essayant de réaliser le plus grand profit possible.²⁹ Sous la condition d'une concurrence parfaite, le mécanisme des prix du marché a pour effet que ces intérêts personnels individuels qui guident l'action servent l'intérêt collectif global d'un [25] approvisionnement optimal de la société.³⁰ La force d'une "main invisible"³¹ régnant dans le mécanisme de marché permet aux entités/sujets économiques de promouvoir objectivement la prospérité de tous, contrairement à leurs intentions subjectives. A cet égard, l'homo oeconomicus de l'économie de marché s'avère être un "altruiste contre coeur" dans son comportement égoïste de base.³²

22. 125 Cf. Gruber/Kleber 1994, p. 41.

23. 126 Cf. Molitor, p. 15.

24. 127 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 64.

25. 128 Cf. Gruber/Kleber 1994, p. 42.

26. 129 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 6.

27. 130 La pleine concurrence est la condition nécessaire pour que le prix du marché soit égal aux coûts marginaux de production (ainsi qu'à l'utilité marginale des consommateurs). L'alignement sur les coûts marginaux conduit à l'équilibre économique et à la satisfaction optimale des besoins (cf. Schachtschabel 1967, p. 67 s.).

28. 131 Cf. Molitor, p. 19.

29. 132 Cf. Rich 1990, p. 183.

30. 133 Cf. Rich 1990, p. 185.

31. 134 Smith 1974, p. 371.

32. 135 Cf. Rich 1990, p. 187.

En raison de la coordination automatique du processus économique par l'instance du marché, l'État n'a qu'une signification péri-phérique dans le modèle social du libéralisme économique ("État gardien de nuit").³³ Contrairement à ce principe de "laissez-faire" fondamentaliste du marché³⁴, cependant, dans l'économie de marché réelle existante de caractère ordo-libéral, le contrôle du marché est complété par des éléments de politique économique.³⁵ Selon la conception ordo-libérale, la réalisation d'une augmentation maximale des performances et d'un contrôle optimal des processus économiques par le marché exige un ordre concurrentiel correspondant, que l'État doit faire respecter et protéger contre les concentrations monopolistiques de pouvoir. L'État a également pour tâche de corriger la répartition des revenus sur le marché à l'aide de la politique financière et fiscale. Enfin, l'État peut restreindre la liberté économique qui incombe à sa protection si la protection du travail humain ou des intérêts macroéconomiques l'exigent³⁶.

En Allemagne, le concept économique ordo-libéral a pris une orientation spécifique sous la forme de l'"économie sociale de marché".³⁷ Dans ce modèle "rhénan", le "principe de liberté sur le marché doit être lié à celui de la péréquation sociale" (Müller-Armack)³⁸. En conséquence, l'État a la tâche, d'une part, de fournir un cadre réglementaire qui permet le libre développement de l'activité entrepreneuriale³⁹, ainsi que de prendre des précautions politiques pour assurer une concurrence efficace en matière de prestation (composante de l'économie de marché).⁴⁰ D'autre part, en corrigeant les résultats du marché, il doit veiller à ce que la prospérité économique soit aussi élevée que possible au [26] bénéficie à tous, et que les personnes en situation de changement et d'urgence soient soutenues par la communauté de solidarité sociale (composante sociale).⁴¹

L'institution juridique de la propriété privée des moyens de production est inséparablement liée à l'économie de marché. Le système de propriété capitaliste et ses implications seront examinés plus en détail dans la section suivante.

33. 136 Cf. Bea 1992, p. 204

34. 137 Cf. Ulrich 1997, p. 342.

35. 138 Cf. sur ce point et les suivants Schachtschabel 1967, p. 65 et suiv.

36. 139 L'exigence de correction de la main invisible par "la main visible de l'État" (Staehe 1992, p. 36) se fonde sur la défaillance du marché, comme les effets externes (Staehe 1992, p. 35 et suivantes).

37. 140 Cf. Schachtschabel 1967, p. 75.

38. 141 Cité d'après Bea 1992, p. 207.

39. 142 Cf. Bea 1992, p. 207.

40. 143 Cf. Schachtschabel 1967, p. 75.

41. 144 Cf. Schachtschabel 1967, p. 77.

L'ordre de la propriété capitaliste

Le droit de propriété des moyens de production est une implication du système de marché de coordination des intérêts. En établissant l'unité du risque, du contrôle et du profit, elle assure la nécessaire motivation économique des entrepreneurs.⁴² Ceux qui, en tant que producteurs, risquent leurs biens dans le processus économique devraient contrôler toutes les décisions économiques de l'entreprise et en assumer les conséquences sous forme de profits ou de pertes.⁴³ Avec la propriété illimitée des moyens de production, une participation indépendante au capital est constituée à côté des intérêts originaux des producteurs et des consommateurs.⁴⁴ Contrairement aux purs intérêts des producteurs et des consommateurs, qui sont des composantes nécessaires de la relation de base élémentaire de l'action économique et sont donc différents du système, l'intérêt du capital en tant qu'effluent de la forme libérale d'organisation de l'activité économique de nature est historiquement dérivé⁴⁵ et donc en principe non indispensable.⁴⁶

Si le rapport fondamental de l'activité économique était caractérisé par le fait que les producteurs, en tant que porteurs du travail, disposent en même temps des moyens de production⁴⁷, ainsi cette unité originelle de travail et de propriété est/sera abolie par le système de propriété capitaliste.⁴⁸ Or/désormais, d'un côté, il y a les travailleurs salariés libres qui, faute de moyens de production ou de moyens de subsistance alternatifs, offrent leur force de travail sur le marché du travail,⁴⁹ et, de l'autre côté, il y a les entrepreneurs libres, les travailleurs/forces de travail [27] ont besoin du travail vivant, pour mettre en mouvement leur capital matériel pour la production de marchandises.⁵⁰

Dans les entreprises, qui sont constituées en associations de propriétaires⁵¹, l'institut juridique du contrat de travail est utilisé pour établir le contexte nécessaire à la production de biens. En tant qu'employeurs/donneurs de travail, les propriétaires de moyens de production concluent des contrats avec des personnes qui offrent

42. 145 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 64.

43. 146 Cf. Gêrum 1992, p. 301.

44. 147 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 56.

45. 148 Cf. Gêrum 1992, p. 285.

46. 149 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 70.

47. 150 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 56.

48. 151 Cf. Schweppenhäuser 1970, p. 24 et suivantes.

49. 152 L'achetabilité du travail résultant du système capitaliste de propriété produit un marché du travail. C'est l'institution centrale pour l'allocation du travail sociétal. Par analogie avec le mécanisme de prix des marchés de biens de consommation, l'adéquation entre l'offre et la demande sur ce marché de facteurs (dans le modèle idéal-typique) s'effectue par le biais du taux de salaire.

50. 153 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 27 et suivantes.

51. 154 L'accent mis sur les intérêts du capital dans la constitution des sociétés capitalistes découle du modèle de marché libéral. Une allocation optimale des ressources économiques ne peut être réalisée au moyen du système de prix que si la motivation économique est garantie par l'étiquetage des intérêts du capital comme intérêts dominants de l'entreprise (cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 62).

leur travail contre rémunération (employés/preneurs de travail).⁵² Tandis que les preneurs de travail ont un intérêt à un revenu élevé du travail avec le moins d'effort/fatigue au travail possible, les entrepreneurs (propriétaires de capitaux) sont intéressés par une augmentation du capital investi, c'est-à-dire par un rendement élevé du travail et un faible coût du salaire.⁵³ Ce conflit d'intérêts structurel entre le capital et le travail est une réalité fondamentale de la vie dans les sociétés capitalistes industrielles.⁵⁴ Elle est fondée sur la séparation des possesseurs de capital et des travailleurs salariés dépourvus de propriété, structurellement établie par le droit de propriété des moyens de production.⁵⁵

Le contrat de travail, dans lequel se reflète la relation juridique entre le salarié et l'entrepreneur capitaliste, suppose des partenaires contractuels autonomes et tout aussi forts, qui représentent leurs intérêts de manière indépendante (idée de l'autonomie privée).⁵⁶ Bien qu'elle soit conclue par des personnes formellement libres, les travailleurs salariés se trouvent en fait dans une situation beaucoup moins favorable sur le marché du travail que les entrepreneurs. D'une part, ils offrent leur travail en grand nombre, tandis que les entrepreneurs particuliers apparaissent comme des consommateurs/demandeurs de masse. D'autre part, leur offre de travail est inélastique, puisqu'ils dépendent principalement des revenus salariaux provenant de la vente de leur travail pour subvenir à l'entretien de leur vie.⁵⁷ [28]

Outre les conditions de vente sur le marché du travail, les conditions d'utilisation de la main-d'œuvre dans les entreprises sont également conflictuelles. En effet, la main-d'œuvre ne peut pas être facilement comparée à d'autres biens d'échange, car elle n'a "pas d'autre contenant que la chair et le sang humains" (Marx)⁵⁸. En utilisant la main-d'œuvre sur la base d'un contrat de travail, il reçoit le droit de diriger la main-d'œuvre achetée en échange d'un paiement. Cette disposition éteint complètement la liberté du travailleur de disposer de son travail.⁵⁹

52. 155 Cf. Gérum 1992, p. 297.

53. 156 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 35.

54. 157 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 34 et Oechsler 1999, p. 342.

55. 158 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 26. Au XIXe siècle, ce contraste était perçu par Marx et ses contemporains comme un antagonisme de classe entre "prolétariat" et "capitalistes". Aujourd'hui, les conflits entre le capital et le travail peuvent être décrits comme des conflits de répartition et de travail plutôt que comme des luttes de classes (cf. Müller-Jentsch 1997, p. 22).

56. 159 Cf. Gérum 1992, p. 305.

57. 160 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 28 et suivantes.

58. 161 Citation de Müller-Jentsch 1997, p. 31.

59. 162 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 31.

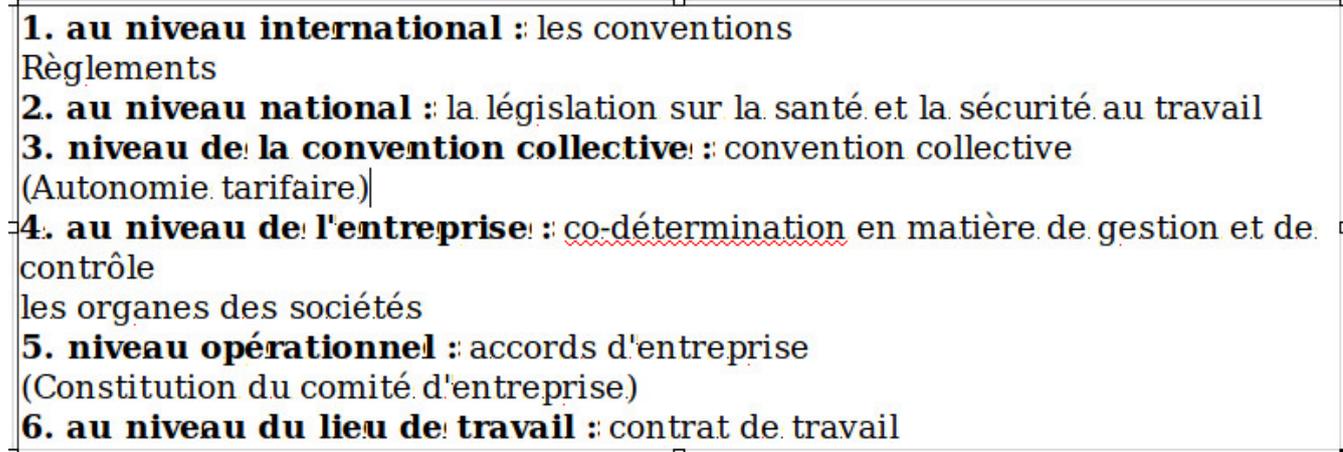


Figure 6 : Le système des relations employeur-employé⁶⁰

Dans le contexte des rapports de force asymétriques sur le marché du travail et des conditions sociales/rapports sociaux dans les entreprises, le législateur a complété le contrat de travail de droit privé réglementé dans le code civil allemand par une multitude de réglementations du droit du travail.⁶¹ Le contrat de travail s'inscrit désormais dans un système de relations employeur-employé comportant plusieurs niveaux de réglementation,⁶² qui place l'économie dans des barrières sociales (voir fig. 6).⁶³ [29]

Le droit de direction de l'employeur basé sur un contrat de travail est encadré par les lois sur la protection des employés, qui fixent des limites maximales pour les charges et des limites minimales pour les mesures de protection.⁶⁴ Les conditions matérielles de travail continuent d'être influencées au niveau sectoriel par les règlements des conventions collectives. La codétermination des employés dans l'organe de gestion et de contrôle des sociétés (au niveau de l'entreprise) donne aux employés la possibilité d'influencer les décisions de gestion économique de l'entreprise. Enfin, au niveau de l'entreprise, le comité d'entreprise, l'organe représentant les intérêts des travailleurs, dispose d'un certain nombre de droits de codétermination différents en vertu de la constitution de l'entreprise. Ces droits vont des droits d'information en matière économique aux droits de consultation en matière de personnel et aux droits de codécision en matière sociale. La loi sur la constitution des entreprises s'étend également au niveau du lieu de travail, compte tenu des droits individuels de chaque employé. Ces réglementations juridiques ne remettent pas en cause le principe de l'ordre économique capitaliste, la primauté de l'intérêt du capital (droit de direction de l'employeur), mais elles ouvrent le

60. 163 Illustration basée sur Oechsler 1997, p. 28.

61. 164 Cf. Gêrum 1992, p. 305.

62. 165 Cf. Oechsler 1997, p. 24 et suivantes.

63. 166 Cf. Oechsler 1992, p. 273.

64. 167 Cf. sur cela et suivant Oechsler 1993b, Sp. 2864 s.

"chas d'aiguille de la rationalité économique " ⁶⁵ afin de donner effet à la rationalité sociale ⁶⁶ . ⁶⁷

Après avoir expliqué génétiquement le système factuel dominant de l'économie de marché capitaliste dans ses caractéristiques de base (interprétation culturelle), nous pouvons passer à la deuxième étape du discours de justification, la critique culturelle.

La critique de l'ordre économique au pouvoir

Dans le cadre de l'étape méthodologique de la genèse normative, il s'agit maintenant de découvrir les fondements normatifs, les finalités de l'action économique ancrées dans le contexte institutionnel de l'action, et de les amener à une réflexion critique de légitimité sans réserve à la lumière du principe discursif-éthique de la réflexion (trans-subjectivité). ⁶⁸ Le fondement normatif de l'économie de marché capitaliste doit maintenant être élaboré et [30] être examiné pour sa justification rationnelle et transsubjective. ⁶⁹ Dans un premier temps, le principe de coordination du marché doit être reflété (section 3.2.1). Dans un deuxième temps, le système capitaliste de propriété (constitution des sociétés) et l'opposition du capital et du travail qui en résulte (relations industrielles) seront soumis à une critique de l'idéologie (section 3.2.2).

Le noyau normatif du principe de coordination du marché

Dans le cadre des systèmes d'économie de marché, les décisions économiques sont coordonnées par le biais du mécanisme des prix du marché. Le prix résultant de la relation entre l'offre et la demande sanctionne les activités des entreprises concurrentes, soit positivement soit négativement ⁷⁰. La possibilité d'un "accord argumentatif sur les *bonnes raisons* d'adopter des lignes de conduite alternatives " ⁷¹ est systématiquement empêchée par la logique de construction du "mécanisme de sanction" du marché ⁷² .

65. 168 Oechsler 1997, p. 29.

66. 169 Selon Marr/Stitzel, exprime la rationalité sociale (efficacité sociale) "dans la satisfaction des attentes, des besoins et des intérêts des collaborateurs" (Marr/Stitzel 1979, p. 57).

67. 170 Voir Oechsler 1997, p. 29 et Oechsler 1992, p. 273.

68. 171 Cf. Oechsler/Wagner 1976, p. 96.

69. 172 Cf. Wittmann 1998, p. 26.

70. 173 Cf. Oechsler 1999, p. 340.

71. 174 Ulrich 1997, p. 99 (souligné dans l'original).

72. 175 Oechsler 1999, p. 340.

Comme a été montré dans la section 3.1, l'objectif du sous-système sociétal économie est la production et la distribution de biens pour satisfaire les besoins. Cette finalité sociétale n'est pas prise en compte dans le système d'économie de marché sous la forme d'une économie *axée sur les besoins* (production basée sur la valeur d'usage), mais sous la forme d'une économie *axée sur le profit* (production basée sur la valeur d'échange).⁷³ Basé sur la constante anthropologique de l'égoïsme et de l'égoïsme⁷⁴, l'ordre économique est structuré de telle manière que la recherche du profit est élevée au rang de leitmotiv de l'activité économique.⁷⁵ Grâce à la "main invisible" (Adam Smith) du mécanisme de marché, il est veiller à ce que le comportement égoïste des individus conduise à un équilibre harmonieux des intérêts et au bien-être maximal de tous⁷⁶, c'est-à-dire à ce que l'intérêt personnel des individus se transforme en bien commun social.⁷⁷ La logique du modèle de marché libéral implique donc un découplage des objectifs microéconomiques de l'activité économique, qui guident l'action [31] (à but lucratif), de l'objectif macroéconomique de satisfaire les besoins.⁷⁸

Dans les conditions d'une économie de concurrence, les entreprises ne peuvent survivre sur le marché que si elles visent des bénéfices durables.⁷⁹ Conformément à cet impératif systémique (contrainte pratique/de chose/fait) de viser des bénéfices, l'activité entrepreneuriale doit être orientée principalement vers l'*objectif formel* économique de valorisation du capital (rentabilité). En revanche, le processus de production de prestations visant à satisfaire les besoins des clients (*but objectif/de chose*) n'est vis-à-vis de cela qu'un effet secondaire de l'activité économique, puisqu'elle ne sert⁸⁰ "qu'à réaliser un profit maximum"⁸¹. Avec Marx se laisse donc établir que la logique de coopération du *processus de travail* concret est pleinement subordonné à la logique du *processus de valorisation* du capital engagé.⁸² En théorie économique, la substitution de l'objectif de satisfaction des besoins par l'objectif formel abstrait de réaliser un profit est fondée avec des arguments de la théorie du bien-être. Du point de vue de théorie du discours, cependant, le principe du profit ne peut être justifié⁸³, car il suppose l'image unilatérale de l'homme de l'homo oeconomicus. Dans cette image de l'homme, l'activité humaine

73. 176 Cf. Staehle 1992, p. 16.

74. 177 Cf. Staehle 1992, p. 18.

75. 178 Cf. Staehle 1992, p. 16.

76. 179 Cf. Staehle 1992, p. 18.

77. 180 Cf. Bea 1992, p. 203.

78. 181 Cf. Staehle 1992, p. 30.

79. 182 Cf. Wittmann 1998, p. 97.

80. 184 Cf. Staehle 1992, p. 62.

81. 183 Staehle 1992, p. 62.

82. 185 Cf. Wittmann 1998, p. 95 s.

83. 186 Cf. Ulrich 1997, p. 18. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas de faire la morale sur le motif individuel de l'action de faire du profit. La critique se réfère uniquement à l'ancrage structurel du principe de profit dans le contexte institutionnel de l'action comme leitmotiv de l'action économique.

est réduite à la dimension d'un *comportement* (de maximisation), qui est pour ainsi dire déterminé par les lois de la nature par le biais de pulsions égoïstes, tout en ignorant complètement la potentialité humaine pour une *action* significative et communicative. Dans ce contexte, le principe de marché s'avère être diamétralement opposé au principe de transsubjectivité.

Le fait de compléter le modèle de marché libéral par des éléments de l'État-providence dans le cadre du concept d'économie sociale de marché ne peut pas changer la légitimation insuffisante de la logique de chose économique du marché. Le mécanisme du marché est accepté sans conteste dans ce paradigme réglementaire et n'est limité de façon compromettante que par des "clôtures de jardin"⁸⁴ sociales⁸⁵

Les implications normatives du droit de propriété sur les moyens de production

Outre le principe de coordination du marché, l'économie de marché capitaliste continue d'être caractérisée par la propriété privée des moyens de production.⁸⁶ En tant que base de la motivation économique des entrepreneurs, elle constitue le point de départ de la constitution des sociétés.⁸⁷

Du droit de propriété et du droit associé de disposer des moyens de production, découle le pouvoir de décision entrepreneuriale des propriétaires de capitaux, ainsi que leur droit de direction en tant qu'employeurs vis-à-vis des employés.⁸⁸ Ainsi, le propriétaire de capitaux a non seulement le pouvoir de disposer des biens (moyens de production) en sa possession, mais aussi du personnel de l'entreprise : "Du contrôle des moyens de production découle le contrôle des personnes".⁸⁹

La domination des propriétaires du capital dans la société est attribuée au droit de propriété garanti par la constitution/loi fondamentale.⁹⁰ Cependant, la référence aux lois en vigueur dans le cadre de l'État de droit ne suffit pas à justifier le système capitaliste de propriété, puisque la *légitimité* d'une norme ne peut être complètement abolie en *légalité* juridique.⁹¹ Une stratégie légaliste de légiti-

84. 187 Ulrich 1997, p. 103.

85. 188 Cf. Ulrich 1997, p. 103.

86. 189 Cf. Staehle 1992, p. 20.

87. 190 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 63.

88. 191 Cf. Oechsler 1997, p. 26.

89. 192 Cf. Staehle 1992, p. 28.

90. 193 Cf. Oechsler 1993a, p. 146.

91. 194 Cf. Ulrich 1997, p. 237. Bien que la Loi fondamentale soit un système de valeurs démocratiquement légitimé (cf. Staehle 1975, p. 715), un recours argumentatif à l'autorité des "pères constitutionnels" ne satisfierait cependant pas le principe de la justification transsubjective.

tion échoue de toute façon parce que les moyens de production peuvent être transférés par la loi conformément à l'article 15 de la Loi fondamentale "aux fins de socialisation (...) dans la propriété commune ou d'autres formes d'économie commune".⁹² Dans la mesure où la Loi fondamentale laisse ouverte la possibilité de socialiser les moyens de production, elle doit être considérée comme neutre en termes de politique d'ordre.⁹³ Dans ce contexte, le droit de propriété des moyens de production doit également être légitimement mis en discussion dans le cadre d'un discours sur la justification.⁹⁴ [33]

Dans la construction des pensées du modèle de marché libéral, la légitimation de la propriété privée des moyens de production et la distinction qui en résulte de l'intérêt du capital dans la constitution des sociétés est attribuée au fait que "le motif de l'action d'intérêt personnel et le but de l'accumulation d'actifs seraient⁹⁵ en même temps de réaliser un optimum de bien-être pour la société dans son ensemble"⁹⁶. La domination des propriétaires du capital n'est donc pas choisie arbitrairement, mais plutôt fonctionnellement pour le bien-être de tous et dans la mesure où elle est supposée être légitimée.⁹⁷ Dans le cadre d'un discours de justification, cependant, cette stratégie économiste de légitimation est toutefois vouée à l'échec, car elle renvoie à la logique factuelle économique du marché, qui dans son noyau normatif s'est avérée injustifiable.⁹⁸ De plus, l'ordre de propriété capitaliste constitue des structures sociales de domination (antagonisme du capital et du travail) et contredit ainsi l'idée régulatrice d'un discours transsubjectif libre de domination.

Avec la conception du système de relations industrielles en termes de droit du travail est restreint le pouvoir de direction de l'employeur pour la protection des intérêts des employés.⁹⁹ Cela place la logique factuelle économique qui sous-tend l'ordre capitaliste des entreprises dans ses barrières sociales.¹⁰⁰ Outre les règles légales axées sur les résultats (protection des employés), entrent des règles axées sur les processus¹⁰¹ qui imposent une concertation discursive entre employeurs et employés.¹⁰² Au niveau des négociations collectives, l'autonomie des négociations

92. 195 Cf. Bundestag allemand 1993, p. 18. L'article 15 de la Loi fondamentale est une exception à l'article 14.1 de la Loi fondamentale, qui garantit la garantie de la propriété et le droit d'héritage.

93. 196 D'où la jurisprudence de la Cour constitutionnelle fédérale (voir Staehle 1992, p. 15).

94. 197 Cf. Ulrich 1997, p. 237.

95. 199 Cf. Staehle 1992, p. 27.

96. 198 Staehle 1992, p. 27.

97. 200 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 7.

98. 201 Cf. section 3.2.1 ci-dessus.

99. 202 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 84.

100. 203 Cf. Oechsler 1992, p. 273. Implicitement, cette correction de l'ordre capitaliste des entreprises représente une critique des fondements normatifs du modèle libéral de marché (voir Steinmann/Gerum 1978, p. 13 et p. 84 ainsi que Gerum 1992, p.301).

101. 204 Cf. Oechsler 1993, p. 147 et suivantes.

102. 205 Cf. Oechsler 1999, p. 344.

collectives crée les conditions procédurales préalables à la conciliation communicative autonome des intérêts entre le capital (employeurs individuels et associations d'employeurs) et le travail (syndicats).¹⁰³ En outre, les règlements de codétermination au niveau de l'entreprise exigent un échange d'arguments et soumettent les décisions à l'obligation de raisons.¹⁰⁴ [34]

Enfin, au niveau de l'entreprise, les discours sur la justification sont institutionnalisés dans la loi sur la constitution des entreprises (BetrVG 1972).¹⁰⁵

Ces processus de compréhension, qui sont structurellement ancrés dans le système des relations industrielles "dans lequel la puissance créative des arguments est examinée"¹⁰⁶, s'avèrent ambivalents lorsqu'ils sont considérés sous l'angle de la légitimité. En prenant des décisions soumises à justification, ils empêchent l'affirmation unilatérale d'intérêts et œuvrent à l'équilibre des intérêts¹⁰⁷. Néanmoins, ces réglementations ne mettent pas légitimement à disposition la domination du capital sur le travail salarié, qui repose sur le droit de propriété, mais la présupposent de manière non résolue en tant que principe structurel sociétal.¹⁰⁸ Au lieu de "comprendre l'opposition structurelle entre le capital et le travail comme un moment d'une pratique normative qui peut être modifiée dans son principe",¹⁰⁹ elle est acceptée sans critique sur la seule base de l'existence du fait et est ainsi implicitement déclamée comme une réalité sociétale inévitable.¹¹⁰ Cet arrêt de la réflexion devant les conditions empiriques de la pratique sociale équivaut à une affirmation tacite des structures sociétales du pouvoir.¹¹¹

Le compromis consistant à contenir la rationalité économique par des "barrières sociales"¹¹² dans le cadre réglementaire du droit du travail reste à la surface du problème dans la mesure où les causes du conflit structurel entre le capital et le travail ne sont pas problématisées¹¹³. D'après cela, la rationalité sociale n'est "mise en jeu sous une forme économiquement abrégée" que par les relations

103. 206 Cf. Gérum 1991, p. 147 s.

104. 207 Cf. Oechsler 1999, p. 343.

105. 208 Cf. Oechsler 1993, colonne 147 et Oechsler 1999, p. 344.

106. 209 Oechsler 1999, p. 344.

107. 210 Cf. Oechsler 1993, colonne 147.

108. 211 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 204; cf. aussi Oechsler 1978, p. 136.

109. 212 Ulrich 1997, p. 90.

110. 213 Cf. Oechsler 1978, p. 136. Le pouvoir normatif du fait postulé ici représente un sophisme naturaliste, c'est-à-dire une transition inadmissible de l'"être" (déclarations descriptives) au "devoir" (déclarations normatives) (cf. Wittmann 1998, p. 85).

111. 214 Cf. Ulrich 1997, p. 103. Dans ce contexte, l'idée d'harmonie entre les partenaires sociaux, qui sous-tend la loi sur la constitution des entreprises (Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG 1972), s'avère particulièrement chargée idéologiquement (cf. Oechsler 1997, p. 59) et s'exprime par l'obligation de coopérer dans un esprit de confiance et par le devoir de paix (cf. §§ 2, 74 BetrVG 1972). Elle tend à occulter le conflit d'intérêts structurel entre le capital et le travail (cf. Krell 1994, pp. 175 s. et Staatz 1974, p. 65).

112. 215 Oechsler 1992, p. 273.

113. 216 Cf. Oechsler 1978, p. 139.

industrielles.¹¹⁴ Bien que la situation des travailleurs soit améliorée superficiellement, le système économique capitaliste, qui désavantage structurellement les travailleurs salariés, est reconnu comme un cadre réglementaire et donc stabilisé. Dans ce contexte, l'institutionnalisation de la [35] droits de codétermination dans le contexte juridique de l'activité économique, ne peut être considéré comme une réalisation émancipatrice. Au contraire, l'ancrage structurel de la rationalité sociale est entièrement soumis à la logique dialectique du capitalisme, qui n'est viable que si elle fait des concessions progressives à ceux qui ont été lésés par le système.¹¹⁵ Par conséquent, les discours de justification structurellement ancrés dans le système des relations industrielles s'avèrent inadéquats, car ils sont liés à des structures de domination qui, comme cela a été expliqué plus haut, manquent de légitimation transsubjective.

Digression : La conception socio-économique de la rationalité comme principe directeur de la gestion économique judicieuse

Ces considérations montrent clairement que l'introduction de la rationalité sociale en tant que complément ou correctif de la rationalité économique n'est appliqué qu'au niveau des symptômes, car¹¹⁶ la rationalité économique reste incontestée quant à son contenu normatif. La conception de la rationalité économique et sociale comme deux logiques normatives concurrentes ne résulte pas du processus économique original basé sur la division du travail, mais est une excroissance de l'ordre économique capitaliste, qui constitue ce contraste à travers le système de propriété. Compte tenu des déficits de légitimité du fondement normatif de l'économie de marché capitaliste, la rationalité économique doit être reconceptualisée.

Dans le cadre de l'idée régulatrice de la concertation transsubjective, ces modes d'action sont considérés comme économiquement synthétiquement raisonnables s'ils sont efficaces au niveau d'action intermédiaire *et* sont légitimement justifiables pour toutes les parties concernées au niveau de l'objectif.¹¹⁷ Par conséquent, la rationalité économique rendue indépendante doit être sortie du vide social et étendue à une conception "socio-économique"¹¹⁸ plus complète, fondée sur le discours et l'éthique.¹¹⁹ Dans ce concept de rationalité, "la question de la gestion instrumentalement rationnelle de la *rareté* des ressources et [36] biens (efficacité)

114. 217 Oechsler 1992, p. 273.

115. 218 Cf. Staehle 1992, p. 76.

116. 219 Cf. Ulrich 1997, p. 117.

117. 220 Cf. section 2.1.2.

118. 222 Cf. Ulrich 1997, p. 120 et suivantes.

119. 221 Selon P. Ulrich (1997, p. 123), le terme socio-économique peut être défini comme "toute action ou institution que des citoyens libres et responsables ont déterminée comme une forme légitime de création de valeur dans la compréhension rationnelle de toutes les personnes concernées".

est conceptuellement indissolublement liée à la question du traitement éthiquement rationnel des *conflits* sociaux entre tous les acteurs (légitimité)" (voir fig. 7).¹²⁰

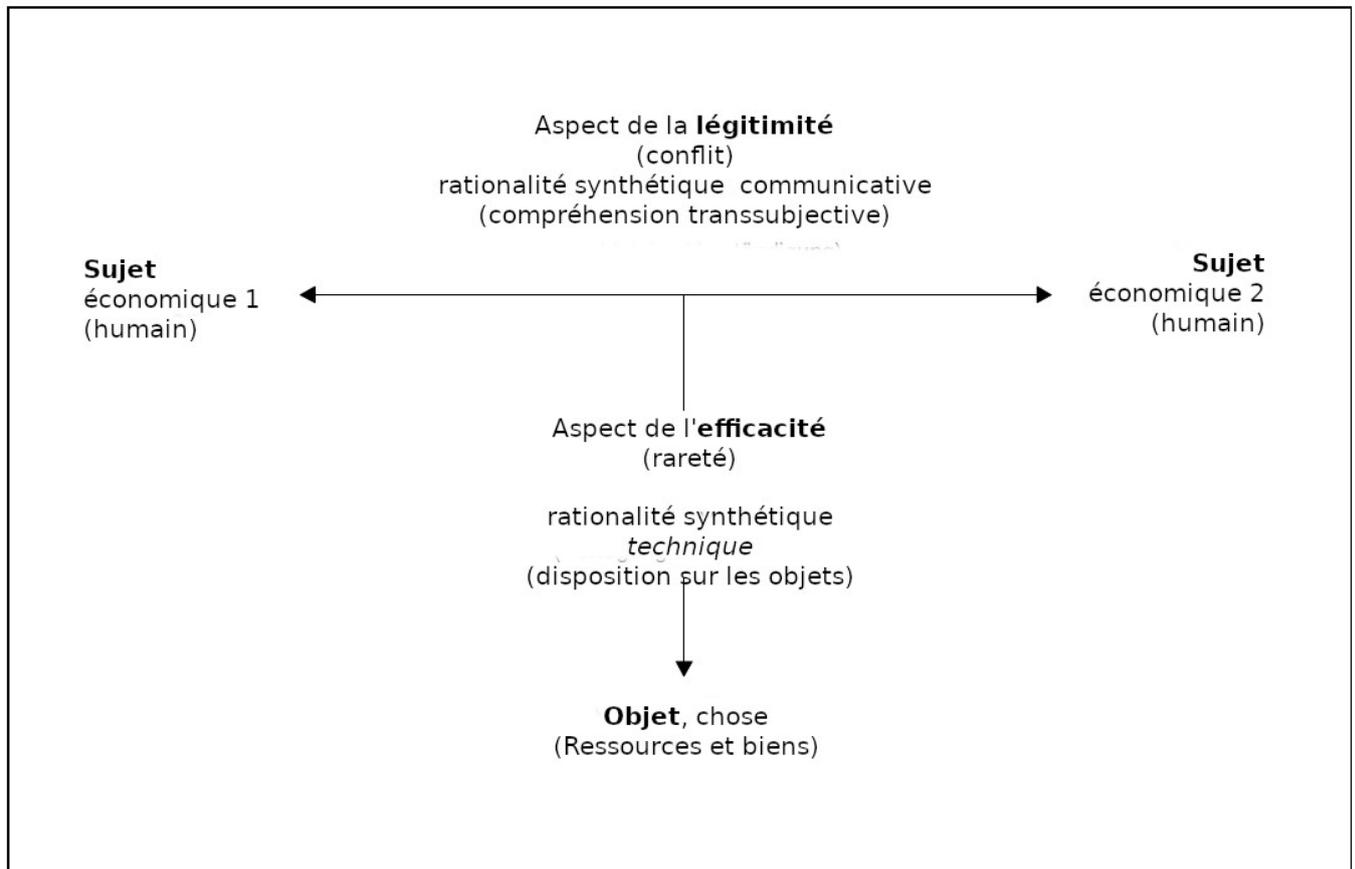


Figure 7 : L'idée de rationalité socio-économique¹²¹

Avec l'idée d'une activité économique socio-économiquement synthétiquement rationnelle, l'homo economicus auparavant "sans voix" est déclaré potentiellement responsable.¹²² Les sujets économiques sont maintenant reconnus comme des personnes qui ne sont pas (seulement) déterminées dans leurs actions par des *causes causales*, mais qui sont (aussi) guidées par des *raisons rationnelles synthétiques*.¹²³ La raison synthétique économique ne peut donc pas avoir sa place systématique dans la logique factuelle du mécanisme de marché anonyme, mais doit plutôt être ancrée dans la communauté de communication des sujets doués de raison synthétique et de langage. La fonction du cadre de régulation économique ne peut raisonnablement consister qu'à ancrer structurellement des processus de

120. 223 Ulrich 1997, S. 122. Le problème central n'est donc pas de garantir la rationalité sociale dans le système économique (cf. Oechsler 1992, p. 273), mais de compenser la dichotomie de la rationalité économique et sociale induite par le système.

121. 224 Illustration basée sur Ulrich 1997, S. 122.

122. 225 Cf. Ulrich 1993, S. 357.

123. 226 Cf. Ulrich 1997, p. 131.

compréhension libres de toute domination et pouvant aider la raison humaine à se déployer, au lieu que le caractère supposé déraisonnable de l'action humaine soit remplacé par des mécanismes institutionnels anonymes du marché [37] (main invisible du marché).¹²⁴ Cela permettrait de définir le cadre des exigences pour les réformes du contexte économique de l'action au sens du principe synthétiquement rationnel de la transsubjectivité.

La réforme de l'ordre économique dominant

La réflexion de base critique sur la légitimité de la logique économique factuelle du marché a conduit à la conclusion que le noyau normatif de l'ordre économique dominant n'est pas justifiable, car il contredit fondamentalement l'idée de rationalité communicative-éthique de la transsubjectivité. Sa réforme est donc une tâche.¹²⁵ Dans ce contexte, le souci de l'approche NPI d'œuvrer à un changement des conditions sociales de l'action économique peut être fondamentalement justifié.

L'effort émancipateur de l'approche NPI vise à la réalisation de l'ordre économique et social, que R. Steiner a développé dans ses écrits sociologiques comme une utopie concrète au sens d'une réorganisation réalisable et qu'il a tenté de réaliser à l'époque.¹²⁶ Il s'agit maintenant d'examiner de manière critique l'approche de réforme sociale de R. Steiner sous l'aspect du principe directeur éthique de la compréhension transsubjective. La question de la réalisation concrète de cette approche de réforme sociale par le développement des entreprises, telle que proposée par l'approche NPI, sera ensuite examinée dans les chapitres suivants.

L'idée de la tri-articulation de l'organisme social

Les considérations sociologiques de Steiner partent de la question de la nature de l'humain. Selon Steiner, l'humain est dans sa relation avec ses semblables marqué par des forces contraires : il se tient dans le champ de tension de pulsions sociales et antisociales. [38]

124. 227 Le mécanisme de marché idéal-typique est carrément cynique dans sa logique, car non seulement l'action rationnelle des sujets n'est pas nécessaire, mais elle est dysfonctionnelle et donc nuisible en ce qui concerne les résultats de l'allocation. Le mécanisme de régulation autonome du marché ne peut garantir le bien commun de tous que si les acteurs, conformément au principe de l'homo economicus, orientent leurs actions économiques uniquement vers leur propre intérêt (cf. Ulrich 1997, p. 111 et suivantes).

125. 228 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 44.

126. 229 Cf. Lievegoed 1974, p. 179 et suivantes.

A cet égard, l'homme est à la fois un être social et un être antisocial.¹²⁷ Selon Steiner, les pulsions antisociales sont une condition nécessaire au développement de la conscience de soi humaine basée sur la pensée.¹²⁸ A cet égard, une caractéristique de la modernité est que le pôle antisocial de l'homme, avec sa conscience de soi croissante et son besoin de liberté, devient de plus en plus puissant.¹²⁹ Dans la coexistence sociétale des personnes, cependant, les pulsions antisociales reconues comme une condition nécessaire au développement produisent maintenant des "conditions désagréables"^{130 131} La tendance au développement antisocial des personnes, qui se manifeste par l'égoïsme, doit donc être contrebalancée par une structure sociale.¹³² Dans ce contexte, la demande sociale de l'époque ne consiste pas à "trouver des recettes pour combattre les pulsions antisociales",¹³³ mais plutôt à établir des structures sociales de telle sorte que les personnes ayant des pulsions antisociales soient intégrées dans la vie sociale et soutenues dans leurs pulsions sociales.¹³⁴

Steiner distingue donc deux aspects de la coexistence sociale humaine : celui de l'action humaine individuelle (pôle processus) et celui des institutions sociales (pôle structure).¹³⁵ Ces deux aspects présentent une relation causale mutuelle : Si l'on regarde les institutions, elles sont "faites par l'homme, mais elles font aussi l'homme ; ou si l'on regarde les actions humaines, elles font les conditions extérieures, mais sont à leur tour soutenues par les conditions extérieures"¹³⁶ (voir fig. 8).

Dans le contexte de cette relation récursive, la question se pose de savoir quel type d'institutions sociales doit être présent "pour que les gens puissent avoir les pensées correctes dans les relations sociales" et quoi comme pensées doivent être là "pour que ces institutions sociales correctes apparaissent aussi dans la pensée".¹³⁷ En partant de cette question, Steiner développe l'ordre de société idéal-typique décrit dans ses caractéristiques de base dans ce qui suit. [39]

127. 230 Cf. Steiner 1992, p. 10.

128. 231 Cf. Steiner 1992, p. 22.

129. 232 Cf. Steiner 1992, p. 39.

130. 233 Steiner 1992, p. 22.

131. 234 Cf. Steiner 1992, p. 22.

132. 235 "À l'intérieur, les pulsions antisociales doivent œuvrer pour que l'humain atteigne le sommet de son développement ; à l'extérieur, dans la vie sociale, pour que l'humain ne perde pas l'humain dans le contexte de la vie, la structure sociale doit œuvrer" (cf. Steiner 1992, p. 39).

133. 236 Steiner 1992, p. 40.

134. 237 Cf. Steiner 1979, p. 43.

135. 238 Cf. Steiner 1988, p. 54 et suivantes.

136. 239 Steiner 1988, p. 55.

137. 240 Steiner 1988, p. 55.

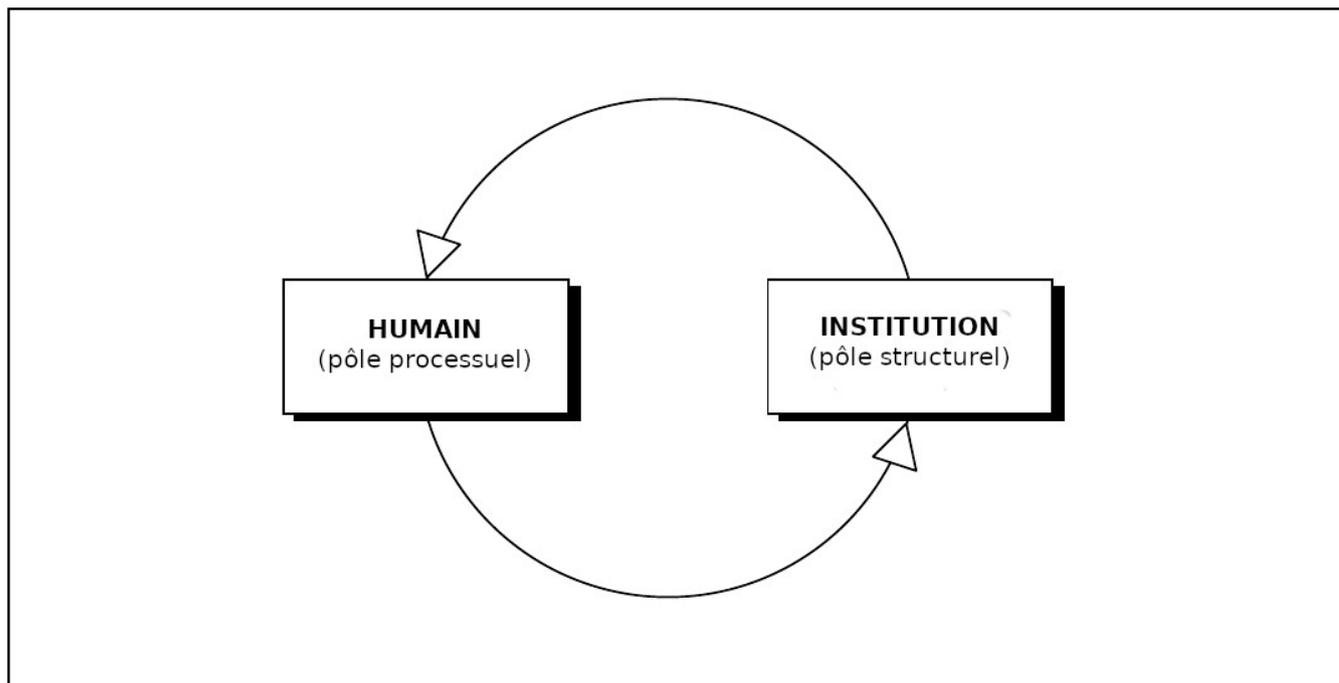


Figure 8 : La polarité de l'homme et de l'institution

Steiner compare la société à un organisme biologique.¹³⁸ Comme l'organisme humain, l'organisme social possède également des sous-systèmes fonctionnels : La vie de l'esprit, la vie de droit et la vie de l'économie.¹³⁹

1. La *vie de l'esprit* comprend le domaine sociétale de la culture (science, art, religion, système d'éducation), c'est-à-dire "tout ce qui est fondé sur les dons naturels de l'être humain individuel, qui doit entrer dans l'organisme social sur la base de ces dons naturels, tant spirituels que physiques, de l'individu humain individuel"¹⁴⁰. D'après sa fonction, la vie de l'esprit sert donc l'évolution des facultés humaines. [40]

2. La *vie de droit* est le domaine politico-étatique de l'organisme social.¹⁴¹ "En lui, s'affirme tout ce qui doit dépendre du jugement et des sentiments de toute

138. 241 Cf. Steiner 1991, p. 56 et suiv. Comme le souligne Steiner, il ne s'agit que d'une comparaison du point de vue de la classification/articulation fonctionnelle (cf. Steiner 1991, p. 56 s.) et non d'un transfert analogue de lois de science de la nature à l'organisme social (cf. Steiner 1991, p. 59 s.). À cet égard, la conception de l'organisme social de Steiner doit être distinguée de la conception sociétale du fascisme, dans laquelle la valeur de l'être humain individuel (cellule de l'organisme) est uniquement déterminée par son appartenance à l'organisme du peuple (cf. Luttermann 1990, p. 291). Comme Steiner l'exprime clairement dans la Loi fondamentale dite sociologique, la collectivité sociale n'a pas de valeur supérieure à l'individu humain : "Au début des états culturels, l'humanité s'efforce de former des associations/unions sociales ; l'intérêt de l'individu est d'abord sacrifié à l'intérêt de ces associations/unions ; le développement ultérieur conduit à la libération de l'individu de l'intérêt des associations/unions et au libre développement des besoins et des pouvoirs de l'individu" (Steiner 1989b, p. 256).

139. 242 Cf. Steiner 1991, p. 61 et suivantes. On trouve une articulation/un membrement analogue de la société en trois sous-systèmes fonctionnels chez Habermas, qui distingue un sous-système socioculturel, un sous-système politico-administratif et un sous-système économique (cf. Habermas 1977, p. 15 et suiv.).

140. 243 Steiner 1991, p. 63.

141. 244 Cf. Steiner 1991, p. 20.

personne majeure.¹⁴² Sur la base de la conscience de droit des humains, les droits et les devoirs des humains sont réglementés par la législation dans ce sous-système étatique.

3. Enfin, la **vie de l'économie** se compose de la production de marchandises, de la circulation de marchandises et de la consommation de marchandises¹⁴³. Selon sa fonction, elle est orientée vers la satisfaction des besoins humains¹⁴⁴.

Steiner reconduit les dommages sociaux sur ce que les trois domaines de fonction sociale ont conflués de manière chaotique dans la forme de l'État unitaire.¹⁴⁵ L'organisme social peut seulement s'avérer viable "s'il était articulé en une administration indépendante de l'esprit (...), en une administration indépendante des rapports politiques, étatiques et de droit et en une administration totalement indépendante de la vie de l'économie".¹⁴⁶ L'approche de Steiner en matière de réforme sociétale consiste donc, d'un côté, à détacher la vie de l'esprit de la tutelle de l'État et à la placer entre ses propres mains¹⁴⁷ et, d'autre part, à séparer complètement la vie économique de l'État afin de l'administrer selon ses propres conditions¹⁴⁸. L'État doit ainsi être limité aux fonctions originelles de la vie de droit, c'est-à-dire la réglementation des droits et des devoirs et l'application de lois¹⁴⁹. L'unité de toute l'organisation sociale ne repose donc plus sur la structure administrative sociétale de l'État unifié, mais sur la structure administrative sociale de l'État [41] unitaire, mais résultera du déploiement indépendant des trois membres autonomes.¹⁵⁰

142. 245 Steiner 1991, p. 20.

143. 246 Selon la définition de Steiner, une marchandise est "toute chose qui est devenue ce qu'elle est par l'activité humaine lorsqu'elle est apportée en un lieu quelconque par l'humain pour être consommée" (Steiner 1991, p. 70).

144. 247 Cf. Steiner 1991, p. 15.

145. 248 Cf. Steiner 1981, p. 39.

146. 249 Cf. Steiner 1981, p. 39. Avec la triarticulation de l'organisme social en domaines administratifs autonomes, Steiner ne cherche pas à renouveler la l'articulation platonique en états (statut d'enseignant, statut militaire et statut de nutrition) (cf. Steiner 1988, p. 57). Contrairement à la théorie de l'État de Platon, l'organisme social n'est pas articulé en fonction des humains, mais au niveau des institutions. Les humains auront des relations vivantes avec chacun des trois membres : "L'organisme social, séparé de l'humain et formant la base de sa vie, sera divisé en trois parties; chaque humain en tant que tel sera un élément unificateur des trois membres" (cf. Steiner 1991, p. 140).

147. 250 Cette revendication d'une vie de l'esprit, libre, c'est-à-dire émancipée de l'État, est en partie réalisée dans les écoles Waldorf fondées par Steiner.

148. 251 Cf. Steiner 1981, p. 41.

149. 252 Cf. Steiner 1991, p. 20. Compte tenu du principe de démocratie, la vie de droit peut seulement être chargée de réglementer de tels contenus que toute humain majeur, quelles que soient ses capacités, est en mesure de faire sur la base de sa conscience du droit respectivement sentiment de droit. Ce critère est rempli dans la réglementation des droits et des devoirs des humains.

150. 253 Cf. Steiner 1991, p. 20. Comme l'indique déjà le concept de membrement/articulations, la pensée de l'autogestion autonome de vie de l'esprit, vie de droit et vie de l'économie n'implique pas une séparation complète des trois systèmes fonctionnels sociétaux les uns des autres. Les membres de l'organisme social sont plutôt marqués dans leurs rapports les uns avec les autres par des relations d'influence interdépendants. Ainsi, les capacités développées dans le domaine de la vie de l'esprit s'écoulent vers l'État et la vie de l'économie (cf. Steiner 1991, p. 11). De son côté, la vie de l'économie garantit les bases matérielles de la vie de l'esprit et de la vie de droit. Enfin, le sous-système étatique limite les deux autres sous-systèmes sociétaux en fournissant le cadre juridique (par exemple, les droits de l'homme, l'enseignement obligatoire, la protection du travail, etc.)

Après que l'idée de la triarticulation de l'organisme social a été exposée dans ses grandes lignes, la vie économique peut maintenant être examinée plus en détail.

L'ordre économique associatif

Pour que la vie économique puisse remplir sa fonction sociale, à savoir la production et la fourniture de biens pour satisfaire les besoins, des installations appropriées doivent être mises en place.¹⁵¹ Le cadre institutionnel de l'activité économique doit garantir que les besoins des personnes puissent être "librement affirmés et qu'apparaisse la volonté¹⁵² et la possibilité de faire ce qui est nécessaire pour les satisfaire". Puisque la vie économique, selon le concept de la triarticulation de l'organisme social, doit être façonnée à partir de ses propres conditions, le concept d'économie centralisée, qui subordonne l'économie à la vie de droit, ne représente pas un cadre structurel adéquat¹⁵³. Bien que le concept de régulation idéal-typique de l'économie de marché devienne licite à l'exigence d'une abstention de l'État de la vie économique ("État gardien de nuit"), il fait néanmoins obstacle à une récupération/un assainissement de l'organisme social, car la structure de la coordination du marché est axée sur les pulsions antisociales des humains au lieu d'aider au déploiement, par une facilitation structurelle de connaissances sociale des pulsions sociales de l'humain. En faisant l'éloge du principe de l'égoïsme économique, le modèle de marché libéral force ainsi la tendance au développement antisocial des gens.¹⁵⁴ Steiner considère l'égoïsme comme un fait anthropologique dont il faut tenir compte, mais voit en même temps dans la vie économique un antipode à [42] l'intérêt égoïste des gens, à savoir la division du travail dans le processus économique. "La division du travail tend à signifier que plus personne ne travaille pour lui-même, mais que ce sur quoi il travaille doit être transmis aux autres. Ce dont il a besoin doit à son tour lui revenir de la société".¹⁵⁵ Selon sa structure, le processus économique basé sur la division du travail a donc un caractère altruiste.¹⁵⁶ Steiner a développé le concept d'un ordre économique associatif basé sur la polarité phénoménologique de l'égoïsme humain individuel et de l'altruisme structurel.

151. 254 Cf. Steiner 1991, p. 67.

152. 255 Steiner 1991, p. 67.

153. 256 Cf. Steiner 1991, p. 67 et suiv.

154. 257 Dans l'économie de marché, les institutions économiques n'apportent pas un contre-poids structurel au pôle antisocial de l'être humain, mais le renforcent plutôt en l'exagérant sur le plan normatif.

155. 258 Steiner 1979, p. 45.

156. 259 Cf. Steiner 1979, p. 46 s. L'altruisme structurel de la vie économique basé sur la division du travail n'est pas, comme le souligne Steiner, un idéal éthique normatif mais une catégorie empirique d'économie de peuple (cf. Steiner 1979, p. 47).

Le concept d'économie associative est un ordre économique dans lequel la coordination des actions économiques et la coordination des intérêts ne relèvent pas des autorités supérieures de l'État ou d'un mécanisme de marché anonyme (inconscient). Les services de coordination doivent ici être assurés par les humains impliquées dans le processus économique dans le cadre d'associations, à partir de leur intention et de leur intérêt immédiats.¹⁵⁷ Ces associations peuvent être caractérisées comme un réseau d'institutions à structure fédérale¹⁵⁸, couvrant toute la structure relationnelle du processus économique basé sur la division du travail, dans lequel les sujets économiques coordonnent leurs relations par la communication. De l'aperçu du processus économique à médiation associative, un sentiment objectif de communauté peut émerger en conjonction avec le plein développement du potentiel de productivité de la division du travail (efficacité).¹⁵⁹

Par le principe d'association, la raison synthétique (communicative) des personnes remplace le mécanisme de coordination purement basé sur le marché qui prévaut aujourd'hui.¹⁶⁰ Cependant, le marché, en tant qu'interface entre la production de biens (pôle de construction) et la consommation de biens (pôle de déconstruction), continue d'être un exemple de concertation des intérêts. Les prix du marché résultent de la tension entre les intérêts des producteurs et des consommateurs (tension de formation de la valeur).¹⁶¹ Contrairement au modèle de marché libéral, cependant, dans l'économie associative, la coordination des programmes de production des entreprises, fondée sur les besoins, n'est pas [43] principalement coordonné ex post par la tarification du marché. Au contraire, la coordination ex ante se fait aussi dans le cadre d'associations dans lesquelles les producteurs, les commerçants et les consommateurs se réunissent. Ici, les besoins des consommateurs sont déterminés, la production est établie en fonction de ces besoins et les prix sont calculés en fonction de la valeur ajoutée par le processus de production (mouvement de formation de valeur).¹⁶² Si ces prix calculés ex ante ne sont pas confirmés par les prix des transactions sur le marché, des mesures d'adaptation des conditions de production doivent être engagées dans le cadre de la coordination associative ex post. La coordination de la chaîne de valeur du producteur au consommateur est donc réalisée par l'interaction de la coordination associative prévisionnelle et de la coordination du retour d'information.¹⁶³

157. 260 Cf. Steiner 1991, p. 16.

158. 261 Cf. Steiner 1989a, p. 267.

159. 262 Cf. Steiner 1979, p. 152 s. Steiner décrit ce sens commun comme objectif car il résulte uniquement de la reconnaissance des nécessités du processus économique basé sur la division du travail et n'est donc en aucun cas un postulat moral, un "impératif catégorique d'altruisme" qui doit être suivi pour que l'économie devienne bonne, et qui peut être mal compris (cf. Steiner 1979, p. 153).

160. 263 Cf. Steiner 1988, p. 58.

161. 264 Cf. Steiner 1979, p. 70 s.

162. 265 Cf. Steiner 1979, p. 23 et suiv.

163. 266 Selon Kieser/Kubicek (1992, p. 100 s.), la coordination préalable est comprise comme une coordination d'anticipation, tandis que la coordination de rétroaction est une réaction aux perturbations.

Dans l'économie associative, les facteurs de production ne sont pas attribués/alloués par le biais de marchés de facteurs, mais dans le cadre des associations par les producteurs d'une branche (associations de branches)¹⁶⁴ en coordination avec les autres branches (Associations interbranches)¹⁶⁵. Les moyens de production (le capital physique) doivent leur valeur à la division du travail dans laquelle ils sont intégrés/ennarticulés. C'est pourquoi, selon Steiner, ils ne doivent pas faire l'objet d'une appropriation privée en tant que telle par le biais de la propriété.¹⁶⁶ Une sociétalisation de la propriété des moyens de production au sens du socialisme n'est cependant pas non plus adéquate, car le capital en tant que base de l'initiative économique doit être accessible à la disposition individuelle.¹⁶⁷ Il est donc économiquement approprié que le droit de disposer des moyens de production ou du capital soit transféré par l'association aux entrepreneurs qui se légitiment par leurs capacités.¹⁶⁸ Lorsque ces personnes quittent la vie active, le transfert des moyens de production à un successeur compétent doit se faire associativement.¹⁶⁹

[44]

Comme la force de travail ne se laisse détacher de son porteur, il n'y a aucun sens de l'attribuer comme une marchandise à l'allouer sur le marché du travail.¹⁷⁰ Selon Steiner, la relation juridique entre l'entrepreneur et les collaborateurs ne peut être structurée de manière adéquate que sous la forme d'un partenariat/rapport de sociétaire.¹⁷¹ Par conséquent, le rapport salarial habituel doit être remplacée par un rapport contractuel de répartition/partage, qui détermine les parts des revenus générés conjointement par tous les participants en fonction des contributions individuelles.¹⁷² Cette structure juridique du processus de travail résout de manière structurelle le conflit entre le capital et le travail. La hiérarchie interne n'est plus déterminée par l'institution juridique de la propriété du capital, qui manque de légitimation économique, mais est basée sur les facultés individuelles. La relation entre les "gestionnaires du travail" et les "fournisseurs de main-d'œuvre" ne sera pas fondamentalement conflictuelle dans la mesure où il sera entièrement dans l'intérêt des travailleurs qui effectuent le travail que la gestion de l'entreprise soit entre les mains de personnes compétentes. Selon les considérations de Steiner, l'aliénation

164. 267 Cf. Steiner 1989a, p. 31.

165. 268 Cf. Steiner 1980, p. 99. En tant qu'instance de médiation entre la production et la consommation, le marché des biens est ancré dans le processus économique d'origine et est donc adéquat. Les marchés de facteurs, en revanche, doivent être classés comme des artefacts de l'économie de marché capitaliste, puisqu'ils sont basés sur le système de propriété capitaliste.

166. 269 Cf. Steiner 1991, p. 108 s. En conséquence, la totalité du capital des entreprises est traitée comme du capital d'emprunt/étranger.

167. 270 Cf. Steiner 1991, p. 98 et Steiner 1981, p. 42 et suivantes.

168. 271 Cf. Steiner 1991, p. 94 et suivantes.

169. 272 Cf. Steiner 1991, p. 112.

170. 273 Cf. Steiner 1991, p. 78.

171. 274 Cf. Steiner 1989a, p. 59.

172. 275 Cf. Steiner 1991, p. 99. Cela signifie que le travailleur ne vend pas son travail, mais le produit (partiellement) fabriqué par lui.

des travailleurs des/aux processus de production et de marché, qui repose sur la division du travail, peut être contrée par des réunions régulières et une gestion publique de l'entreprise.¹⁷³

En cas de surcapacité de personnel dans une entreprise (ou dans un secteur), d'autres possibilités d'emploi doivent être organisées par l'association. Une libération dans le chômage n'aura pas de sens, puisque le financement des revenus de tous les individus incombe au sous-système social de la vie économique dans son ensemble, géré de manière associative. Dans la mesure où les coûts (sociaux) d'une réduction du personnel ne peuvent être externalisés, ils seront inclus (internalisés) dès le départ dans les mesures de rationalisation, par exemple, ce qui s'avère plus efficace en termes macroéconomiques qu'une correction ultérieure des coûts externalisés par l'État-providence. Les associations ont pour but de garantir que les conséquences économiques et les conséquences secondaires de l'action économique soient prises en compte dès le départ, afin que les décisions économiques individuelles, médiatisées par un discours purement factuel entre les entreprises et les branches, puissent être orientées vers l'efficacité économique globale. [45]

L'évaluation critique de l'approche de la réforme économique de Steiner

L'approche de Steiner en matière de réforme sociale ne pouvait être décrite ici que dans ses lignes directrices de base. À cet égard, l'évaluation critique ne peut être concluante.¹⁷⁴ Il ne peut donc s'agir à ce stade que d'une remise en cause critique du fondement normatif de l'ordre économique associatif quant à sa légitimité.

Du point de vue du principe éthique de la trans-subjectivité, l'approche de Steiner est convaincante pour plusieurs raisons : avec le principe de la coordination associative comme alternative au mécanisme du marché, la compréhension communicative des revendications légitimes de tous ceux qui sont impliqués et affectés dans le processus de valeur ajoutée devient la base de l'action économique. En outre, les conditions asymétriques de communication résultant de la domination des propriétaires de capitaux fondée sur le droit de propriété sont structurellement corrigées¹⁷⁵, puisque la disposition des moyens de production n'est plus fondée sur

173. 276 Cf. Steiner 1991, p. 97.

174. 277 Une évaluation complète nécessiterait en particulier une discussion détaillée des problèmes d'impact et de la faisabilité liée à la situation (cf. les exigences méthodologiques de la réforme culturelle au point 2.1.3). La question de savoir dans quelle mesure l'approche NPI montre une voie pour réaliser l'économie associative fera l'objet du 5ème chapitre de cet ouvrage.

175. 278 En couplant le droit de disposition sur les moyens de production aux capacités individuelles des personnes, les structures de pouvoir social et interne capitalistes résultant de la propriété privée des moyens de production sont neutralisées.

le droit de propriété, mais sur l'associatif, c'est-à-dire la reconnaissance mutuelle des capacités économiques.

En outre, en plaçant la réalisation de la fonction du sous-système économique de la société dans la seule compétence des organes autonomes de la vie économique, c'est-à-dire les organes associatifs de communication, le dualisme de la rationalité économique (marché) et de la rationalité sociale (État) dans la vie économique est structurellement surmonté. Les sujets économiques doivent maintenant justifier les buts de leurs actions dans le cadre d'associations et justifier le choix des *moyens* par des arguments.¹⁷⁶ Ainsi, avec la conception associative du contexte d'ordre économique, une action¹⁷⁷ orientée sur le sens de la rationalité synthétique socio-économique est possible.

En résumé, on peut dire que la structure associative de l'économie représente une réalisation approchante de la¹⁷⁸ méta-institution contre-factuelle de la société de concertation. A cet égard suit la logique de construction de l'économie [46] sur le principe directeur de la transsubjectivité. Ainsi, l'idée d'un ordre économique associatif résiste au noyau normatif de l'examen critique de la légitimité.

L'ordre économique associatif peut être considéré comme une utopie *concrète* dans la mesure où il ne repose pas sur des prémises irréalistes. Le concept de réforme de Steiner, comme nous le soulignerons une fois de plus en conclusion, ne présuppose pas des êtres humains plus parfaits, mais cherche plutôt à réaliser des institutions qui permettent le développement humain et une coexistence autodéterminée.

Conclusion intermédiaire

Le discours de justification sur les fondements normatifs du contexte de gestion sociale des entreprises a conduit à la conclusion que l'ordre économique (et sociétal) capitaliste dominant manque de base légitimante et que, par conséquent, le postulat du principe éthique de la trans-subjectivité exige une réforme des structures sociales. L'approche de réforme sociale de la triarticulation de l'organisme social s'est avérée justifiable à la lumière du principe de trans-subjectivité. L'enquête a donc abouti au résultat préliminaire selon lequel l'objectif normatif de l'approche NPI peut être classé comme légitime. Une fois cette question clarifiée, la suite des travaux peut être utilisée pour étudier comment le processus d'émancipation sociale envisagé

176. 279 Les sujets économiques doivent donc partager les conséquences économiques globales de leurs décisions (principe de responsabilité).

177. 280 Cf. les commentaires sur la rationalité socio-économique au point 3.2.3.

178. 281 La situation discursive idéale est une idée régulatrice transcendantale, à la lumière de laquelle la pratique communicative peut être évaluée de façon normative et critique (cf. Ulrich 1997, p. 100). En tant que telle, elle ne peut jamais être empiriquement amenée, mais seulement approximativement réalisée (cf. Ulrich 1993, p. 367).

peut être réalisé sur la base du développement des entreprises selon le concept de l'INP. Les explications ayant jusqu'ici porté sur le niveau du contexte d'action, l'accent sera mis dans le chapitre suivant sur le niveau de la stratégie d'action. Dans un chapitre de conclusion, le niveau de la stratégie d'action sera ensuite lié à celui du contexte d'action, avec la question de savoir si l'approche NPI parvient à surmonter les contraintes structurelles de l'ordre économique capitaliste et si elle est capable d'ouvrir la voie à un développement social dans le sens d'une économie associative. [47]

Le développement de l'entreprise

L'étude de l'évolution des organisations au fil du temps est un élément central¹ du champ de recherche en sociologie de l'organisation. Cette perspective dynamique n'est en aucun cas un simple sujet spécial de la théorie des organisations, mais plutôt un "paradigme théorique fondamental pour expliquer les structures et les processus dans les organisations".² Contrairement au concept de "développement organisationnel", qui concerne le changement consciemment planifié des organisations, les approches du changement organisationnel examinent comment les organisations changent "par elles-mêmes" et quel lois reposent à la base de l'évolution des organisations³

Selon K.Türk, on peut distinguer trois modèles fondamentaux de changement organisationnel⁴ : Modèles de développement, modèles de sélection et modèles d'apprentissage.

Les **modèles de développement** se caractérisent par le fait qu'ils partent des moteurs/forces de pulsion immanents de changement dans les organisations. Les dynamiques endogènes donnent au changement organisationnel une orientation claire et suivent un schéma de développement typique.⁵ Les changements dans la forme sous laquelle le développement organisationnel a lieu sont basés sur le fait que les éléments individuels du système de l'organisation ne peuvent pas varier arbitrairement indépendamment les uns des autres, mais forment des modèles cohérents en raison de leur interdépendance.⁶

En ce qui concerne le changement de contenu, on peut distinguer parmi les modèles de développement les modèles de cycle de vie, les modèles de croissance et les modèles de cristallisation.⁷ Dans l'analogie à la biologique, les modèles de cycle de vie supposent une séquence discontinue de stades de développement dans la vie de l'organisation, chacun ayant des formes ou des configurations spécifiques⁸

1. 282 Cf. Türk 1992, Sp. 1641.

2. 283 Türk 1989, p. 52.

3. 284 Cf. Türk 1989, p. 51 s.

4. 285 Cf. Türk 1989, p. 55.

5. 286 Cf. Türk 1989, p. 55,58.

6. 287 Cf. Türk 1989, p. 57.

7. 288 Cf. Türk 1989, p. 59.

8. 289 Cf. Türk 1989, p. 60.

et étant caractérisé par certains problèmes et modèles de solution⁹. En général, les transitions organisationnelles d'un stade de développement à l'autre passent par une phase de crise, qui peut conduire soit au déclin, soit à la régénération à un niveau supérieur.¹⁰ Contrairement aux modèles de cycle de vie [48] les modèles de croissance supposent un développement continu des organisations.¹¹ Enfin, les modèles de cristallisation sont les modèles qui décrivent les processus de durcissement structurel croissant des organisations et l'entropie décroissante de l'action organisationnelle qui en résulte.¹²

Le point de départ des *modèles de sélection* est constitué par des unités organisationnelles concurrentes dans un environnement commun. Compte tenu de la rareté des ressources, seules ces organisations peuvent survivre dans la "lutte pour la survie", c'est-à-dire dans le processus de sélection de l'environnement, qui se caractérise par un degré élevé d'adaptabilité, dont le potentiel de reproduction est impressionnant¹³.

Enfin, les **modèles d'apprentissage** peuvent être caractérisés comme des modèles de correction d'erreurs réfléchis.¹⁴ Contrairement aux modèles de sélection plus "fatalistes"¹⁵, ils mettent l'accent sur la capacité d'une organisation à se transformer de manière activiste.¹⁶

Le modèle de changement organisationnel à examiner dans cette étude, inspiré des sciences sociales anthroposophiques, le concept NPI de développement commercial, doit être classé dans ce système comme un modèle de cycle de vie parmi les modèles de développement. Comme on le verra, cependant, ce concept n'est pas seulement un modèle descriptif pour expliquer les processus de développement organisationnel, mais aussi une approche normative pour façonner ces processus.

9. 290 Cf. Kieser 1992, p. 1222.

10. 291 Cf. Türk 1989, p. 61.

11. 292 Cf. Türk 1989, p. 74.

12. 293 Cf. Türk 1989, p. 78 s.

13. 294 Cf. Türk 1989, p. 58.

14. 295 Cf. Türk 1989, p. 57.

15. 296 Türk 1989, p. 94.

16. 297 Cf. Türk 1989, p. 58.

Le concept de phase de développement de l'entreprise (l'approche du NPI)

Le concept de l'Institut pédagogique néerlandais (NPI)¹⁷ est, d'après sa compréhension propre, la tentative de trouver une nouvelle voie dans le développement des organisations.¹⁸

À une époque de changements rapides et de complexité croissante, la gestion [49] des entreprises est confrontée à de nouvelles questions.¹⁹ De plus, la dynamique de développement interne des entreprises pose des problèmes divers, structurels et humains.²⁰ Face aux défis résultant de ces facteurs de situation internes et externes, il est nécessaire, selon l'approche NPI, d'apprendre à penser en termes de concepts de développement et de se familiariser avec les lois de l'évolution des entreprises.²¹

Fondements théoriques d'évolution

Le NPI travaille sur la base d'un concept d'évolution des systèmes sociaux.²² Ce concept de développement des entreprises est basé sur un concept de développement dérivé de la biologie, qui a été élaboré par Lievegoed, le fondateur et directeur de longue date du NPI,²³ Contrairement à la croissance quantitative continue du système, le développement est caractérisé par des changements structurels qualitatifs du système. Un organisme ne peut se développer que jusqu'à une certaine limite sans modifier sa structure. Si la structure interne n'est pas réorganisée à ces points critiques, la poursuite de la croissance conduit à la désintégration, c'est-à-dire à la mort de l'organisme.²⁴ Dans ce processus discontinu de développement,

17. 298 Le NPI Institute for OE à Zeist (NL) a été fondé en 1954 en coopération avec la Rotterdam Business School (cf. Rehn 1979, p. 77, note de bas de page 1). Il est encore aujourd'hui l'un des principaux instituts européens de développement organisationnel (cf. Staehle, 1991a, p. 541).

18. 299 Cf. Lievegoed 1974, p. 5.

19. 300 Cf. Lievegoed 1974, p. 22 s.

20. 301 Cf. Lievegoed 1974, p. 17.

21. 302 Cf. Lievegoed 1974, p. 23.

22. 304 Cf. Lievegoed 1974.

23. 303 Bernhard Lievegoed (1905-1992) était médecin, psychiatre, enseignant curatif, consultant en éducation ouverte et professeur d'université en "pédagogie sociale" (École néerlandaise d'économie de Rotterdam) et en "sciences de la gestion sociale" (Université technique de Twente / NL). Il a fondé le NPI (1954) et l'Université libre des sciences appliquées de Driebergen (1971) ainsi que l'Académie européenne libre des sciences de Witten-Herdecke (1975). Pendant de nombreuses années, Lievegoed a été président de la Société anthroposophique des Pays-Bas (cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 206).

24. 305 Cf. Lievegoed 1974, p. 35.

qui va de crise structurelle en crise structurelle, on peut distinguer les phases caractéristiques suivantes :²⁵

- Modèle de départ global
- Différenciation, formation des organes et hiérarchisation
- Intégration à un système plus complexe avec des sous-systèmes spécialisés [50]

Lievegoed transpose ce concept de développement biologique à la croissance et au développement d'une entreprise, qu'il conçoit comme un système organique²⁶. Un tel système se compose de trois sous-systèmes²⁷ : En ce qui concerne les aspects liés à l'objectif économique, l'entreprise doit être considérée comme un (sous-) système économique. L'appareil technique qui traverse toute l'entreprise constitue le sous-système technique et enfin l'entreprise comprend un sous-système social qui est formé par les relations des personnes qui travaillent ensemble.

Les organismes sociaux obéissent à un degré élevé d'autonomie dans leur développement : comme les organismes biologiques, ils font preuve de vitalité, de croissance et de formation d'organes. Ils se développent en phases discontinues, qui se caractérisent par un changement des principes de soutien de la structure.²⁸ Néanmoins, les organismes sociaux et biologiques diffèrent sur des points essentiels et ne doivent donc pas être mis sur le même plan, comme le souligne Lievegoed : alors que le développement d'un objet biologique est déterminé par un objectif final immanent à l'objet, l'objectif de développement d'une entité sociale doit être consciemment vu et recherché par les personnes qui y appartiennent. Une autre différence réside dans le fait que les membres de l'organisme social constitué par les êtres humains ne sont pas comparables, dans leur statut, aux cellules biologiques²⁹

Les trois phases de développement de l'entreprise

Dans leurs biographies, les organisations passent par différentes phases de la vie qui suivent le schéma biologique de base de la globalisation, de la différenciation et de l'intégration, et sont chacune caractérisées par la domination d'un sous-système particulier.³⁰ Le point de départ est un ensemble global dans lequel toutes les fonctions sont encore implicites et indifférenciées. Le développement conduit de ce début global à une plus grande différenciation et complexité et aboutit finalement

25. 306 Cf. Lievegoed 1974, p. 36.

26. 307 Le système est défini comme un ensemble délimité d'éléments fonctionnellement interdépendants (cf. Lievegoed 1974, p. 23).

27. 308 Cf. Lievegoed 1974, p. 23 et Rehn 1979, p. 86.

28. 309 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 23.

29. 310 Cf. Lievegoed 1974, p. 36 s.

30. 311 Cf. Lievegoed 1974, p. 15.

à un nouvel ensemble global à un niveau qualitativement plus élevé.³¹ Ce processus de développement se déroule en trois phases idéales-typiques décrites ci-dessous, que l'on retrouve dans les analyses organisationnelles longitudinales. [51]

(1) La phase pionnière

La première phase de développement de l'entreprise est entièrement caractérisée par la personne du pionnier qui trouve une réponse créative à un besoin du consommateur qu'il a reconnu dans la société.³² Cette orientation vers le marché manifeste la domination du sous-système économique incarné par l'entreprise pionnière, qui est caractéristique de ce stade de développement.

Les contacts personnels, la communication directe et les relations informelles donnent à l'entreprise pionnière le caractère d'une grande famille. Les employés s'identifient au pionnier qui les a largement surpassés et acceptent son style de gestion patriarcal et autoritaire. La proximité du pionnier avec les objectifs et les politiques de l'entreprise et le contact personnel avec les clients sont très motivants, car le sens du travail est évident pour chaque employé.

La société est organisée de manière personnalisée et aussi simple que possible. Il n'y a ni description de poste ni règlement de compétence. Au contraire, les tâches de travail sont définies de manière flexible en fonction des capacités des employés et le style de travail a un caractère d'improvisation.

En résumé, l'entreprise pionnière peut être caractérisée comme un système dynamique qui, dans sa forme "embryonnaire", remplit globalement toutes les fonctions de l'entreprise. Elle doit son succès à l'esprit d'entreprise du pionnier, au haut degré de potentiel, à la flexibilité et à l'orientation client, ainsi qu'à la motivation et à la capacité d'improvisation prononcées des employés.

En raison de la croissance de l'entreprise, de l'expansion du marché et de la complexité technique croissante du processus de production, la phase pionnière a atteint ses limites. Le pionnier perd la vue d'ensemble et n'est bientôt plus en mesure de remplir sa fonction d'intégration. En l'absence d'une structure organisationnelle ordonnée, la société pionnière "sur-maturée" commence à se désintégrer. Cette crise structurelle ne peut être surmontée que si l'entreprise entre dans la phase suivante de son développement au moyen d'une nouvelle conception organisationnelle. [52]

(2) La phase de différenciation

En réponse aux insuffisances de la phase précédente, dans la deuxième phase, l'entreprise est transformée, selon le principe de conception de la différenciation,

31. 312 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 27.

32. 313 Cf. à ce sujet et au suivant Lievegoed 1974, p. 43 et suivantes.

en une organisation de division logique des fonctions dans laquelle les exigences du sous-système technique sont dominantes.³³ L'entreprise est "construite" selon les principes tayloristes de mécanisation, de normalisation, de spécialisation et de coordination hiérarchique et ressemble désormais à un appareil technique caractérisé par la logique, la transparence et la contrôlabilité. Le processus de travail est hautement spécialisé et a un champ d'action restrictif. Conformément à l'image du travailleur comme facteur de production, le style de gestion est factuel-technocratique.

La nouvelle donne de l'entreprise entraîne une énorme augmentation de la productivité. Cependant, les caractéristiques structurelles de la phase de différenciation comportent également des dangers : Par exemple, la bureaucratisation associée à la formalisation peut conduire à un raidissement de la pensée et donc à une réduction de la flexibilité. La spécialisation fonctionnelle des départements entraîne des difficultés de coordination dues à la myopie des départements et les problèmes de communication résultent de la forte hiérarchie de l'entreprise. Un autre symptôme de la crise est l'aliénation et la démotivation des travailleurs causées par l'organisation tayloriste du travail. Bien que la "formation d'organes" de la phase de différenciation ait été une réponse aux déficits structurels de la phase pionnière, la négligence de la dimension humaine de l'organisation a maintenant poussé la deuxième phase de développement à ses limites.

(3) La phase d'intégration

Afin de sortir de la solidification de la phase de différenciation trop mûre, le sous-système social doit être déplacé au centre des efforts organisationnels dans une phase de développement plus large et intégré aux deux autres sous-systèmes de l'entreprise.³⁴ En évitant les associations caractéristiques des première et deuxième phases de développement, les éléments positifs de ces deux phases sont combinés entre eux et complétés par d'autres éléments dans la phase d'intégration. Cela nécessitera un changement fondamental dans la façon de penser et d'organiser. [53]

Alors que la phase précédente était caractérisée par la rationalité du système et la technologie, les principes de conception de la phase d'intégration sont orientés vers le potentiel créatif de l'individu. Sur la base de l'image d'une personne mature, capable de se développer et responsable, l'organisation est orientée de manière à ce que les employés puissent contribuer intelligemment au sens du grand ensemble, c'est-à-dire aux objectifs de l'entreprise.

Après que l'attention dans la phase de différenciation ait été entièrement focalisée sur le produit ainsi que sur l'optimisation des fonctions différenciées, un retour à la raison d'être de l'entreprise doit maintenant avoir lieu, la satisfaction des

33. 314 Cf. à ce sujet et au suivant Lievegoed 1974, p. 51 et suivantes.

34. 315 Cf. à ce sujet et à ce qui suit Lievegoed 1974, p. 63 et suiv.

besoins des clients doit devenir le point de départ de la refonte de l'organisation. Cette exigence d'orientation vers le client est satisfaite par une organisation axée sur les processus. Le point de référence pour la formation de la structure n'est plus les aspects fonctionnels, mais le processus de valeur ajoutée orienté vers l'objectif externe de l'entreprise. Des unités organisationnelles autonomes et décentralisées sont formées, chacune d'entre elles comprenant un processus de production holistique et représentant ainsi un ensemble fermé et significatif avec ses propres objectifs. Cette structure divisionnaire permet une plus grande liberté et indépendance pour les employés et favorise l'esprit d'entreprise.

L'organisation du travail dans le cadre de cette organisation de processus prend en compte le potentiel de développement des personnes. Elle se caractérise par des structures de groupe, des tâches de travail holistiques et un large champ de décision. L'instrument de gestion que constitue l'accord d'objectifs garantit une orientation vers les objectifs de l'entreprise, tout en laissant une place à l'initiative et à la maîtrise de soi.

Grâce à la forme spécifique d'organisation du travail et au caractère de soutien et de promotion de la direction, la motivation des employés pour l'amélioration et le renouvellement continus s'épanouit. Les processus d'apprentissage qui ont lieu au cours du travail, qui sont accompagnés de mesures permanentes de développement du personnel, conduisent à une augmentation du capital de compétences de l'entreprise.

L'organisation des processus se caractérise également par le fait qu'elle conduit à un élargissement de la conscience des travailleurs au-delà de leur propre domaine de responsabilité. Les employés reconnaissent que le flux des processus ne peut être optimisé qu'avec les prédécesseurs et les successeurs du processus. Il en résulte une compréhension du flux de la valeur ajoutée dans l'ensemble de l'entreprise et, partant, un sens horizontal de la responsabilité pour le lien entre les tâches de la chaîne de valeur. [54]

L'orientation vers le processus de création de valeur façonne non seulement la structure interne de l'entreprise, mais aussi ses relations avec l'environnement. Comme le flux de création de valeur ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise, mais la traverse comme un fleuve, il est dans la nature des choses de rechercher des "associations" avec les entreprises en amont et en aval de la chaîne de création de valeur. La phase d'intégration conduit donc à une prise de conscience croissante du système supérieur dans lequel l'entreprise est intégrée en tant que sous-système.

Avec ces trois phases, le modèle de développement du NPI a une structure dialectique. Dans le contexte de la polarité des tâches de dynamisation (pôle de processus)

et de stabilisation (pôle structurel) de l'entrepreneur³⁵, la phase pionnière peut être considérée comme une thèse, la phase de différenciation comme une antithèse, et la phase d'intégration comme une synthèse (voir figure 9).³⁶

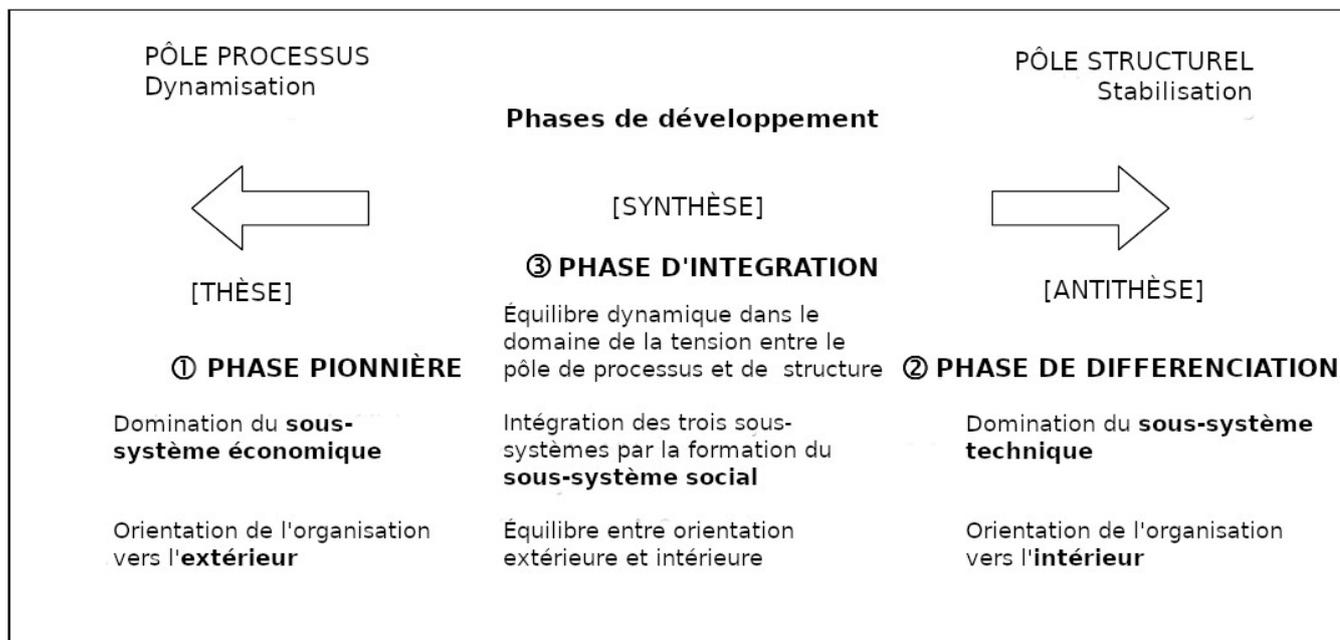


Figure 9 : La structure dialectique des phases de développement de l'entreprise

Le caractère antithétique de la phase de différenciation par rapport à la phase pionnière se manifeste dans le contraste diamétral des caractéristiques de ces phases de développement : Alors que la phase pionnière est intuitive, organique, liée à la personne et à la situation, la phase de différenciation a un caractère rationnel, mécanique, impersonnel et systématique.³⁷ Un autre antagonisme se manifeste dans le fait que dans la phase pionnière, la fonction de marché extérieur est au premier plan et l'entreprise est donc orientée vers l'extérieur. [55]

Dans la phase de différenciation, en revanche, l'attention est dirigée vers l'intérieur, vers le contrôle et la gestion de l'appareil interne.³⁸ Dans cette polarité d'orientation externe et interne, la phase d'intégration occupe une place centrale. Grâce à la "maturation" du sous-système social et à son intégration avec les deux autres sous-systèmes, les principes polaires sont équilibrés dans une unité supérieure.³⁹

35. 316 Cf. Lievegoed 1974, p. 9.

36. 317 Cf. Lievegoed 1974, p. 64.

37. 318 Cf. Lievegoed 1974, p. 58.

38. 319 Cf. Lievegoed 1974, p. 57.

39. 320 Cf. Lievegoed 1974, p. 64. Une autre polarité, qui est équilibrée dans une tension dynamique dans la phase d'intégration, est "l'internalisation des orientations morales de la phase pionnière et l'externalisation des normes et règles générales par la phase de différenciation" (cf. Glasl 1994c, p. 95).

En résumé, le développement des entreprises peut être caractérisé comme un mouvement dans le domaine de la tension entre la dynamisation et la stabilisation. La voie de développement idéal-typique commence par la phase de pionnier à un pôle, puis frappe comme un pendule à l'autre pôle dans la phase de différenciation, et enfin amène les deux pôles dans un équilibre dynamique dans la phase d'intégration.⁴⁰

Approche NPI :	Pôle de processus		Pôle de structure
	Dynamisation <i>(phase pionnière)</i>		Stabilisation <i>(phase de différenciation)</i>
<hr/>			
Approche INSEAD :	lache	-	strict
	Entreprenariat	-	Pilotage
	informel	-	formel
	<i>Intuition</i>	-	<i>Analyse</i>
	<i>Changement</i>	-	<i>Continuité</i>
	<i>Flexibilité</i>	-	<i>Rigidité</i>

*Figure 10 : La gestion des dualités comme élément constitutif de la phase d'intégration*⁴¹

Cette intégration de tendances polarisées, qui est caractéristique de la troisième phase de développement de l'entreprise est également conforme à l'école de l'INSEAD en tant que paradigme de la pensée de "management of dualities décrite à la fin des années 80 et 90⁴². [56]

Face à un environnement complexe et turbulent, la capacité à concilier et à équilibrer dynamiquement les contraires est une condition préalable décisive de la réussite. Nombre des principes opposés qui constituent des dualités dans l'approche de l'INSEAD reflètent les caractéristiques de la phase de pionnier d'une part et de la phase de différenciation d'autre part, comme le montre la figure 10.

40. 321 Entièrement dans ce sens, mais en insistant sur les aspects négatifs, c'est-à-dire le danger d'une unification des deux pôles, Kieser décrit le développement des organisations comme "un chemin entre le Scylla du chaos et le Charybde de la solidification précoce" (cf. Kieser 1992, p. 300).

41. 322 Illustration basée sur Oechsler 1996, p. 22.

42. 323 Cf. sur ce point et les suivants Oechsler 1996, p. 20 et suivantes.

Si l'on compare l'approche NPI avec d'autres concepts de cycle de vie dérivés de typologies obtenues empiriquement ou de modèles de métamorphose du développement organisationnel, on peut également trouver ici des parallèles évidents avec les deux premières phases de l'approche NPI.

1. Stade de l'entreprise	2. Stade de la collectivité	3. Formation et étape de contrôle	4. Etape d'élaboration de la structure
<ul style="list-style-type: none"> - Sécurisation des ressources. - Richesse d'idées. - Activité entrepreneuriale. - Peu de planification et de coordination. - Identification d'une niche. - utilisation de l'avantage de la surprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Principalement communication informelle et structure. - Esprit communautaire. - Conscience de mission. - Persistance des activités d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation de règles. - Aménager de structures d'organisation stables. - Pression à l'efficacité. - Conservatisme. - Institutionnalisation de procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation. - Expansion du marché. - Ajustement. - Renouvellement.
= caractéristiques de la phase pionnière.		= caractéristiques de la phase de différenciation.	

Figure 11 : Intégration de neuf concepts de cycle de vie selon Quinn/Cameron⁴³

R. E. Quinn et K. S. Cameron ont combiné neuf modèles de développement de l'organisation en un méta-modèle.⁴⁴ Dans ce modèle, ils distinguent quatre phases de développement, qui se produisent dans tous les modèles analysés (voir Fig. 11). Dans leurs caractéristiques, les deux premières phases sont largement identiques à la phase pionnière, [57] et dans la troisième phase, la phase de différenciation se reflète clairement. Cependant, le concept de la phase d'intégration va au-delà du modèle Quinn et Cameron.

Les légités (législations non juridiques) des trois phases de développement se reflètent non seulement dans le parcours de vie de l'entreprise individuelle, mais aussi sur le plan sociétal dans le développement de l'économie. Des époques historiques se laissent montrer ici qui sont marquées par le statut de développement des entreprises, mais qui ont en même temps agissent aussi en retour sur le développement de l'entreprise dans le sens d'exigences de l'environnement.⁴⁵

- L'ère **industrielle précoce** est caractérisé par une production artisanale dans des entreprises pionnières où le sous-système économique domine.

- Avec le passage des entreprises à la phase de différenciation et le déplacement de l'attention vers le sous-système technique, l'époque de la production *industrielle* de masse basée sur la philosophie de gestion tayloriste suit.

43. 324 Représentation à la suite de Kieser et al. 1998, p. 89.

44. 325 Cf. Quinn/Cameron 1983, p. 34 et suivantes.

45. 326 Cf. à ce sujet et au suivant Glas/Lievegoed 1993, p. 42 et suivantes.

- L'ère **post-industrielle**⁴⁶ qui s'y rattache s'accompagne finalement de la formation du sous-système social des entreprises en phase d'intégration.

Ces phases historiques de développement social impliquent que la transition des entreprises individuelles d'une phase de développement à l'autre est parallèle dans le temps. Néanmoins, même dans la période actuelle, marquée par le passage de l'ère industrielle à l'ère post-industrielle, il existe encore des entreprises qui se trouvent dans la phase de pionnier ou de différenciation, car les entreprises nouvellement créées passent également par les phases de développement caractéristiques des périodes historiques précédentes.

Le changement dans la façon de penser l'organisation qui se produit lorsque l'entreprise se développe d'une phase à l'autre se manifeste dans le changement des paradigmes de gestion des entreprises. Selon W. A. Oechsler, ce changement de paradigme s'accompagne d'un changement structurel économique, qui fait passer la "société industrielle stable" à une "société de l'information flexible".⁴⁷ Alors que les entreprises de la société industrielle ont suivi la stratégie de la production de masse uniforme, les exigences de [58] la société de l'information avec la stratégie de la spécialisation flexible. En ce qui concerne la structure de production, l'évolution sociale est marquée par le passage d'une production en flux cadencé à des formes de production en équipe dans les entreprises. L'importance des personnes est également redéfinie : dans la société de l'information, le salarié n'est plus considéré comme un simple facteur de coût, comme c'était le cas auparavant, mais plutôt comme un facteur central de réussite. La situation du personnel est désormais caractérisée par la tendance à une qualification plus élevée et le remplacement des relations de travail stables par des formes d'emploi flexibles (voir fig. 12).⁴⁸

	Société industrielle stable	Société de l'information flexible
STRATÉGIE	Production de masse uniforme	Spécialisation flexible
STRUCTURE	Production en flux cadencé	Production en équipe
PERSONNEL	Emploi non qualifié stable	Emploi flexible hautement qualifié
Paradigme de gestion	Concepts tayloristes	Concepts anthropocentriques
Phase de développement de l'entreprise	Phase de différenciation (sous-système technique)	Phase d'intégration (sous-système social)

*Figure 12 : La transition d'une société industrielle stable à une société de l'information flexible*⁴⁹

46. 327 Cf. Lievegoed 1974, p. 187.

47. 328 Cf. d'après et les suivants Oechsler 1997, p. 164 f. Dans le cadre de référence du concept NPI, ce changement structurel social correspond à la transition d'une société industrielle à une société post-industrielle.

48. 329 Cf. Oechsler 1997, p. 164 et suivantes.

49. 330 D'après Oechsler 1997, p. 164.

Le changement paradigmatique de concepts de gestion tayloristes, centrés sur la technologie, à des concepts de gestion anthropocentriques (voir fig. 13), qui se traduit par des changements de stratégie, de structure et de personnel, correspond au passage de l'entreprise de la deuxième à la troisième phase de développement dans le cadre de référence de l'approche NPI. Alors que le paradigme de gestion de la société industrielle correspond à la phase de différenciation caractérisée par la domination du sous-système technique, le paradigme de la société de l'information est comparable à la phase d'intégration mettant l'accent sur le sous-système social.

Puisque la voie vers le futur post-industriel ou la société de l'information flexible "via ⁵⁰ une lutte pour l'intégration du sous-système social dans l'organisation du travail", les techniques d'intervention du NPI sont particulièrement orientées vers la réalisation de la phase d'intégration. [59]

Caractéristiques des concepts techno-centrés	Caractéristiques des concepts anthropocentrés
Contrôle central	Contrôle décentralisé des petites unités semi-autonomes.
une division horizontale et verticale du travail élevée	une division horizontale et verticale du travail réduite
des tâches à faible contenu de travail	une conception holistique
des exigences de qualification relativement unilatérales et faibles.	des qualifications polyvalentes et élevées.
lieux de travail individuels isolés.	Coopération et travail de groupe
des hiérarchies opérationnelles raides.	des hiérarchies plates.

Figure 13 : Caractéristiques des concepts de gestion techno-centrée et anthropocentrée ⁵¹

Le modèle de développement organisationnel du NPI

La manière évolutive de voir permet de déterminer l'état de développement actuel d'une entreprise. Sur la base du modèle de phase, les symptômes indiquant une crise structurelle peuvent être identifiés, de sorte que la transition vers la phase de développement suivante peut être initiée par des changements structurels appropriés avant qu'une partialité excessive ne se produise. ⁵² Les entreprises qui se trouvent dans les situations de crise de la phase de pionnier ou de différenciation peuvent faire appel à des consultants experts pour les aider à faire face aux processus de transformation de grande envergure nécessaires à leur développement ultérieur. ⁵³

50. 331 Cf. Lievegoed 1974, p. 193.

51. 332 Cf. Eichener/Heinze 1993, p. 124.

52. 333 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 97.

53. 334 Cf. Rehn 1979, p. 101.

Dans la pratique du conseil du NPI, ces "coopérants" voient leur tâche dans le fait d'aider le "client" à choisir l'orientation du développement et d'accompagner le processus de transition vers la prochaine phase de développement. Dans le sens d'aider les gens à s'aider eux-mêmes, ils prétendent se rendre dispensables au fil du temps en donnant au système client la capacité de gérer lui-même le processus de développement ultérieur.⁵⁴ Selon le principe de la correspondance entre la voie et le but, la stratégie du changement organisationnel doit être [60] les qualités de la situation cible souhaitée.⁵⁵ Cette exigence peut être prise en compte pour la réalisation de la phase d'intégration avec l'instrument de développement organisationnel (DO)⁵⁶. Cet instrument de changement organisationnel est en fait tout à fait conforme aux principes directeurs et aux valeurs fondamentales de la phase d'intégration⁵⁷, notamment dans la mesure où l'élément de participation qui est constitutif de cette phase de développement est une caractéristique fondamentale du concept de DO.⁵⁸ Le modèle de DO du NPI est donc conçu comme un chemin vers la phase d'intégration.⁵⁹

Dans le modèle NPI, le DO est compris comme un processus de développement contrôlable qui commence dans le sous-système social de l'organisation et vise le développement de la totalité du système.⁶⁰ Ce processus de développement s'inscrit dans deux polarités fondamentales : D'une part, il se situe dans le champ de tension entre le passé et l'avenir, et d'autre part, il est⁶¹ caractérisé par le contraste entre l'idée (cible/devrait) et la réalité (réel/est) (voir fig. 14).

54. 335 Cf. de la Houssaye 1975, p. 16.

55. 336 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 201 et suivantes.

56. 337 La Société pour le développement d'organisation définit DO comme un "processus de développement et de changement global et à long terme des organisations et des personnes qui y travaillent. Le processus comprend l'apprentissage de toutes les personnes concernées par une participation directe et une expérience pratique. Un des objectifs est l'amélioration simultanée de la performance de l'organisation (efficacité) et de la qualité de la vie professionnelle (humanité)" (cité par Rosenstiel 1987b, p. 26).

57. 338 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 179.

58. 339 Cf. Rosenstiel 1987a, p.1 et suivantes.

59. 340 Cf. Lievegoed 1974, p. 74.

60. 341 Cf. Zwart 1974, p. 137 et suivantes.

61. 342 Cf. de la Houssaye 1975, p. 18.

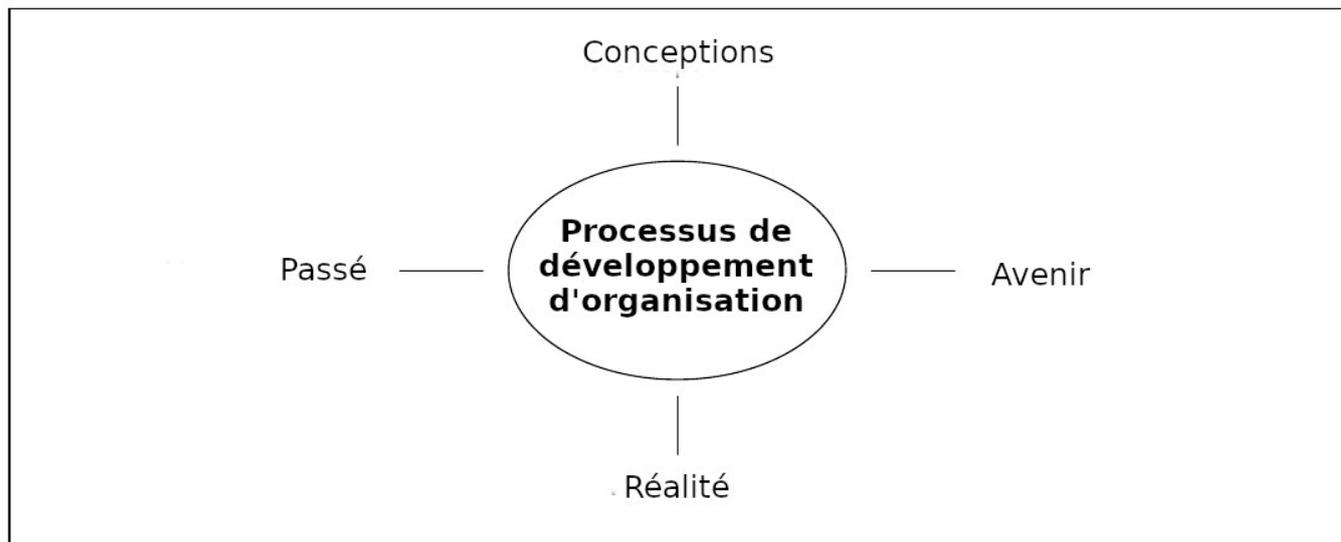


Figure 14 : Les deux polarités de base du développement organisationnel⁶²

L'écart entre "cible/devrait" et "réel/est" est la source de force dans le processus de développement. Il génère une "insatisfaction positive", qui peut agir motivante aux personnes participantes à [61] l'intervention de DO.⁶³ Le développement organisationnel s'efforce de rapprocher la réalité des conceptions idéales jusqu'à ce que les deux pôles soient finalement amenés en accord.⁶⁴ Ce processus de convergence se déroule en cinq phases différentes, dont chacune a son propre caractère et un objectif spécifique (voir figure 15). Ils sont conçus pour stimuler la pensée, les sentiments et la volonté des gens⁶⁵.

1. Phase d'orientation : Dans cette phase, un contact est établi entre l'aidant au développement et le système client. Les entretiens exploratoires créent une relation de confiance et une prise de conscience commune du problème

2. Phase de changement cognitif : La deuxième phase vise à modifier le comportement cognitif des personnes. Par la perception et la réflexion, de nouvelles idées doivent être créées et les anciennes doivent être démantelées. Dans cette phase, un concept global de l'avenir est élaboré et un diagnostic de la situation existante, qui est façonnée par les concepts du passé, est réalisé. La confrontation de la description de la situation avec l'image de l'avenir rend visible la nécessité du développement.

3. Phase du changement attendu : L'objectif de la troisième phase du processus est d'ancrer la vision de l'avenir dans la couche émotionnelle des gens, de manière à ce qu'elle soit acceptée et vécue comme souhaitable. Dans cette phase, la vision

62. 343 Cf. de la Houssaye 1975, p. 18.

63. 344 Cf. Rehn 1979, p. 115.

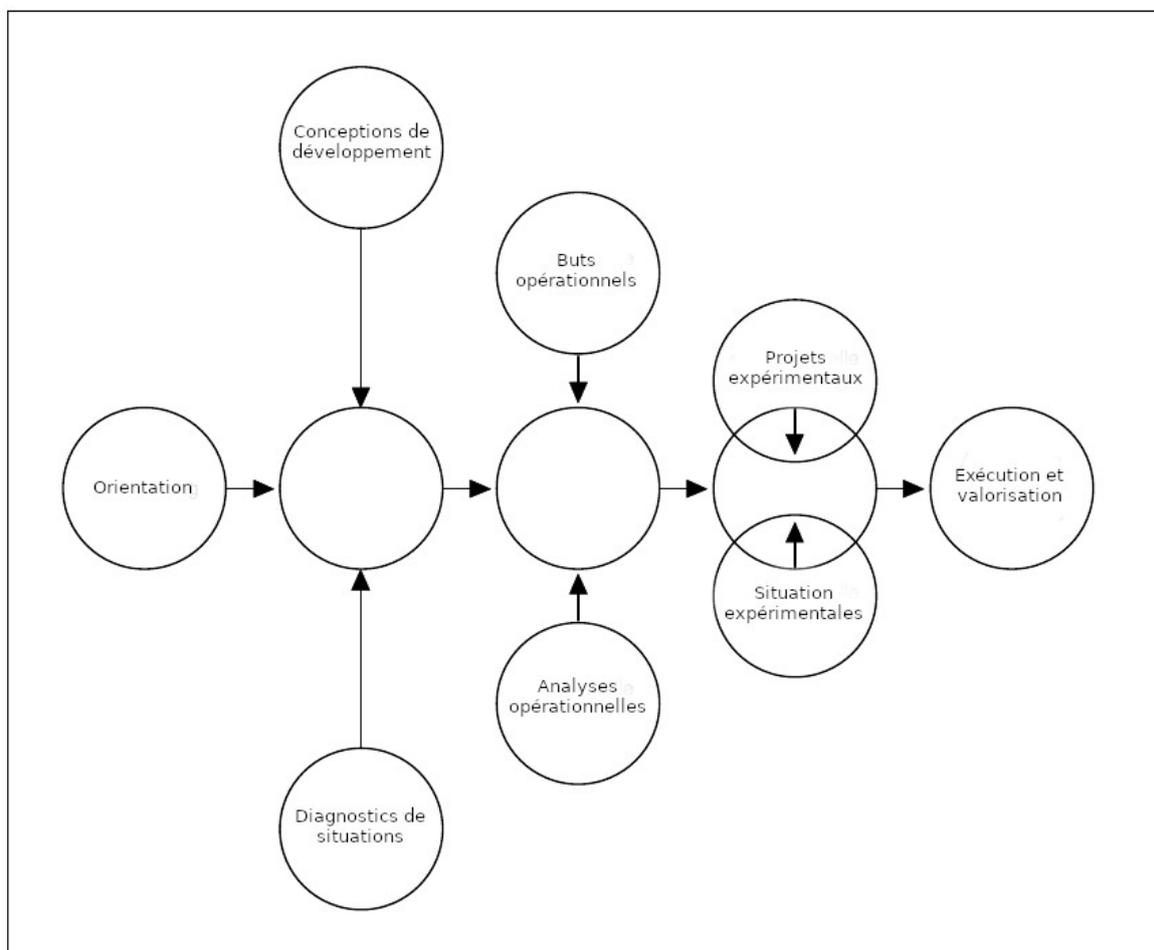
64. 345 Cf. de la Houssaye 1975, p. 19.

65. 346 Cf. Zwart 1974, p. 148 et suivantes et de la Houssaye 1975, p. 17 et suivantes.

globale de l'avenir est condensée en objectifs opérationnels et concrétisée pour des situations spécifiques sur la base d'analyses opérationnelles. Sur cette base, des projets de changement concrets peuvent désormais être ciblés.

4. Phase de changement intentionnel : La quatrième phase concerne la planification des projets de changement choisis lors de la phase précédente, ainsi que la préparation de situations expérimentales. En ce qui concerne la réalisation des projets prévus, il est important que ceux-ci soient voulus par les personnes concernées, c'est-à-dire qu'il y ait un changement de comportement au niveau du désir.

5. Phase de réalisation : Dans la dernière phase, les changements sont maintenant progressivement mis en œuvre et évalués par la suite. Le DO est mis en œuvre comme un processus continu dans le [62] a été créée, qui doit désormais être portée par ses propres forces. Le consultant en développement peut maintenant se retirer.



Figure

15 : Les cinq phases du développement organisationnel⁶⁶

Après avoir présenté le modèle de phases de développement et le concept de DO du NPI, la relation entre l'approche du NPI et le concept populaire de la

66. 347 De la Houssaye 1975, p. 19.

gestion allégée (Lean-Management) peut maintenant être discutée dans une étape ultérieure.

Le concept de Lean management

Le concept de lean-management est un concept de gestion amplement élargi qui, dans ses caractéristiques, semble suivre les principes de conception de la phase d'intégration et avec cela le paradigme de la société de l'information flexible. Dans ce qui suit, ce [63] concept de gestion et sa relation avec le concept de phase de développement du NPI seront discutés.

Les caractéristiques de la production "maigre"

Les racines du concept de lean-management remontent au début des années 1980. Compte tenu de l'énorme succès de l'industrie automobile japonaise, l'industrie automobile mondiale a fait l'objet d'une enquête approfondie dans le cadre d'un "Programme automobile international" au Massachusetts Institute of Technology (MIT).⁶⁷ Un objectif central de ce projet de recherche était d'identifier les causes de l'avantage concurrentiel du Japon.⁶⁸ Les résultats de la recherche publiés dans le livre "The Future of the Automobile"⁶⁹ ont révélé que le succès japonais n'était pas dû à des conditions économiques favorables ou à une avance technologique, mais plutôt à la forme spécifique d'organisation du travail dans les entreprises japonaises.⁷⁰ Dans le but de corroborer empiriquement cette thèse, une étude comparative à grande échelle, appelée International Motor Vehicle Program (IMVP), a de nouveau été réalisée au MIT, dans laquelle les constructeurs automobiles japonais, européens et américains ont été comparés.⁷¹ Ce projet de recherche a abouti à l'ouvrage "The Second Revolution in the Automobile Industry"⁷² écrit par J. P. Womack, D. T. Jones et D. Roos,⁷³ (titre de la version originale anglaise :

67. 348 Cf. Altshuler et al. 1984.

68. 349 Cf. Barkhoff 1997, p. 12.

69. 350 Cf. Altshuler et al. 1984.

70. 351 Cf. Altshuler et al. 1984, p. 146 et suivantes.

71. 352 L'étude portant sur 90 usines d'assemblage de voitures dans 15 pays (cf. Womack et al. 1991, p. 11) est l'étude la plus complète jamais réalisée dans l'industrie (cf. Schmidt 1997, p. 400).

72. 353 D. Roos, qui apparaît comme le troisième co-auteur sur le titre du livre, a, comme le dit D. Jones dans une interview, "pas écrit un mot, mais il nous a aidés [Womack et Jones ; J.-M. D.] à réunir l'argent et nous a donné le cachet du MIT" (cf. Barkhoff 1997, p. 14).

73. 354 Cf. Womack et al. 1991.

"The Machine that Changed the World"),⁷⁴ qui, "par une conception de textes popularisé par une main de profit^{75 76} est devenue accessible à un large public. [64]

Les résultats de cette étude comparative confirment que les Japonais acquièrent des avantages concurrentiels considérables grâce à leur organisation spécifique en termes de structure et de processus.⁷⁷ Les indicateurs d'étalonnage prouvent que par rapport à la production de masse traditionnelle, qui était encore courante dans l'industrie automobile occidentale dans les années 1980, "il existe une meilleure façon d'organiser et de gérer les relations avec les clients, la chaîne d'approvisionnement, le développement et la fabrication des produits",⁷⁸ à savoir le concept de fabrication développé dans les années 1960 et 1970 chez Toyota Motor Corporation, qui a été décrit comme une "production allégée/lean-production" par les auteurs de l'étude du MIT.⁷⁹ La production dans les entreprises japonaises est "allégée" car, par rapport à la production de masse, "on produit de plus en plus avec de moins en moins"⁸⁰ en raison d'une meilleure utilisation des ressources. Ainsi, dans l'usine allégée, nous utilisons moins de tout (voir fig. 16) :⁸¹ la moitié du personnel de l'usine, la moitié de la surface de production, la moitié de l'investissement en outils, la moitié du temps pour le développement d'un nouveau produit et moins de la moitié du stock nécessaire. En outre, il y a beaucoup moins d'erreurs et une plus grande variété de produits est offerte. En termes de productivité, de qualité et de flexibilité, la production allégée présente un avantage de performance de 2 :1.⁸²

Au vu de cette supériorité des entreprises japonaises, les auteurs de l'étude du MIT recommandent aux constructeurs automobiles occidentaux de reprendre la production allégée afin de ne pas être rejetés désespérément dans la concurrence.⁸³ La mise en œuvre rapide de la recette japonaise du succès est ainsi élevée à une

74. 355 Cf. Womack et al. 1990.

75. 356 Schmidt 1997, p. 401.

76. 357 La publication de l'étude du MIT a suscité une réaction immédiate et durable. Compte tenu des craintes généralisées des concurrents japonais au début des années 90 et des inquiétudes concernant les implantations industrielles occidentales, le message normatif de l'étude du MIT a touché le nerf de la guerre à l'époque (cf. Bungard 1995, p. 13). Les chiffres de vente reflètent l'énorme réaction suscitée par le livre : En 1996, plus de 400 000 exemplaires avaient été vendus dans onze langues différentes (cf. Womack/Jones 1997, p. 7).

77. 358 Cf. Kieser 1995, p. 38.

78. 359 Womack/Jones 1997, p. 7.

79. 360 Le terme "production allégée" a été inventé par J. Kracik, chercheur à l'IMVP (cf. Womack et al. 1991, p. 19).

80. 361 Womack/Jones 1997, p. 7.

81. 362 Cf. Womack et al. 1991, p. 19.

82. 363 La validité scientifique de ces résultats empiriques est sujette à caution. Dans une analyse critique des fondements méthodologiques de l'étude du MIT, A. Kieser arrive à une conclusion extrêmement sceptique : l'étude du MIT dramatise les différences de qualité et de productivité entre les constructeurs automobiles japonais et américains ou européens d'une manière scientifiquement injustifiable. Les données avaient manifestement été produites, évaluées et interprétées de manière biaisée afin d'avoir un effet sur la pratique (cf. Kieser 1995, p. 49).

83. 364 Cf. Kieser 1995, p. 38.

question existentielle : ⁸⁴ "Minci ou meurs ! 366 est maintenant la nouvelle formule pour survivre dans la compétition. [65]

	Producteurs japonais.	Producteurs américains.	Producteurs européens.
Productivité: (heures/voiture)	16,8	25,1	36,2
Erreurs de montage par voiture	0,6	0,82	0,97
Taille de la zone de réparation (en pourcentage de la surface de montage)	4,1	12,9	14,4
Travail d'équipe dans l'assemblage (pourcentage)	69,3	17,3	0,6
Suggestions d'amélioration par employé	61,6	0,4	0,4
Inventaire (jours pour 8 pièces sélectionnées)	0,2	2,9	2,0
Heures d'ingénierie par voiture neuve (millions)	1,7	3,1	2,9
Temps de développement moyen par nouvelle voiture (mois)	46,2	60,4	57,3
Temps de développement des outils (mois)	13,8	25,0	28,0
Renouvellement total de la gamme de modèles (années)	4	8-10	7-10
Nombre de fournisseurs par usine d'assemblage	170	509	442
Part des pièces livrées juste à temps (pourcentage)	45,0	14,8	7,9

Figure 16 : Caractéristiques de la production allégée chez les fabricants de gros volumes⁸⁵

Les auteurs de l'étude du MIT sont certains que la production allégée se répandra⁸⁶ dans le monde entier comme si c'était une fatalité historique, et s'imposera comme le "système de production standard du 21e siècle".⁸⁷ Comme l'a fait autrefois la production de masse fordiste, la production allégée entraînera un bouleversement révolutionnaire et "changera tout dans presque toutes les industries.... - le choix pour les consommateurs, la nature du travail, le bien-être des entreprises et, en fin de compte, le destin des nations." ⁸⁸

Le concept de production allégée, qui est présenté dans le livre sectoriel "The Second Revolution in the Automotive Industry", a été développé par J. P. Womack et D. T. Jones, dans un autre livre intitulé "On the way to the perfect company

84. 365 Cf. Bungard 1995, p. 7. C'est dans cet esprit que l'on peut lire dans le texte du livre de Womack et al. (1991) : "La production allégée est l'arme secrète du Japon dans la guerre économique et conquiert le monde entier. Si les entreprises occidentales, leurs dirigeants et leurs employés doivent survivre dans les années 1990, ils doivent connaître et adopter la production allégée". 366 Jones 1994, p. 20.

85. 367 Cf. Womack et al. 1991, passim.

86. 368 Cf. Womack et al. 1991, p. 21.

87. 369 Cf. Womack et al. 1991, p. 292.

88. 370 Womack et al. 1991, p. 18.

"⁸⁹ (anglais : "Lean Thinking"), a placé le concept de production allégée dans une perspective plus large et l'a transféré par dessus l'industrie automobile [66] à l'ensemble de l'économie.⁹⁰ Alors que le premier livre, qui devait servir de choc pour "réveiller les entreprises, les dirigeants, les employés et les investisseurs dans le monde obsolète de la production de masse "⁹¹ , se limitait à une description de la production allégée, le second comprend une justification théorique du concept novateur et un guide pratique pour rationaliser "les organisations de production de masse fermement assises dans la vase" ⁹² .

En quoi ce concept de production innovant diffère-t-il de la production de masse conventionnelle ? Par sa minceur. Cela est dû au fait que toute forme de "muda" (déchets) est systématiquement éradiquée.⁹³ Le muda est défini comme la consommation de ressources qui ne contribue pas à la création de valeur. Un tel gaspillage de ressources comprend toutes les réserves de temps, de matériel et de personnel, comme la duplication inutile du travail, l'oisiveté organisationnelle ou les inventaires excessifs. Ce principe du "zéro tampon", qui sous-tend la minceur d'une entreprise, entraîne une augmentation "spectaculaire" de la productivité⁹⁴ .

Valeur :	spécification de la valeur par le produit spécifique.
Flux de valeur :	Identification du flux de valeur pour chaque produit
Flux :	le principe d'une production fluide sans interruption.
Pull :	production en fonction de la demande du client
Perfection :	la recherche de la perfection.

*Figure 17 : Les cinq principes clés de la pensée lean*⁹⁵

La "formule magique "⁹⁶ pour éliminer le muda est ce qu'on appelle la "pensée lean", qui comprend cinq principes clés (voir figure 17).⁹⁷ La pensée lean se caractérise par le fait que l'ensemble du flux de valeur de certains produits passe au premier plan, et que l'entreprise entière est repensée dans cette perspective. De cette [67]

89. 371 Cf. Womack/Jones 1997.

90. 372 Cf. Schmidt 1997, p. 402.

91. 373 Cf. Womack/Jones 1997, p. 7.

92. 374 Cf. Womack/Jones 1997, p. 7 et suivantes.

93. 375 Cf. Womack/Jones 1997, p. 15 et suivantes.

94. 376 Cf. Womack/Jones 1997, p. 377.

95. 377 Cf. Womack/Jones 1997, p. 15 et suivantes.

96. 378 Bungard 1995, p. 7.

97. 379 Cf. Womack/Jones 1997, p. 7 et suivantes.

La base est de déterminer la valeur exacte et de la convertir sur toute sa longueur en un flux, comme demandé par le client (pull), en tenant toujours compte de la recherche de la perfection.⁹⁸

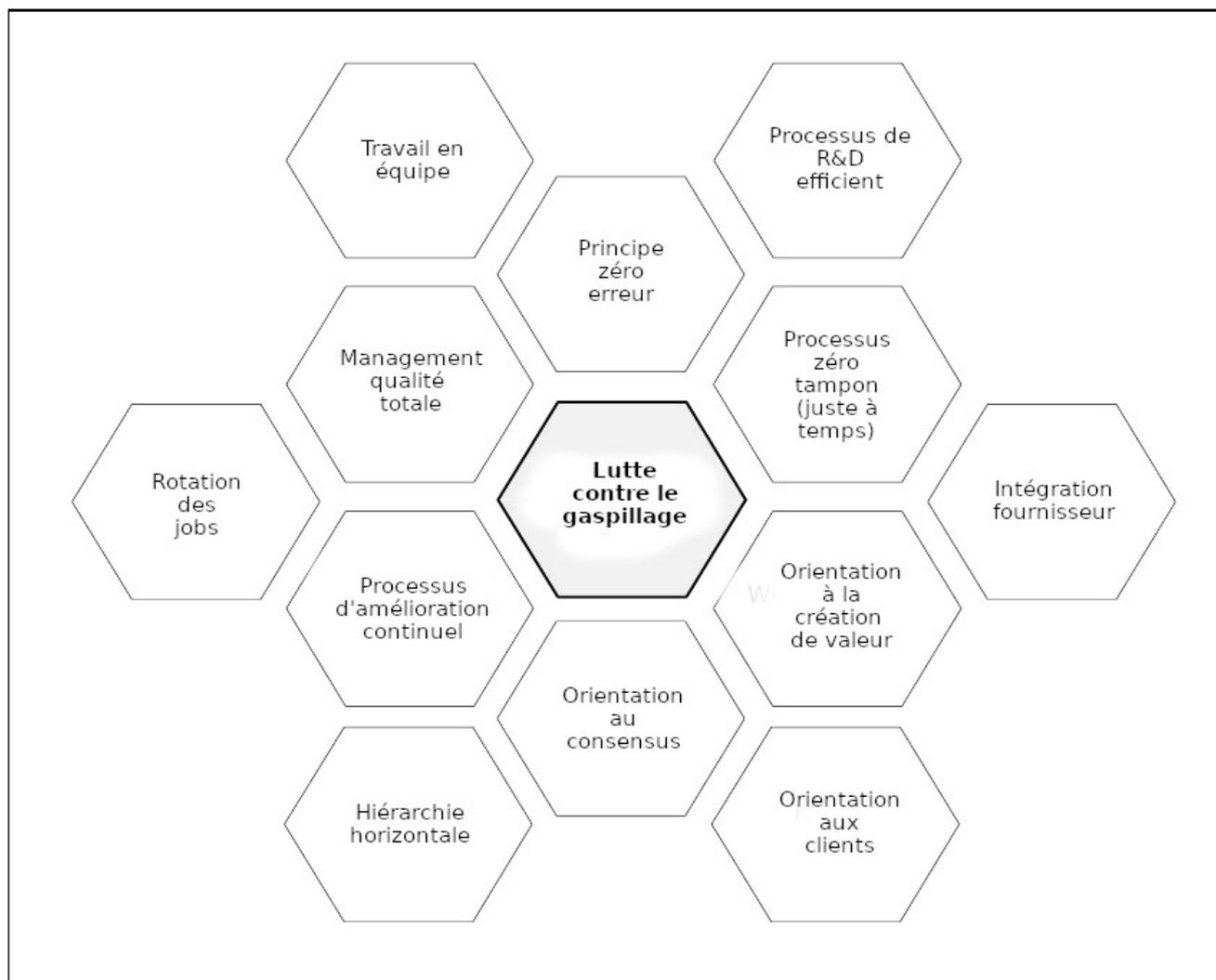


Figure 18 : Les éléments de conception de la production allégée⁹⁹

Conformément à ces principes, toute la chaîne de valeur, du fournisseur au producteur et à l'acheteur, doit être conçue comme un réseau intégré.¹⁰⁰ Parce que seule une collaboration basée sur la confiance mutuelle de toutes les entreprises partenaires impliquées dans la création de valeur d'un produit¹⁰¹ permet de "créer un canal pour l'ensemble du flux de valeur ajoutée et de débayer tout le muda".¹⁰² [68]

98. 380 Cf. Womack/Jones 1997, p. 349.

99. 381 Cf. Womack et al. 199 1.

100. 382 Cf. Pfeiffer/Weiß 1994, p. 83.

101. 383 Cf. Womack/Jones 1997, p. 351 et suivantes.

102. 384 Womack/Jones 1997, p. 23.

En outre, l'éradication systématique du muda implique un changement de perspective, passant des actifs corporels aux actifs humains.¹⁰³ Une stratégie de conception anthropocentrique vise à garantir que les employés, en tant qu'entrepreneurs réfléchis, deviennent des agents actifs du processus d'amélioration continue.¹⁰⁴ D'autre part, l'utilisation holistique du travail dans le cadre de structures d'équipe ouvre d'importants potentiels de productivité qui sont gaspillés dans la production de masse de la tradition tayloriste en raison de l'accès restrictif au travail.¹⁰⁵

Les principes de la pensée lean trouvent leur concrétisation dans les éléments de conception et les techniques de production lean, qui sont présentés dans la figure 18. Tous ces éléments sont soumis à l'objectif de lutter contre toutes les formes de gaspillage (muda), c'est-à-dire d'aider l'entreprise à devenir plus légère.

Les racines anthroposophiques de la production maigre

Bien que le concept de gestion allégée ait rencontré un écho soutenu, le débat public ne reconnaît pas, dans une large mesure, que ce concept trouve ses racines dans l'anthroposophie et s'appuie sur le cadre conceptuel du modèle de développement des NPI. Dans une interview¹⁰⁶, l'auteur D. T. Jones fait explicitement référence à des sources anthroposophiques, et en particulier aux écrits de B. Lievegoed.¹⁰⁷

Le concept de la phase de développement du NPI était pour D. T. Jones, la clé pour comprendre la forme d'organisation du travail que l'on trouve préalablement au Japon. Sur la base de sa lecture de Lievegoed, il a reconnu que les trois phases de développement décrites par Lievegoed se reflètent dans le développement des concepts de production (voir Fig. 19).¹⁰⁸

Le cadre conceptuel du modèle NPI est présenté dans le livre "La deuxième révolution dans l'industrie automobile" se distingue clairement. La production allégée est décrite dans ce livre par une comparaison avec la production artisanale et la production de masse¹⁰⁹ [69]

103. 385 Cf. Pfeiffer/Weiß 1994, p. 73.

104. 386 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 225.

105. 387 Cf. Kern/Schumann 1984, p. 19.

106. 388 L'entretien est imprimé en annexe 1.

107. 389 Dans l'interview, il est dit littéralement : "Vous voyez, je lis beaucoup de choses anthroposophiques et je l'ai toujours fait" et poursuit : "Womack n'est absolument pas un anthroposophe. Mais il sait "que je m'intéresse à l'anthroposophie, et dans ma relation avec Womack, je suis le concepteur. (...) Et je crois que ces structures qui viennent ... elles viennent de mon anthroposophie. Parce que c'est ma façon de voir les choses" (cf. Barkhoff 1997, p. 13 et suivantes).

108. 390 Cf. Barkhoff 1997, p. 12.

109. 391 Cf. Womack et al. 1991, p. 18.

Le concept de production artisanale présente précisément les caractéristiques de la phase pionnière : Des travailleurs hautement qualifiés et des machines-outils polyvalentes et flexibles sont utilisés pour produire exactement ce que le client a commandé. La coordination de l'entreprise artisanale est assurée par le propriétaire-entrepreneur, qui est en contact direct avec les salariés, les fournisseurs et les clients.¹¹⁰ La production de masse, en revanche, correspond dans ses caractéristiques à la phase de développement de la différenciation. Elle se caractérise par la fabrication de produits standardisés en grandes quantités à l'aide de machines spéciales dans une forte division du travail.¹¹¹

Formes de production.	Phases de développement
Production artisanale.	Phase pionnière.
Production de masse.	Phase de différenciation.
Production allégée.	Phase d'intégration.

Figure 19 : Relation entre les formes de production et les phases de développement des entreprises

Enfin, le concept de production allégée a un parallèle avec la phase d'intégration.¹¹² Elle combine les avantages de la production manuelle et de la production de masse tout en évitant les coûts élevés de la première et la rigidité de la seconde.¹¹³ Ainsi, au sens de la phase d'intégration, la production allégée représente une synthèse des formes de production opposées liées aux deux premières phases de développement.¹¹⁴ Les éléments de conception de la phase d'intégration se retrouvent également dans la production allégée : l'orientation vers le processus, les relations de type réseau le long de la chaîne de création de valeur et la position centrale de l'être humain.

Toutefois, à y regarder de plus près, la parallélisation du concept de production allégée avec celui de la phase d'intégration s'avère problématique. Bien que les éléments de conception des deux concepts semblent présenter certaines similitudes, ces éléments (moyens) sont soumis à des objectifs (fins) supérieurs différents. Tandis que la conception d'organisation de la phase d'intégration de Lievegoed est liée à la [70] demande/l'exigence normative de créer des conditions de développement pour les humains de l'organisation,¹¹⁵ et de promouvoir le déploiement d' "humanité

110. 392 Cf. Womack et al. 1991, p. 28.

111. 393 Cf. Womack et al. 1991, p. 30 et suivantes.

112. 394 Jones voit dans la coopération au sein d'une entreprise "lean" une relation très forte avec ce que Lievegoed décrit comme la phase d'intégration (cf. Barkhoff 1997, p. 12).

113. 395 Cf. Womack et al. 1991, p. 19.

114. 396 Cf. Schmidt 1997, p. 401.

115. 397 Cf. Lievegoed 1974, p. 164 s.

commune/avec les autres" dans la vie de l'économie¹¹⁶, le but de la production allégée est principalement d'accroître la compétitivité par l'élimination du muda, c'est-à-dire par l'amaigrissement de l'entreprise. Contrairement à la rationalisation centrée sur la technologie dans le contexte de la production de masse, la stratégie de rationalisation allégée se concentre sur les ressources humaines afin d'ouvrir de nouvelles sources d'augmentation de la productivité.¹¹⁷ Par conséquent, la conception anthropocentrique du travail dans l'usine allégée ne répond nullement aux exigences de développement de la personnalité de la phase d'intégration.

La production allégée se caractérise plutôt par une utilisation extrêmement intensive du travail humain.¹¹⁸ En raison du principe du tampon zéro, les travailleurs sont exposés à une pression énorme pour effectuer leurs tâches.¹¹⁹ Le "transfert d'un maximum de tâches et de responsabilités à chaque travailleur"¹²⁰ étend le champ d'activité ainsi que le champ de décision et de contrôle, mais en raison du maintien de la production à la chaîne de montage liée à un cycle, le contenu du travail reste structuré en cycles courts,¹²¹ de sorte que l'extension du champ d'action conduit à une concentration du travail qui est insupportable du point de vue de la psychologie du travail.¹²² Contrairement à la production de masse fordiste, le travail à la chaîne de montage¹²³ est organisée en équipes dans l'usine allégée. La rotation entre plusieurs sous-tâches (rotation des postes) au sein des équipes ne peut cependant pas venir à bout de la partialisation tayloriste de l'activité de travail, puisque le changement ne s'opère qu'entre des opérations de travail simples et structurellement similaires.¹²⁴

Dans le contexte de cette "politique rigoureuse de consolidation du travail"¹²⁵, il semble carrément "hypocrite"¹²⁶ que Womack et al. "au nom de l'humanisation des emplois, se réfèrent à l'importance centrale des personnes dans le processus de production allégée"¹²⁷. Les [71] auteurs de l'étude du MIT se demandent si la production allégée est satisfaisante en termes humains, si elle est capable de restaurer

116. 398 Cf. Lievegoed 1974, p. 15.

117. 399 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 255.

118. 400 Cf. Ulich, 1994.

119. 401 Cf. Staehle 1994, p. 694.

120. 402 Womack et al. 1991, p. 103.

121. 403 Cf. Staehle 1994, p. 694. Selon Womack et al., la durée du cycle (c'est-à-dire l'intervalle de temps avant que le travailleur ne commence à répéter ses étapes de travail) dans l'usine allégée n'est que d'une minute (cf. Womack et al. 1991, p. 106).

122. 404 Cf. Ulich 1995, p. 33.

123. 405 Cf. Antoni 1995, p. 96 et suivantes.

124. 406 Cf. Ulich 1995, p. 25.

125. 407 Bungard 1995, p. 15.

126. 408 Bungard 1995, p. 15.

127. 409 Bungard 1995, p. 15.

la "satisfaction du travail" ¹²⁸ perdue dans la production de masse. ¹²⁹ Ils concèdent qu'un système de production allégée est "fragile" ¹³⁰ puisque, conformément au principe du tampon zéro, il élimine toute marge de manœuvre et donc aussi tout filet de sécurité, ¹³¹ mais ils ne considèrent pas cela comme un mal, mais plutôt comme un défi pour les travailleurs qui peut être évalué positivement. "Alors que l'usine de production de masse est souvent pleine de stress qui tue l'esprit, (...) la production allégée offre une excitation créative dans laquelle les employés ont de nombreuses occasions de relever les défis" ¹³² et la "motivation constante de rendre le déroulement du travail plus fluide". ¹³³ La production allégée sans tampons ne peut fonctionner que si les employés ne travaillent pas mécaniquement et de manière distraite comme dans la production de masse. Ils devraient plutôt faire un grand effort ¹³⁴ et vouloir se développer continuellement. ¹³⁵ Ainsi, la production allégée est exigeante et satisfaisante. ¹³⁶ De plus, le travail dans l'usine allégée est plus satisfaisant dans la mesure où les techniques de production allégée facilitent la concentration totale, ¹³⁷ et provoquent un état psychologique agréable de flux. ¹³⁸

Womack et al. se dissocient résolument du concept de groupes de travail semi-autonomes de type suédois, qui, dans ses caractéristiques, correspond largement aux critères de motivation et de qualification fondés en psychologie du travail, c'est-à-dire à une conception des tâches favorisant la personnalité, ¹³⁹. Dans ce concept de travail en groupe, ils voient non seulement des déficits d'efficacité, mais aussi une rechute dans l'ère de la production artisanale ¹⁴⁰ : cet anachronique "néo art artisanal" ¹⁴¹ s'efforce d'aller dans une direction complètement différente de celle de la [72] production allégée, c'est-à-dire "retour à une époque où l'artisanat était une fin en soi". ¹⁴²

128. 410 Womack et al. 1991, p. 105.

129. 411 Cf. Womack et al. 1991, p. 105.

130. 412 Womack et al. 1991, p. 108.

131. 413 Cf. Womack et al. 1991, p. 106.

132. 414 Womack et al. 1991, p. 106.

133. 415 Womack et al. 1991, p. 106.

134. 416 Cf. Womack et al. 1991, p. 108.

135. 417 Cf. Jones 1994, p. 26

136. 418 Cf. Womack et al. 1991, p. 107.

137. 419 Cf. Womack/Jones 1997, p. 377. L'expérience du flux est un sentiment d'euphorie, qui peut être ressenti dans des processus fluides avec une sollicitation optimale, des défis individuels et un retour d'information confirmant/sanctionnant. Dans l'état de flux, les gens perdent leurs inhibitions et le sens/sentiment du temps (cf. Schmidt 1997, p.404).

138. 421 Cf. Womack/Jones 1997, p. 81.

139. 422 Selon Ulich, les tâches de promotion de la personnalité se caractérisent par les caractéristiques de conception suivantes : Nature holistique, variété des exigences, possibilité d'interaction sociale, autonomie, possibilités d'apprentissage et de développement ainsi qu'élasticité temporelle et régulation sans stress (cf. Ulich 1995, p. 27).

140. 423 Cf. Womack et al. 1991, p. 106.

141. 424 Womack et al. 1991, p. 106.

142. 425 Womack et al. 1991, p. 107. Cette critique exprime le fait que le concept de groupes de travail semi-autonomes est considéré comme un recul de la phase de différenciation à la phase de pionnier. Le concept d'équipe

Selon l'avis de Jones, ce concept de travail de groupe représente "le raisonnement sur ce qui est ¹⁴³ humain et ce qui n'est pas (...) complètement sur la tête. L'idée syndicale d'humaniser le travail par des groupes autogérés repose sur la fausse prémisse que les travailleurs seraient heureux si on leur donnait le contrôle de leur propre travail. Jones considère qu'il s'agit d'un mythe réactionnaire, car "les personnes à qui l'on donne le contrôle de leur propre travail peuvent prendre le thé ensemble, mais elles n'ont pas conscience de ce qu'elles doivent faire et pour qui elles le font. Mais c'est seulement ainsi que le travail devient humain". ¹⁴⁴

En résumé, la production allégée est fondamentalement différente du concept de conception de la phase d'intégration. L'accord superficiel et seulement partiel sur les principes de conception ne peut pas cacher la différence d'orientation intentionnelle de base des deux concepts. Alors que le concept de la phase d'intégration est orienté vers le développement du sous-système social, la production allégée instrumentalise le sous-système social : la logique de rationalisation caractéristique de la phase de différenciation ne se limite plus au sous-système technique dans la production allégée comme dans la production de masse, mais s'étend désormais aussi aux ressources humaines. Le retour à l'être humain dans le cadre du concept de Lean Production n'est donc pas dans le but d'humaniser le travail, mais plutôt dans celui d'une "rationalisation cohérente du travail avec l'utilisation intégrale de la force de travail humain" ¹⁴⁵. En particulier, la production allégée contredit les véritables exigences de Lievegoed concernant le sous-système social, notamment parce que la catégorie "allégée" implique un couplage rigide du système de production. La stratégie consistant à éliminer systématiquement tous les tampons ignore le fait que les processus d'apprentissage et de développement ne peuvent se dérouler que s'il existe une marge de manœuvre suffisante. À cet égard, les tampons et les redondances dans l'organisation ne doivent pas nécessairement toujours constituer un gaspillage de ressources, mais sont une condition préalable à la flexibilité, à l'innovation et à l'efficacité.

La diffamation des principes du concept de groupes de travail semi-autonomes en tant que normes d'humanisation archaïques est la preuve du parti pris et de l'ignorance des auteurs de l'étude du MIT (cf. Ulich 1995, p. 25). [73]

L'apprentissage organisationnel est pratiquement nécessaire. ¹⁴⁶ L'élimination systématique de tous les tampons dans le cadre de la production allégée ne conduit donc que superficiellement à des gains économiques, car elle entraîne simultanément

japonaise, en revanche, est évidemment considéré comme la forme adéquate de conception du travail pour la phase d'intégration.

143. 426 Cf. Barkhoff 1997, p. 13.

144. 427 Cf. Barkhoff 1997, p. 13.

145. 428 Cf. Staehle 1994, p. 694.

146. 429 Cf. Ortmann 1994, p. 146. Cf. également l'étude de Grabher (1994) au titre provocateur "Lob der Verschwendung" (éloge du gaspillage).

l'entreprise dans une inflexibilité dangereuse et une vulnérabilité aux crises.¹⁴⁷ Dans ce contexte, la thèse avancée par Jones selon laquelle la production allégée correspond à la phase d'intégration ne peut être maintenue. L'évaluation unanimement négative des tampons est plutôt l'expression d'une image mécaniste de l'organisation.¹⁴⁸ Ainsi, la production allégée en son cœur s'avère être une manifestation de la phase de différenciation.

Dans la réception du concept de gestion allégée par le NPI, cette incompatibilité conceptuelle de la production allégée avec le concept de la phase d'intégration n'est pas prise en compte. Au contraire, le paradigme de l'entreprise allégée est incorporé dans le développement ultérieur de l'approche NPI d'une manière totalement non critique. Nous allons maintenant aborder ce point dans la section suivante.

L'extension de l'approche NPI à une quatrième phase de développement

Dans les publications les plus récentes sur l'approche NPI, le concept de gestion allégée, qui, comme on l'a montré, reprend à son compte les phases de développement de Lievegoed¹⁴⁹, joue un rôle central¹⁵⁰. F. Glasl¹⁵¹, un collaborateur de longue date du NPI, a mis sur le marché en 1993 le travail fondamental de Lievegoed. "Organisations en transition"¹⁵² dans une version révisée et fortement élargie sous le titre "Développement dynamique d'entreprises"¹⁵³ en 1993.¹⁵⁴ Dans cette nouvelle version du titre "Développement dynamique des entreprises", la [74] des travaux fondamentaux sur l'approche NPI, le concept de gestion allégée fait désormais partie intégrante du modèle de développement des entreprises.¹⁵⁵

147. 430 Cf. Staehle 1991b, p. 315.

148. 431 Cf. Staehle 1991b, p. 315.

149. 432 Cf. section 4.2.2.

150. 433 Cf. Glasl/Lievegoed 1993.

151. 434 Glasl (né en 1940) a travaillé au NPI Institute for Organisational Development de 1967 à 1985. Depuis 1985, il est consultant dans le cabinet de conseil en gestion "TRIGON Entwicklungsberatung (conseil en développement)" à Graz, issu du NPI, et chargé de cours à l'université de Klagenfurt (cf. Glasl/Lievegoed 1993).

152. 435 Cf. Lievegoed 1974.

153. 436 Cf. Glasl/Lievegoed 1993.

154. 437 Lievegoed, qui est décédé des suites d'une grave maladie en 1992, ne pu que revoir globalement les révisions de Glasl (cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99).

155. 438 Cela apparaît déjà dans le sous-titre de l'ouvrage : "Comment les entreprises pionnières et les bureaucraties deviennent des entreprises allégées" (Lievegoed/Glasl 1993).

La quintessence de l'entreprise au plus juste

Toute l'action dans l'entreprise...

- (1) ... est résolument orientée vers un avantage optimal pour le client dans le contexte de l'utilité sociale,
 - (2) ... est portée par la conscience des personnes concernées pour le flux global de création de valeur, au-delà des frontières organisationnelles internes et externes,
 - (3) ... repose, dans les relations internes et externes, sur une confiance contraignante qui s'engage en faveur du bien commun à long terme des entreprises associées et interdépendantes,
 - (4) ... s'oriente en permanence vers une utilisation économe, respectueuse et soignée de toutes les ressources (matériel, espace, installations, moyens auxiliaires, énergie, temps, personnes et environnement),
 - (5) ... s'appuie sur la conscience, la responsabilité, la créativité et la capacité de développement des personnes et s'efforce sans cesse, avec elles, de s'améliorer et d'innover,
- ... tout cela sur la base d'idées directrices et de valeurs directrices cohérentes, valables aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

*Figure 20 : La quintessence de l'entreprise au plus juste/maigre*¹⁵⁶

Après la parution de l'édition anglaise du livre de Womack et al., "The Machine that Changed the World" (La machine qui a changé le monde),¹⁵⁷ Glasl avait été invité par Jones, co-auteur de l'étude du MIT, à "faire un travail missionnaire sur le continent" avec lui.¹⁵⁸ Glasl a soumis le livre à un examen approfondi et a constaté que le concept d'entreprise allégée, dont il résume la quintessence en cinq points clés (voir figure 20), aurait une grande similitude avec le concept de la phase d'intégration.¹⁵⁹ [75]

Selon Glasl, le concept de l'entreprise allégée repose sur le respect de la dignité humaine en tant que valeur.¹⁶⁰ En augmentant l'autodétermination et la responsa-

156. 439 Tiré de Glasl 1994a, p. 16 s.

157. 440 Womack et al. 1990.

158. 441 Glasl 1994c, p. 28.

159. 442 Cf. Glasl 1994b, p. 28.

160. 443 Cf. Glasl 1995, p. 62 et suivantes.

bilité individuelle, il sert le développement humain.¹⁶¹ Glasl y voit un retour à une éthique chrétienne qui se serait perdue dans l'industrialisation.¹⁶²

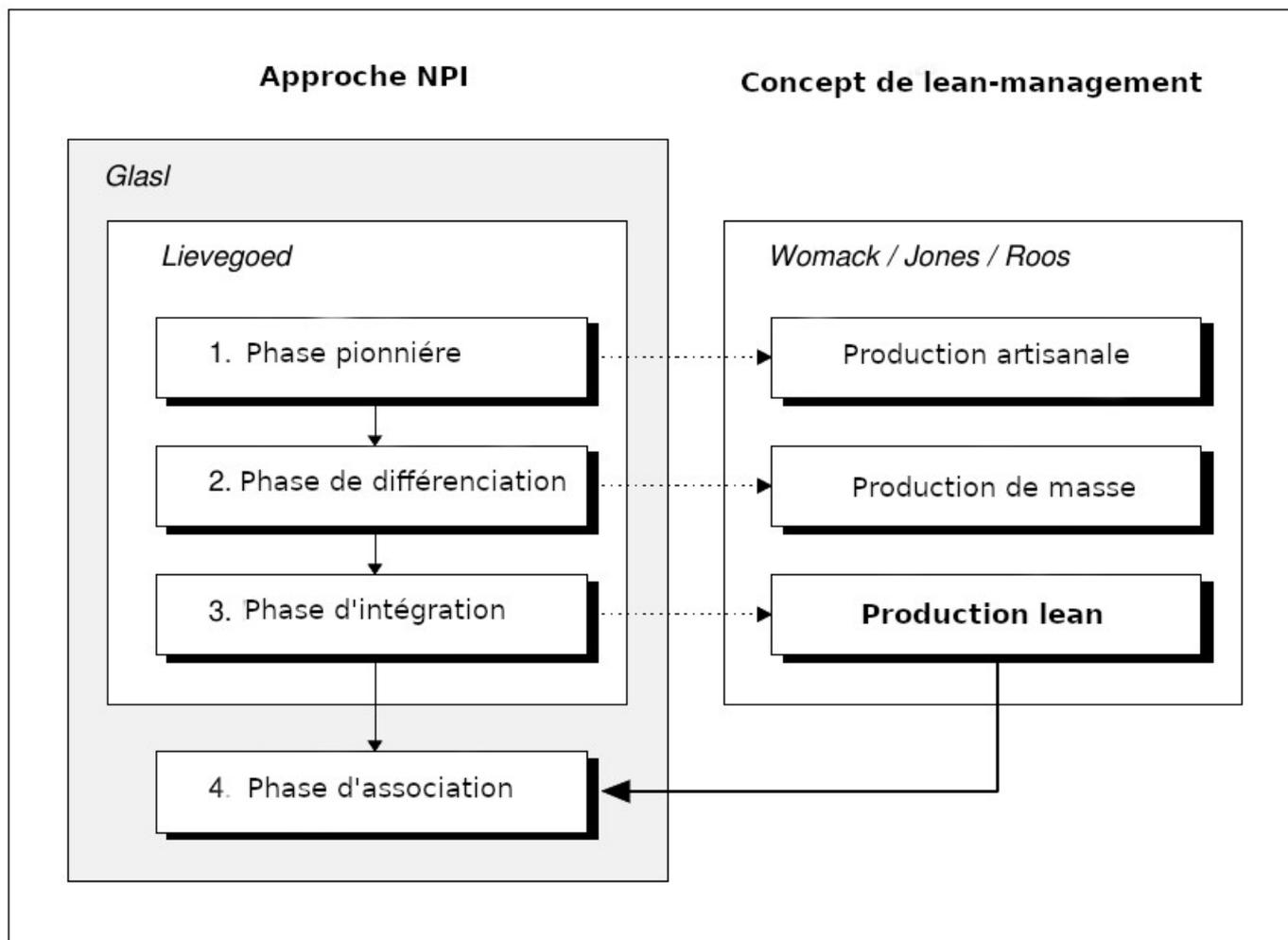


Figure 21 : La relation entre le concept de phase de développement du NPI et le concept du lean management.

Dans le concept de l'usine au plus juste, Glasl ne voit pas seulement une correspondance avec les caractéristiques de la phase d'intégration, mais aussi les contours d'une quatrième phase de développement de l'entreprise, qu'il a esquissée dès 1975 et qu'il a provisoirement appelée "phase sociale".¹⁶³ [76]

161. 444 Cf. Glasl 1995, p. 63. Glasl reconnaît certes que les entreprises allégées exigent un engagement et des efforts physiques importants en raison du rythme de travail exceptionnellement élevé et que, par conséquent, une charge unilatérale, voire un épuisement, ne sont pas à exclure. Cela ne signifie toutefois en aucun cas que les personnes sont considérées comme des "articles jetables", car la rotation des postes et les qualifications multiples permettent de varier les tâches et les entreprises allégées commencent, selon Glasl, à "réfléchir à temps à la manière dont elles peuvent employer leurs collaborateurs de manière satisfaisante dès que leur capacité physique ne peut plus suivre le rythme des exigences" (cf. Glasl 1995, p. 64 et s.).

162. 445 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 115.

163. 446 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99.

Ainsi, le rapport entre le concept de gestion allégée et l'approche NPI est marqué par une référence réciproque. Alors que Jones voit dans l'entreprise lean une manifestation de la phase d'intégration, le concept de lean management est considéré par le NPI comme la manifestation d'une étape de développement qui suit la phase d'intégration (voir figure 21).

Nous allons maintenant présenter les grandes lignes du modèle de développement de l'entreprise élargi par Glasl.

Glasl reconstruit le concept de phases développé par Lievegoed sur la base d'une nouvelle image de l'organisation. Alors que Lievegoed distingue dans une entreprise le sous-système économique, le sous-système technique et le sous-système social ¹⁶⁴, Glasl conceptualise l'entreprise par analogie avec l'image anthroposophique triarticulée de l'humain. Selon l'anthropologie anthroposophique, l'être humain est constitué par les trois membres de l'être que sont l'esprit, l'âme et le corps ¹⁶⁵ : avec son moi comme noyau éternel de l'être, l'être humain appartient au spirituel dans le monde. En tant qu'être spirituel, l'homme est capable de réfléchir sur lui-même, de concevoir des objectifs et de donner un sens à sa vie, ce qui lui permet d'évoluer vers la liberté. Le corps humain, quant à lui, appartient au monde physique et matériel et est soumis aux nécessités de la nature. Entre le pôle spirituel et le pôle matériel, l'âme occupe une position intermédiaire. La vie de l'âme se manifeste dans la pensée, les sentiments et la volonté de l'humain.

Conformément à cette image de l'humain, Glasl divise l'organisation en esprit, âme et corps ¹⁶⁶ : le spirituel se manifeste dans le sous-système culturel de l'entreprise, l'âme correspond au sous-système social et le sous-système technico-instrumental représente la dimension corporelle de l'entreprise (voir figure 22) ¹⁶⁷.

En s'appuyant sur des contenus ésotériques de l'œuvre de R. Steiner, Glasl tente de donner un fondement anthroposophique au concept de Lean Management (cf. Glasl 1994c, p. 34 et p. 41 et suivantes).

164. 447 Cf. Lievegoed 1974, p. 29.

165. 448 Cf. à ce sujet et pour la suite Glasl 1987, p. 85 s. ainsi que Glasl/Lievegoed 1993, p. 19 ss.

166. 449 Cf. Glasl 1987, p. 90.

167. 450 Dans cette image d'organisation, il ne s'agit en aucun cas d'un simple changement de nom du "sous-système économique" (Lievegoed) en "sous-système culturel" (Glasl), mais d'une nouvelle conception. Cela se manifeste notamment dans la place qu'occupent les différents sous-systèmes dans les différentes phases de développement de l'entreprise. Selon la présentation de Lievegoed, le sous-système économique domine dans la phase pionnière. Chez Glasl, en revanche, c'est le sous-système social qui est déterminant dans la première phase de développement. Dans la phase de différenciation, c'est le sous-système technique ou technico-instrumental qui est au premier plan dans les deux approches. Enfin, dans la troisième phase, le sous-système social s'épanouit dans le concept de Lievegoed. Chez Glasl, en revanche, c'est le travail sur le sous-système culturel qui est au premier plan dans la phase d'intégration (cf. Glasl 1995, p. 60 et Lievegoed 1974, p. 63 s.).

Membres de l'être humains	Sous-système de l'organisation	Éléments du système d'organisation
Esprit.	sous-système culturel	(1) Identité. (2) Police, stratégie, programme
Âme.	sous-système social	(3) Structure. (4) Humains, climat, direction (5) Fonctions, organes particuliers.
Corps.	sous-système technique-instrumental	(6) Processus, déroulements. (7) Moyens psychiques.

Figure 22 : L'image de l'organisation chez Glasl¹⁶⁸

[77] Les trois sous-systèmes de l'entreprise sont à leur tour subdivisés en un total de sept éléments dits essentiels¹⁶⁹, dont les relations entre eux sont sans cesse remodelées au cours de l'évolution de l'entreprise :¹⁷⁰

1. l'**identité** de l'organisation (mission sociale, sens et objectif de l'organisation)
2. les **conceptions**, **programmes** et **normes** de l'organisation (politique et stratégie d'entreprise, plans et programmes d'action, normes et principes directeurs écrits ainsi que règles non écrites de comportement et de décision)
3. les **structures** de l'organisation (organisation structurelle)
4. les **acteurs** (personnes) de l'organisation (individus et groupes)
5. les **fonctions** (organes) de l'organisation
6. les **processus** et **procédures** de l'organisation (processus primaires et secondaires)
7. les **ressources matérielles** de l'organisation (bâtiments, moyens de transport, machines, matières premières et moyens de production). [78]

La figure 23 présente de manière synoptique les différentes phases du développement de l'entreprise sur la base de cette image anthropomorphique de l'organisation.¹⁷¹

168. 451 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 13.

169. 452 Cf. Glasl 1987, p. 89 et suivantes.

170. 453 Cf. Glasl 1994b, p. 32.

171. 454 Voir également l'annexe 2.

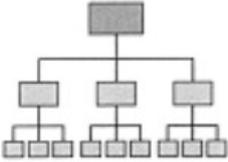
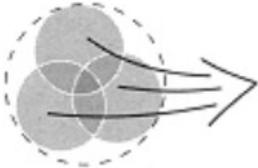
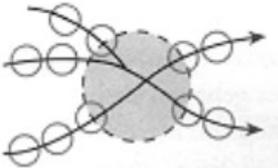
1. Phase pionnière	2. Phase de différenciation	3. Phase d'intégration	4. Phase d'association
 <p><u>Métaphore :</u> Entreprise comme grande famille ou souche</p> <p><u>Tâche centrale :</u> Impulser une communauté informelle</p> <p><u>Problème marginal :</u> Système de transparence</p>	 <p><u>Métaphore :</u> Entreprise comme appareil construit</p> <p><u>Tâche centrale :</u> Construction d'un appareil pilotable</p> <p><u>Problème marginal :</u> Relations humaines</p>	 <p><u>Métaphore :</u> Entreprise comme organisation vivante</p> <p><u>Tâche centrale :</u> Développement d'un organisme complet</p> <p><u>Problème marginal :</u> Problèmes d'environnement</p>	 <p><u>Métaphore :</u> Entreprise comme membre profilé dans le biotope</p> <p><u>Tâche centrale :</u> Maillage associatif avec beaucoup d'environnements</p> <p><u>Problème marginal :</u> Blocs de pouvoir (?)</p>

Figure 23 : Le concept des quatre phases du développement de l'entreprise de Glasl¹⁷²

Comme dans les deux premières phases de développement, l'entreprise de Glasl entre en crise dans la phase d'intégration, et ce en raison de son introversion. Du fait que le cadre de conscience et d'action dans la troisième phase de développement est déterminé par les frontières de l'entreprise, l'organisation du processus de création de valeur reste limitée à la propre entreprise.¹⁷³ Du fait de ce repli vers l'intérieur, un "égoïsme collectif"¹⁷⁴ se développe dans l'entreprise au détriment des entreprises situées en amont et en aval de la chaîne de création de valeur ainsi que des clients,¹⁷⁵ et qui peut aussi "être en contradiction avec des valeurs sociales plus larges".¹⁷⁶ Face à cette crise, l'entreprise doit maintenant, dans une prochaine étape de son développement, ouvrir ses frontières et [79] s'orienter vers l'ensemble du flux de création de valeur, qui s'étend des fournisseurs de matières premières jusqu'à la production de produits finis jusqu'à l'élimination ou le recyclage des produits.¹⁷⁷

172. 455 Présentation inspirée de Glasl/Lievegoed 1993, p. 100 et Glasl 1994c, p. 16 s.

173. 456 Cf. Lievegoed/Glasl 1993, p. 102 s.

174. 457 Lievegoed/Glasl 1993, p. 103.

175. 458 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 103.

176. 459 Cf. Glasl 1994b, p. 36.

177. 460 Cf. Glasl 1994b, p. 37.

Pour surmonter cette crise, la phase suivante, c'est-à-dire la quatrième phase de développement, consiste à faire un pas de conscience au-delà des frontières de l'entreprise.¹⁷⁸ Le flux de création de valeur est désormais organisé et dirigé de manière responsable dans l'intérêt du client, en collaboration avec les fournisseurs, les sous-traitants et les entreprises de commerce et de distribution "en aval".¹⁷⁹ La conscience que la création de valeur de bout en bout est une préoccupation commune¹⁸⁰ fait naître entre les partenaires de création de valeur une attitude d'ouverture, de confiance et d'aide mutuelle qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources au-delà des frontières de l'entreprise.¹⁸¹ En outre, l'élargissement de l'horizon d'identification au-delà des frontières de l'entreprise conduit à ce que les entreprises constituant une chaîne de création de valeur apprennent à se considérer comme une "communauté de destin"¹⁸², et à ce que les relations de concurrence soient remplacées par la coopération et les relations de pouvoir par la confiance.¹⁸³ Dans le contexte de l'interconnexion associative de l'entreprise avec son environnement, Glasl qualifie la quatrième étape du développement de l'entreprise de "phase d'association".¹⁸⁴

Selon Glasl, le développement de l'entreprise n'est pas encore terminé avec la phase d'association. La quatrième phase permet certes de surmonter l'égoïsme de la phase d'intégration, mais elle déclenche en même temps, en tant que phénomène concomitant involontaire, un nouveau problème marginal qui peut être considéré comme un défi pour une prochaine phase de développement.¹⁸⁵ Ce problème marginal de la phase d'association réside, selon Glasl, dans le risque de voir se former des blocs de pouvoir sur la base des multiples formes d'association. Selon Glasl, ce pouvoir économique risque de se soustraire au contrôle démocratique et de conduire au "totalitarisme économique".¹⁸⁶

Comme nous l'avons vu, Glasl voit allant par dessus le concept de phase d'intégration. la qualité de la phase d'association respective l'usine allégée dans l'associative [80] mise en réseau des entreprises fatalement liées par le flux de valeur ajoutée. Ce faisant, il s'éloigne du concept de développement original de Lievegoed. Pour Lievegoed, une caractéristique constitutive de la phase d'intégration est que la prise de conscience s'étend au-delà des limites de l'entreprise. Selon Lievegoed, cette perspective élargie n'est nullement épuisée par l'orientation cohérente de l'entreprise vers les problèmes du client, mais elle implique aussi expressément

178. 461 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 203.

179. 462 Cf. Glasl 1994b, p. 37.

180. 463 Cf. Glasl 1995, p. 57.

181. 464 Cf. Glasl 1994b, p. 37.

182. 465 Glasl/Lievegoed 1993, p. 188.

183. 466 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 188.

184. 467 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 103.

185. 468 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 104.

186. 469 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 103.

la "recherche d'une association avec d'autres entreprises".¹⁸⁷ Dans ce contexte, la phase d'association conçue par Glasl ne peut être considérée comme une extension substantielle du modèle de développement initial, mais simplement comme une modification conceptuelle. En retirant la caractéristique de conception de la mise en réseau associative avec d'autres entreprises du concept de la phase d'intégration et en créant une phase indépendante de celle-ci, Glasl modifie le concept original de la phase d'intégration de telle sorte qu'il se décompose désormais en deux phases, une phase d'intégration introvertie modifiée (3e phase) et une phase d'association s'y rattachant orientée au monde environnant (4e phase)¹⁸⁸. Par conséquent, la révision de l'approche NPI par Glasl est moins un développement du concept de Lievegoed qu'un modèle de phase de développement indépendant basé sur Lievegoed, mais qui en diffère.

Conclusion intermédiaire

En résumé, on peut dire que le modèle de développement de Lievegoed, avec ses trois phases dialectiquement liées, représente un concept théorique cohérent¹⁸⁹. La tentative de Jones de décrire le concept de la phase d'intégration sous la forme d'une production allégée n'est pas convaincante dans la mesure où, à y regarder de plus près, le cœur du concept d'allègement se révèle être un "concept de production de performance centré sur l'efficacité maximale"¹⁹⁰. En conséquence, le développement ultérieur de l'approche NPI par Glasl, y compris la gestion allégée, a abouti à un concept indépendant pour le développement [81] d'entreprises. Les deux concepts sont en accord l'un avec l'autre dans la mesure où ils veulent travailler au renouveau sociétal sur la base de l'anthroposophie. En vue de cet objectif congruent, l'approche NPI sera examinée pour son potentiel émancipateur, malgré le contenu hétérogène de Lievegoed et Glasl.

Après la présentation du contenu, l'approche du NPI doit maintenant être remise en question dans une prochaine étape pour savoir dans quelle mesure elle répond à sa prétention de promouvoir un développement en direction d'une économie associative. À cette fin, l'approche NPI en tant que stratégie d'action doit être liée au niveau du contexte d'action examiné au chapitre 3. Dans le chapitre suivant, nous examinerons la relation entre l'approche NPI et le cadre social dans lequel se déroule le développement de l'entreprise et qui doit être transformé par ce même développement au sens de l'idée de la triarticulation de l'organisme social. [82]

187. 470 Lievegoed 1974, p. 94.

188. 471 Lievegoed s'est fait un devoir de veiller à ce que l'extension de son concept en trois phases par une quatrième phase de développement ne soit pas son œuvre (cf. Glasl/Lievegoed, p. 29).

189. 472 Le fondement empirique de l'approche NPI ne peut être examiné dans le cadre de ce travail, qui porte essentiellement sur le contenu nominatif de l'approche NPI.

190. 473 Meyer-Faje 1999, p. 183.

Évolution vers une économie associative ?

La demande émancipatrice de l'approche NPI

Le développement d'organisations selon le modèle de phases du NPI est lié à la revendication normative de promouvoir le développement humain par des conditions cadres adéquates dans les entreprises et d'œuvrer ainsi à la réalisation d'une société plus humaine. Dans ce contexte, on peut distinguer trois niveaux de développement interdépendants :

1er niveau micro : développement humain individuel

2ème niveau méso : développement des entreprises

3e niveau macro : développement sociétal.

Dans ce qui suit, en un premier pas devrait être présenté comment le pendant entre ces étendues de développement est conceptualisé dans l'apport du NPI, pour alors mesurer ce concept holistique de développement ensuite à l'aune de son propre critère, le concept d'ordre économique associatif.

Lievegoed considère le développement de l'humanité comme la condition préalable décisive pour faire face à/maîtriser l'avenir.¹ Il considère l'être humain comme "un être qui ne peut se développer que s'il peut aussi être créatif dans son travail et (...) assumer des responsabilités, qui travaille avec d'autres pour un objectif commun, créant ainsi une communauté fondée sur une vraie humanité avec les autres"². Cette image de l'humain sous-tend le concept de la phase d'intégration³, qui est marqué par la recherche d'une intégration du travail et du développement humain⁴, afin que les humains puissent aussi trouver l'épanouissement de leur vie dans leur situation de travail⁵.

Par suite du déploiement des sous-systèmes sociaux, les entreprises, en tant qu'unités sociales matures, "pourront alors également remplir leurs tâches dans une société post-industrielle se développant, une société dans laquelle les problèmes

1. 474 Cf. Lievegoed 1974, p. 15.

2. 475 Lievegoed 1974, p. 19.

3. 476 Cf. Lievegoed 1974, p. 19.

4. 477 Cf. Lievegoed 1974, p. 94.

5. 478 Cf. Lievegoed 1974, p. 64.

culturels, moraux et politiques seront mis en avant " ⁶ . D'après Livegoed, cette société future exprimera le concept de la triarticulation de l'organisme social de R. Steiner. [83] ⁷ En luttant pour intégrer le sous-système social des entreprises, une voie commune vers un nouveau niveau de coexistence sociale est ouverte sur la base d'une formation du comportement humain. ⁸ Selon Lievegoed, la société industrielle actuelle est caractérisée par la position dominante de la vie économique. ⁹ A cet égard, les gestionnaires doivent être considérés comme les porteurs de la culture de leur temps. Leur tâche, dit-il, est de donner l'exemple dans leurs organisations et d'ouvrir la voie au renouveau social. ¹⁰ La qualité d'une coopération de confiance conduirait à des relations associatives entre les entreprises et pénétrerait au-delà de la vie économique dans les deux autres sous-systèmes sociaux, la vie juridique et la vie économique. ¹¹

Cette référence sociétale du développement de l'entreprise se concrétise avec l'élargissement du concept de développement du NPI à la phase d'association. Glasl considère également le développement des entreprises comme une condition importante pour un développement actif de la société dans son ensemble, basé sur la conscience et la responsabilité de l'individu. ¹² C'est un chemin qui favorise le déploiement spirituel, psychique/d'âme et corporel de l'humain ¹³ et qui conduit ainsi à l'utilisation des meilleures particularités chez les humains : "le soutien mutuel, la prévoyance et l'anticipation dans la responsabilité commune". ¹⁴ Selon Glasl, l'approche NPI montre ainsi "comment un organisme social peut utiliser ses propres forces pour trouver une voie vers une émancipation croissante et responsabilité sociale" ¹⁵. En ce que la conscience éthique développée dans la phase d'intégration dépasse les limites de l'entreprise dans la phase d'association, ¹⁶ peuvent, selon la conviction de Glasl, être établis désormais des relations de partenariat à long terme et fiables, fondées [84] la compensation d'intérêts ¹⁷ à la place de la pesée de combat économique ordinaire jusque là. ¹⁸ Ainsi le développement de la

6. 479 Lievegoed 1974, p. 87.

7. 480 Cf. Lievegoed 1974, p. 181. Lievegoed est d'avis que ce modèle d'une société n'a pas pu être réalisé au début du siècle, c'est-à-dire du vivant de R. Steiner, car les entreprises n'étaient qu'en phase de transition entre la première (phase pionnière) et la deuxième phase de développement (phase de différenciation). Ce n'est que lorsque la phase d'intégration a été atteinte que le temps est venu de comprendre l'idée de l'organisme social triarticulé (cf. Lievegoed 1974, p. 191).

8. 481 Cf. Lievegoed 1974, p. 193.

9. 482 Cf. Lievegoed 1974, p. 186.

10. 483 Cf. Lievegoed 1974, p. 186 s.

11. 484 Cf. Lievegoed 1974, p. 187.

12. 485 Cf. Glasl 1987, p. 95.

13. 486 Cf. Glasl 1987, p. 86.

14. 487 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 204.

15. 488 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 203.

16. 489 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 203.

17. 490 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 116.

18. 491 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99.

phase d'association permettra aux entreprises de faire face activement aux grands conflits actuels et futurs¹⁹, c'est-à-dire de s'ouvrir fondamentalement aux problèmes macroéconomiques (vie de l'économie), macro-politiques (vie de droit) et macro-culturels (vie de l'esprit)²⁰ et de les traiter de manière constructive.²¹ Intégrées dans des biotopes d'entreprise orientés vers les utilités sociétales,²² selon Glasl, les entreprises "ne pourront plus facilement se soustraire à leur part de responsabilité écologique et économique et sociale globale".²³

Glasl voit donc l'ouverture de l'entreprise à son environnement dans la phase associative²⁴ comme le germe d'un renouveau de la vie économique au sens de la vision d'une économie associative²⁵ développée par R. Steiner - une perspective de développement social qui, compte tenu de la diffusion croissante du concept de Lean Management, se concrétiserait de plus en plus.²⁶ Je le ferai. Dans les exposés des explications de Lievegoed et de Glasl jusqu'à présent se laisse reconnaître la logique suivante : Le développement des organisations (mésos-niveau) de la phase pionnière à la phase d'intégration et d'association en passant par la phase de différenciation est à la fois le résultat et la condition du développement individuel des personnes (micro-niveau) dans les entreprises. Dans la phase d'intégration, ce développement humain individuel conduit à l'épanouissement de la vérité²⁷, de la responsabilité sociale et de l'humanité avec les autres.²⁸ Sur la base de cette action socio-éthique, un changement peut enfin avoir lieu au niveau sociétal (niveau macro), passant d'une "économie de combat" concentrée sur l'intérêt personnel à une "économie de coopération".²⁹ [85]

Cette approche du NPI est-elle à la hauteur de sa prétention d'être un pionnier de l'ordre économique associatif au sens de Steiner ? Il existe des parallèles avec les idées de Steiner en ce qui concerne la mise en réseau des entreprises tout au long de la chaîne de valeur, telle qu'elle est mise en œuvre dans le concept de lean management (ou dans la phase d'association). Conformément aux principes du Lean Thinking, le Lean Management est un retour à l'objectif initial de l'activité entrepreneuriale : les besoins des personnes. Celles-ci constituent le point de référence du flux de valeur qui passe par les différentes entreprises. La satisfaction

19. 492 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 190.

20. 493 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99.

21. 494 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 192.

22. 495 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 188.

23. 496 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99.

24. 497 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 99.

25. 498 Cf. Glasl 1994c, p. 36 s.

26. 499 Cf. Glasl 1995, p. 68 et suivantes.

27. 500 Cf. Hasper/Glasl 1988, p. 16.

28. 501 Cf. Lievegoed 1974, p. 187.

29. 502 Cf. Glasl 1987, p. 88. Comme expliqué ci-dessus (voir section 4.3), Glasl conceptualise ces implications macro-sociétales du développement des entreprises comme une phase de développement indépendante (phase d'association).

des besoins des clients peut être mieux servie si, comme l'expliquent Womack et Jones, la "guerre froide industrielle" ³⁰ qui a prévalu jusqu'à présent entre les entreprises alignées le long du flux de création de valeur cède la place à une collaboration coopérative fondée sur la confiance mutuelle. ³¹ Glasl voit le principe d'association réalisé dans cette intégration orientée vers le client de la chaîne de valeur dans un réseau d'entreprises. ³²

Toutefois, cette évaluation exprime une compréhension réductionniste de ce que Steiner entendait par économie associative. Lorsque Glasl souligne que le concept de Lean Management offre "les idées directrices et les valeurs dont nous avons besoin en Europe pour que notre économie soit compétitive sur les marchés mondiaux" ³³ et appelle à sa mise en œuvre rapide "avant qu'il ne soit trop tard pour l'Europe!" ³⁴, il ne reconnaît pas que Steiner avait précisément pour but de contrer l'économie capitaliste compétitive par un ordre économique alternatif plus approprié dans lequel l'ensemble des relations économiques sont coordonnées par association. Contrairement à Steiner, l'approche NPI ne soulève pas la question du système. Au lieu de cela, les associations sont conceptualisées dans le cadre du système d'économie de marché en vigueur et peuvent donc être instrumentalisées dans le but de renforcer la compétitivité. Cela n'exprime qu'une compréhension unidimensionnelle et donc réductionniste du concept d'association de Steiner. L'approche NPI comprend l'association exclusivement comme une intégration verticale de la chaîne de valeur. Steiner, en revanche, conçoit l'association comme une institution dans laquelle, par dessus [86] cette dimension (verticale), dans une même mesure les relations (horizontales) entre les entreprises d'un secteur ainsi que les relations entre les secteurs seront réglés. ³⁵ La rupture de réflexion de l'approche NPI devant la logique tacitement assumée du système économique dominant est clairement exprimée dans la figure suivante (voir Fig. 24). L'association d'entreprises s'avère être une stratégie concurrentielle inhérente au système. ³⁶

30. 503 Womack/Jones 1997, p. 351.

31. 504 Cf. Womack/Jones 1997, p. 351 et suivantes.

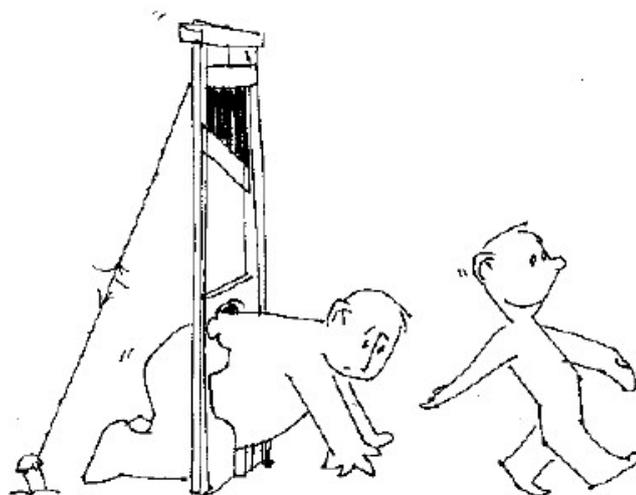
32. 505 Cf. Glasl 1994c, p.36 et suivantes.

33. 506 Glasl 1994a, p. 19.

34. 507 Glasl 1994a, p. 19.

35. 508 Cf. section 3.3.2

36. 509 Cf. Glasl 1995, p. 69. Si l'accent est mis sur la qualité harmonieuse de la coopération basée sur la confiance et le partenariat entre les entreprises lean appartenant à une chaîne de valeur, qui constituent une "communauté de destin" (Glasl/Lievegoed 1993, p. 188), les relations moins harmonieuses (mais donc non moins fatidiques) du réseau d'entreprises lean avec ses concurrents ne sont pas prises en compte. En conséquence, le nouveau fondement éthique de l'action économique reste économiquement raccourci : "économie de coopération" en interne, pour être d'autant plus efficace en externe dans l'"économie de combat".



Personne ne peut ignorer la compétitivité, c'est devenir maigre ou crevé!
*Figure 24 : La logique de la concurrence/compétition*³⁷

En raison de l'acceptation inconditionnelle des structures données du système économique, l'approche NPI doit échouer dans sa prétention à vouloir résoudre l'ensemble des problèmes sociaux. Comme le montre clairement l'exemple du chômage, le calcul selon lequel tout ira bien grâce au comportement altruiste des gens ne fonctionne pas. Les problèmes du marché du travail sont exacerbés par la mise en œuvre du concept de lean management, dans lequel Glasl voit la phase d'intégration et d'association comme une réalité. Comme le disent sobrement Womack et Jones, par Lean [87] management toujours plus d'"emplois" tombent, car dans un monde où les ressources sont limitées, il n'y a pas de fin aux améliorations.³⁸ Dans une industrie gonflée, cependant, la réduction des effectifs est inévitable.³⁹ Jones se justifie par le fait que, tragiquement, il y aura des problèmes macrosociaux bien plus importants si les entreprises ne se développent pas en entreprises allégées :⁴⁰ "Si nos industries ne se convertissent pas, elles ne seront plus compétitives et disparaîtront complètement."⁴¹ Glasl est également conscient

37. 510 Extrait de Brugger/Glasl 1994, p. 25.

38. 511 Cf. Womack/Jones 1997, p. 328. Selon les promesses infiniment optimistes de Womack et Jones, le travail humain est "réduit" de moitié simplement en transformant la production de masse en un système allégé (cf. Womack/Jones 1997, p. 327). En outre, la "cure d'amaigrissement" (op. cit. p. 9) ouvre la perspective d'un nouveau doublement de la productivité dans un délai de deux à trois ans (op. cit. p. 32). Womack et Jones recommandent que le personnel excédentaire soit réduit dès le début et que le personnel restant bénéficie d'une garantie d'emploi (loc. cit. p. 328 et p. 349 et suiv.).

39. 512 Cf. Heuser/Lamparter 1997.

40. 513 Cf. Jones 1994, p. 27.

41. 514 Jones 1994, p. 27.

des effets de la gestion allégée sur le marché du travail.⁴² Mais contrairement à Jones, il lui reste aussi à donner une réponse à ce problème.

En résumé, il faut dire que le modèle de développement du NPI, mesuré à sa propre aune, est insuffisant. En ignorant les contraintes systémiques structurelles de l'économie de marché capitaliste, il ne peut pas réussir à montrer la voie d'une évolution vers une économie associative. Alors que l'approche de la réforme sociale de Steiner visant à surmonter le capitalisme⁴³ commence par "ce qui est en dehors de l'individu humain",⁴⁴ notamment par la conception des institutions sociétales,⁴⁵ l'approche NPI voit la solution des problèmes sociétaux principalement dans le changement moral de la conscience des gens vers des idéaux altruistes et solidaires. Dans ce contexte, il s'avère moins liée dans son essence à l'approche de science sociale de Steiner, c'est-à-dire l'"approche anthroposophique" au sens propre, qu'à l'éthique de la vertu [88] des enseignements sociaux ecclésiastiques.⁴⁶ À cet égard, l'appellation "anthroposophique" de l'approche NPI, qui suggère un accord avec Steiner, est trompeuse/conduit dans l'erreur.

Les implications socio-technologiques de l'approche du NPI

Comme expliqué dans la section précédente, l'approche NPI fait abstraction du contexte social de l'activité économique. Elle projette ainsi le développement des entreprises dans un monde sain et sans conflits d'intérêts. Dans cette section, le modèle de la phase de développement du NPI sera maintenant ramené à la réalité du système économique dominant et, dans le contexte de la constitution capitaliste des entreprises, sera considéré sous l'angle du conflit d'intérêts structurel entre le capital et le travail.

Afin de pouvoir exploiter son capital de manière rentable, l'entrepreneur capitaliste dépend du facteur de production qu'est le travail, qu'il achète sur le marché du

42. 515 Cf. Glasl 1995, p. 52.

43. 516 Cf. Steiner 1989a, p. 67.

44. 517 Steiner 1992, p. 40.

45. 518 Cf. Steiner 1992, p. 40. Steiner qualifie d'étranger à la vie le schéma d'argumentation éthique standard qui sous-tend implicitement l'approche NPI, à savoir que des personnes bonnes et désintéressées mèneraient à des conditions sociales correspondantes meilleures (cf. Steiner 1979, p. 153). Comme il l'explique, "les gens ne manquent pas aujourd'hui qui disent : notre économie sera bonne, terriblement bonne, si vous devenez bons. Vous devez devenir bons! (...) Mais de tels jugements ne valent en fait pas beaucoup plus que cela : si ma belle-mère avait quatre roues et un timon à l'avant, elle serait un omnibus, - car la condition préalable ne se tient là en fait pas mieux à la conséquence en un meilleur pendant/rapport, seulement exprimée de façon un peu plus radicale" (Steiner 1979, p. 153).

46. 519 Cf. Rauscher 1988, p. 42 et suiv.

travail.⁴⁷ Toutefois, par le biais du contrat de travail, il n'acquiert pas encore une prestation de travail clairement définie, mais seulement une capacité/un patrimoine de travail abstrait.⁴⁸ Le travail doit d'abord encore être extrait de cette capacité de travail.⁴⁹ Au regard du conflit d'intérêts structurel entre l'entrepreneur (profit) et de l'employé/occupé (salaire réduisant le profit), la transformation de la capacité de travail achetée sur le marché du travail en prestation de travail concrètement délivrée⁵⁰ se présente comme un problème de contrôle.⁵¹ Les stratégies de contrôle managérial différenciées en sociologie industrielle pour établir et garantir la conformité des actions des salariés avec les objectifs d'entreprise spécifiés axés sur l'utilisation du capital⁵² peuvent être systématisées comme suit en utilisant la typologie des phases de développement de l'approche NPI (voir figure 25). [89]

Phase de développement	Stratégie de contrôle.
Phase pionnière.	Contrôle personnel
Phase de différenciation	Contrôle structurel Contrôle technique. Contrôle bureaucratique.
Phase d'intégration	Autorégulation <u>internalisée</u> . Intégration idéologique par la culture d'entreprise.

Figure 25 : Stratégies de contrôle managérial dans les différentes phases de développement de l'entreprise

Dans la phase pionnière, les occupés sont soumis à un contrôle direct⁵³ par l'entrepreneur pionnier. Cette forme de contrôle personnel recule au profit de formes de contrôle structurelles dans la phase de différenciation. Il s'agit, d'une part, du contrôle technique à travers les contraintes de la machine et, d'autre part, du contrôle bureaucratique à travers des règles impersonnelles et des systèmes d'incitation.⁵⁴ Enfin, dans la phase d'intégration, les formes de contrôle externes et directes sont remplacées par un autocontrôle indirect des employés/occupés.

Tandis que les occupés vivent le contrôle externe comme une restriction de leur liberté, et donc y résistent, le contrôle est maintenant introduit clandestinement

47. 520 Cf. section 3.1.2.

48. 521 Cf. Krell 1994, p. 15.

49. 522 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 247.

50. 523 Cf. Bruch 1997, p. 186 et suivantes.

51. 524 Cf. Krell 1996, p. 28. Dans le cadre de la nouvelle économie institutionnelle, ce problème de contrôle est expliqué comme un problème d'opportunisme dans la relation entre le principal et les agents (cf. Ebers/Gotsch 1995, p. 195).

52. 525 Cf. Krell 1994, p. 16 et suivantes.

53. 526 Cf. Krell 1996, p. 28.

54. 527 Cf. Müller-Jentsch 1997, p. 248.

dans les sujets⁵⁵ " afin qu'ils se croient libres, mais fonctionnent comme ils sont censés le faire ".⁵⁶ Cette forme de contrôle présuppose l'identification des travailleurs avec l'entreprise, qui est établie par l'utilisation de techniques dites sociales. Il s'agit de mesures fondées sur les sentiments, les attitudes, les valeurs et les convictions des personnes⁵⁷ , et qui visent à influencer la perception et l'interprétation de la situation par les personnes de telle sorte que les objectifs de l'entreprise soient acceptés cognitivement et émotionnellement et poursuivis avec leur propre conviction⁵⁸ . [90]

Dans le contexte du contexte d'action capitaliste, dans lequel se déroule le développement de l'entreprise, les caractéristiques du concept de phase d'intégration ont un caractère éminemment socio-technologique : Dans la phase d'intégration idéale-typique, les personnes portent les objectifs de l'entreprise.⁵⁹ Elles travaillent avec une grande autonomie⁶⁰ et portent une responsabilité entrepreneuriale commune.⁶¹ En contrepartie, elles sont tenues d'être honnêtes et sincères dans l'examen critique, l'évaluation et l'appréciation de leurs actions par rapport à ce qui est requis.⁶² En bref : les salariés doivent mettre le "sang de cœur" dans les objectifs de l'entreprise et faire des problèmes des clients leur "affaire de cœur".⁶³ Le déploiement du sous-système social de l'entreprise dans la phase d'intégration se présente donc comme "une sorte d'attaque globale de l'âme des employés/preneurs de travail"⁶⁴ . Le souhait bien intentionné de l'approche NPI de donner plus de place à l'humain et au social,⁶⁵ c'est-à-dire que l'homme puisse à nouveau trouver sa motivation profonde dans son travail,⁶⁶ est inévitablement exploité sur le plan socio-technologique par la logique objective de l'entreprise capitaliste. Ainsi, la phase d'intégration entraîne le contraire de ce qu'elle avait prévu : elle contribue à ce que l'homme soit utilisé comme une ressource aux fins de valorisation du capital orienté au de profit/gain jusqu'au cœur de sa personnalité⁶⁷ .

55. 528 Cf. Neuberger 1997, p. 20.

56. 529 Neuberger 1997, p. 20.

57. 530 Cf. Maier 1991, p. 32.

58. 531 Cf. Breisig 1990, p. 9. Selon Neuberger, cette demande d'une identification totale de l'individu avec l'organisation, le "devenir un" du Je-idéal avec l'organisation-idéal (cf. Neuberger 1997, p. 24) équivaut à un "cannibalisme social" (cf. Neuberger 1990, p. 8) : l'être humain est incorporé avec corps et âme (cf. Neuberger/Kompa 1987, p. 38).

59. 532 Cf. Glasl 1994c, p. 26. La tentative d'établir l'utilité pour le client comme point focal de tous les efforts (orientation client) dissimule de manière socio-technologique l'intérêt personnel primaire à une maximisation du profit (cf. Neuberger 1995, p. 252 et Staehle 1992, p. 27).

60. 533 Cf. Glasl 1994c, p. 26.

61. 534 Cf. Glasl/Lievegoed 1993, p. 102.

62. 535 Cf. Glasl 1994c, p. 27.

63. 536 Cf. Glasl 1994c, p. 26.

64. 537 Cf. Breisig 1990, p. 529.

65. 538 Cf. Glasl/Lievegoed

66. 539 Cf. Hasper/Glasl 1988, p. 52.

67. 540 Cf. Geißler 1995, p. 93.

Conclusion

Enfin, les résultats de l'enquête sur l'approche NPI seront résumés. Tout d'abord, il a été démontré que la revendication de réforme sociale de l'approche NPI peut être considérée comme justifiée en soi. L'ordre associatif envisagé de l'économie a été jugé justifié du point de vue du principe de transsubjectivité [91] alors que le système économique capitaliste dominant s'est révélé impossible à légitimer dans son noyau normatif.

Avec son modèle dialectique de phases idéales-typiques du développement de l'entreprise, l'approche NPI - dans la version originale de Lievegoed - représente un cadre conceptuel théoriquement riche pour l'analyse du développement des entreprises.⁶⁸ En revanche, la tentative de Glasl de conceptualiser l'ordre économique associatif comme une (quatrième) phase du développement de l'entreprise n'est pas convaincante. D'une part, l'extension de l'approche NPI à une autre phase de développement n'est pas compatible, d'un point de vue conceptuel, avec l'idéal-type dialectique et fermé du développement de l'entreprise de Lievegoed et, d'autre part, le concept de phase associative implique une compréhension réductionniste de l'économie associative, qui est donc en contradiction avec l'approche de Steiner.

Comme nous l'avons vu, l'approche NPI ne tient pas compte du fait que les entreprises capitalistes ne sont pas en premier lieu des associations de coopération dans le but de satisfaire les besoins humains, mais qu'elles représentent avant tout des associations de domination et des sociétés de valorisation.⁶⁹ Compte tenu de cette myopie par rapport aux contraintes structurelles fondées sur le système économique dominant, l'approche NPI ne peut pas réussir à ouvrir la voie à un renouvellement de la société. Contrairement à Steiner, qui s'attaque aux questions structurelles de l'ordre économique et oppose à l'institution du marché "libre", au régime capitaliste de la propriété et à la vénalité du travail fondée sur le rapport salarial des institutions socio-économiques plus appropriées et favorables au développement humain, l'approche NPI cherche à améliorer les conditions économiques sur un plan moral en surmontant l'égoïsme des hommes. Cette perspective unilatérale et extrêmement idéaliste est fatale à l'approche NPI, car les structures systémiques de l'économie de marché capitaliste, qui ne sont pas remises en question, surmontent le développement des entreprises et des personnes qui en font partie. L'approche NPI peut donc être instrumentalisée comme une tentative d'appropriation intégrale de l'homme pour la valorisation rentable du capital. Avec ses formules d'harmonie à la fois aveuglantes et socialement romantiques, elle contribue de manière idéologique à dissimuler l'opposition structurelle d'intérêts

68. 541 La mise à l'épreuve empirique de cette typologie des phases n'a toutefois pas pu être discutée dans le cadre de ce travail.

69. 542 Cf. Neuberger 1997, p. 58.

entre le capital et le travail. Dans ce contexte, [92] l'approche NPI, contrairement à son intention émancipatrice, peut être classée comme une technologie sociale stabilisatrice du système.

Même si l'approche NPI manque son objectif, celui-ci ne perd en aucun cas sa distinction légitimante - au contraire : l'idée de l'économie associative représente, comme il a été clairement démontré dans le cadre de ce travail, une perspective concrète pour la réforme du contexte d'action économique dominant conformément au principe régulateur de la compréhension transsubjective. Dans ce contexte, la théorie de l'économie d'entreprise peut gagner de précieuses suggestions de la science sociale anthroposophique authentique, puisque c'est quad même, conformément à la compréhension de la science de l'école d'Erlangen, sa tâche la plus noble qui est de rendre plus "synthétiquement raisonnables", à la lumière du principe de transsubjectivité, les conditions de l'action économique qui sont privées de justification.⁷⁰

70. 543 Cf. Steinmann/Gerum 1978, p. 49.

Appendice

Annexe 1 : Avenir de l'économie : la fraternité est plus efficace

Martin Barkhoff¹

Lean Management, la production au plus juste est sans doute l'idée économique la plus lourde de conséquences de la décennie. C'est avant tout l'œuvre de Daniel T. Jones. Les grandes perspectives de son travail sont généralement négligées, car les succès à court terme sont déjà suffisamment enthousiasmants. [93]

Lorsque je demande à mes connaissances ce qu'elles entendent par le terme de lean management, j'obtiens régulièrement la réponse : "Licencier autant de personnes que possible, tirer plus de prestation des restants". Cela ressemble à l'égoïsme incarné du capital.

Et les profanes ne sont pas les seuls à penser ainsi. Daniel Jones et son partenaire James Womack ont vécu cette scène suffisamment souvent : un manager américain invite les deux gourous du "lean thinking" et leur montre comment il a tiré le maximum de ses fournisseurs, de ses collaborateurs et de ses clients. Puis, la poitrine gonflée de fierté, il demande s'il n'a pas réalisé de manière optimale leur idée du lean business ? Et le brave homme s'entend dire par Womack et Jones que son entreprise n'est pas lean (légère) mais mean (méchante, avare). L'objectif de l'économie allégée n'est pas de cannibaliser les relations sociales, mais de les entretenir et de les renforcer durablement, de les développer. Le Lean Management consiste à soigner les relations. Il s'agit de collaborer si étroitement avec les collaborateurs, les fournisseurs et les clients que les processus peuvent se dérouler de manière toujours plus appropriée, sans risque et sans effort.

Pour cela, il faut une confiance mutuelle. Et celle-ci ne peut être maintenue que si les bénéfices de la coopération profitent à tous : au client, sous la forme d'un produit meilleur et moins cher, aux collaborateurs, sous la forme d'une bonne rémunération et d'une garantie de carrière à long terme, et aux fournisseurs, sous

1. 544 Tiré de la revue info3, numéro 9/1997, p. 11-14

la forme d'une participation aux bénéfiques et d'une relation commerciale consolidée à long terme. - Jones et Womack prêchent-ils donc simplement "le bien comme forme d'économie supérieure" ? Non : ils vont loin au-delà de tout socialisme noble et d'une "fraternité dans la vie économique" impulsée par l'intériorité.

Vous voyez clairement que dans la vie économique, la relation entre les hommes s'arrange en améliorant la relation avec les choses. Les gens qui résolvent les tâches objectives de manière plus simple, plus rapide et plus convaincante, aimeraient s'adjoindre [94] les autres. Le travail approprié crée la collaboration fraternelle.

La coopération fraternelle mondiale dans la vie économique ne commence donc pas avec de puissantes énergies du cœur, mais avec l'effort commun d'améliorer le travail, même si des emplois devenus aimés disparaissent, des compétences devenues aimées, des départements entiers et des hiérarchies de gestion.

Cette amélioration est à peu près la chose la plus spirituelle que l'on puisse faire dans le monde du travail. L'élément spirituel de tout acte de volonté consiste à améliorer ce qui a été fait la fois suivante. Et chaque collaborateur doit pouvoir participer à la réalisation de cette spiritualité.

Cette amélioration constante n'est possible que dans un climat de grande fraternité :

- Il doit exister un climat dans lequel le supérieur écoute le dernier subordonné dans la volonté d'apprendre de lui - et apprend s'il y a quelque chose à apprendre.
- Il doit y avoir une garantie sociale que les conséquences sociales de l'amélioration - la suppression de postes de travail et d'administration superflus - seront compensées par l'ouverture de nouveaux champs d'activité.

Grâce à ce travail d'amélioration régulier, non seulement les processus deviennent de plus en plus efficaces, mais l'entreprise entière se transforme en un organisme qui apprend et qui prend des initiatives.

Et de même que les frontières entre les départements, entre le haut et le bas de l'entreprise deviennent perméables aux idées et aux initiatives, les frontières de



FIGURE 1 – Le penseur économique Jones : "Je lis beaucoup d'anthropologie, je l'ai toujours fait".

l'entreprise elle-même le deviennent également. La consultation commune régulière de ceux qui, à petite ou grande échelle, surveillent le parcours d'un produit à travers les différentes usines, ouvre d'autres énormes potentiels d'amélioration.

Dans leur premier best-seller mondial, intitulé en allemand *La deuxième révolution* dans l'industrie automobile, Jones et Womack ont évalué le plus grand projet mondial de comparaison d'entreprises qu'ils ont conçu, l'International Motor Vehicle Program du MIT. Il s'est avéré que, par exemple, les Japonais étaient beaucoup plus rapides et moins chers dans le développement de nouvelles voitures améliorées parce que, sous la direction d'un chef de projet place libre et indépendant, les outilleurs et les spécialistes du marketing, les fournisseurs et les employés de l'entreprise concevaient et amélioraient ensemble. Avec environ deux fois moins de participants, en deux fois moins de temps, avec deux fois plus d'innovations et une qualité totale dès le départ (et pas seulement après un an de voitures du lundi), ils ont mis leurs voitures sur le marché - plus efficacement grâce à la collaboration dans un sens commun objectif, portés par le partage des bénéfices et la sécurisation de place de travail. Améliorer est la chose la plus spirituelle dans le monde du travail

Dans l'ouvrage suivant, *Lean Thinking* (en allemand : *Le chemin vers l'entreprise parfaite*), qui montre entre autres comment le fabricant de turbines d'avion Pratt & Whitney et Porsche ont été sauvés, Jones ouvre d'autres perspectives : le long du flux de création de valeur, les entreprises, du producteur de matières premières au consommateur final, se développent en tant qu'entreprise allégée pour former des associations d'envergure mondiale. Ne serait-ce que pour des raisons d'allègement (réaction rapide au client, trajets courts), elles assembleront les étapes de production aussi localement que possible en fonction des offres de capacités mondiales pour former des réseaux judicieux, stables et stabilisateurs. - Les associations se forment en tant qu'unités locales à partir de l'obligation de maintenir en activité les porteurs de capacités qui s'améliorent.

L'œuvre de sa vie en tant que l'un des grands analystes économiques du monde décrit, à partir de la perception, la ligne de développement de l'économie vers un sens commun objectif, que Rudolf Steiner caractérisait déjà au début du siècle comme la tendance de développement inhérente à la vie économique elle-même : une coopération fraternelle mondiale en associations.

Entretien avec Daniel T. Jones

Comment êtes-vous parvenu à vos conclusions, M. Jones ?

Le destin de certaines personnes est d'associer différentes cultures. Ma mère était hollandaise, mon père anglais, tous deux anthroposophes. À l'âge de 16 ans, je suis allé à l'école Waldorf de Fribourg en tant qu'étudiant d'échange de Kings Langley

et alors j'ai eu sous les yeux combien différentes sont l'Allemagne et l'Angleterre ; la différence entre un pays protestant et un pays catholique, tout cela. Cela a été un certain choc.

A l'université, l'idée d'aider les pays sous-développés m'a encouragé et c'est ainsi que je suis parti au Nigeria pour le service volontaire de développement, [95] au lac Tchad pendant un an et demi. J'ai aidé à mettre en place un projet de pêche sur la côte désertique. C'était une région très pauvre, aucun Africain cultivé ne voulait y vivre. C'était un pas de plus vers la sortie de la culture occidentale. C'était important pour moi. Quand je suis revenu, j'ai tout regardé différemment. Tout me semblait relever de l'histoire, du passé. J'ai commencé à étudier les différences culturelles. Sur le plan professionnel, la première chose qui m'intéressait était de savoir pourquoi les performances de l'industrie britannique étaient si médiocres après la Seconde Guerre mondiale. J'ai très vite compris qu'il s'agissait d'un phénomène historique et que les différences entre les pays avaient des racines très profondes. J'ai étudié les auteurs qui expliquaient les raisons des différences de performance industrielle. J'ai participé à des projets qui étudiaient les différences de culture industrielle entre l'Allemagne, la Suède, les États-Unis et l'Angleterre.

En 1979, j'ai reçu un appel des États-Unis me demandant de participer au premier projet du MIT sur l'automobile. Et lorsque nous avons commencé le projet "L'avenir de l'automobile", il était clair qu'il s'agissait de comprendre le Japon. Le Japon va-t-il construire toutes les voitures du monde ?



FIGURE 2 – Daniel T. Jones lors d'un événement

En 1982, nous sommes allés au Japon avec plusieurs collègues, dont James Womack, et j'ai eu l'occasion de découvrir la culture japonaise en profondeur. J'ai voyagé avec une Japonaise des États-Unis dont la famille par alliance dirigeait une entreprise de production de soie à Kyoto. En très peu de temps, j'ai pu me faire une idée très précise de la culture de Kyoto, des anciens magasins de soie, des ryokans, etc. Cette culture fait couler tant d'essences différentes ensemble.

L'autre chose que j'ai vue, c'est le côté impétueux et industriel du Japon. Et nous l'avons regardé avec des yeux neufs. Nous avons réalisé : Ce qui comptait, c'était que les gens travaillent

ensemble d'une toute autre manière. Cela a suscité en moi des questions liées à mes lectures de Lievegoed, ses "Phases de l'organisation", que j'ai trouvées vraiment intéressantes. L'idée fondamentale qui m'a soudain frappé était que ses phases d'une organisation individuelle pouvaient également s'appliquer aux phases de

développement de l'idée directrice elle-même, l'idée directrice selon laquelle on pensait qu'une organisation devait être propulsée.

Et comment l'idée d'organisation se développe-t-elle ?

Cela commence à l'époque victorienne, où nous avons typiquement l'entreprise pionnière. Puis les Américains ont apporté la gestion scientifique, et ensuite est venu ce que j'ai vu au Japon : une forme de coopération au Japon totalement intuitive, instinctive, non consciente, qui avait des liens très forts avec ce que Lievegoed décrit (je veux dire assez vaguement) comme une phase d'intégration.

Cela m'a donné un cadre conceptuel pour ce que je pouvais voir au Japon. C'est également devenu le cadre conceptuel du livre *Die Zukunft des Automobils* (L'avenir de l'automobile), qui est sorti en 1984. Mon hypothèse était la suivante : il ne s'agit pas d'un développement du Scientific Management américain, c'est quelque chose de fondamentalement différent. Il a une autre base logique. Et nous prédisions que l'énorme succès de l'industrie japonaise au début des années 80 n'avait pas grand chose à voir avec le bon cours du yen, avec le peu de vacances, ou quoi que ce soit d'autre. Il fallait l'attribuer à un tout autre type d'organisation du travail, une logique sérieuse, complètement différente.

Après le livre sur "l'avenir", nous avons été encouragés par quelques personnalités de l'industrie à prouver l'hypothèse d'une autre logique dans le cadre d'un projet de comparaison industrielle rigoureux. C'est ainsi que nous avons mis sur pied l'énorme International Motor Vehicle Program du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Nous étions convaincus que personne ne nous croirait si nous ne rendions pas notre thèse mesurable et si nous ne la vérifions pas. Tout le monde nous disait : "Vous ne pouvez pas mesurer cela. Tout est différent, chaque usine est différente, chaque personne est différente. Ces choses culturelles ne sont pas mesurables".

Nous avons dit : "Donnez-nous un plan de l'usine. Qu'est-ce que vous faites ici et qu'est-ce que vous faites là ?" Et nous avons ainsi développé une méthode pour tout mesurer. C'est ainsi qu'est née La deuxième révolution de l'industrie automobile (en anglais *The Machine that Changed the World*). Le livre a essentiellement servi à créer le choc. Le livre est arrivé au bon moment. Les Japonais commençaient tout juste à construire leurs premières usines en Occident, Lexus et Nummi en Californie, et les industriels occidentaux se rendaient compte que le vieux jeu était vraiment passé.

Mais la nouvelle logique n'était pas encore bien décrite dans le livre. Déjà des outils, des techniques, des petites pièces, mais pas toute la logique sous-jacente. C'est ce qui nous a amenés à écrire le troisième livre, *Lean Thinking* (en allemand : *Sur la voie de [96] l'entreprise parfaite*). Cela décrit la logique, le type de processus et la manière de les introduire dans une entreprise. Nous devons décrire comment

faire passer une organisation d'une forme à une autre. Nous devons trouver des exemples de sociétés qui avaient réussi à le faire.

L'idée de base, qui consiste à considérer une organisation comme un "flux" (flow) et à ne plus s'accrocher à la structure, est un changement de conscience bouleversant pour la plupart des gens, car tout le monde aime penser en termes de structures fixes. En réalité, le véritable objectif de la vie économique est la fluidité/le fluir.

En termes anthroposophiques, cela signifierait-il abandonner les structures cérébrales physiques et penser avec le cerveau éthérique ?

Tout à fait exact ! Flow est Schwenk (pionnier anthroposophique de la recherche sur les flux, réd.).

D'une manière cachée, le livre Lean Thinking apporte des conséquences beaucoup plus radicales pour les gens/humains que le précédent. La révolution... a prononcé de belles paroles, et les gens ont fait de belles choses : "Ah, des équipes ! Nous avons besoin d'équipes. Nous devons leur donner des responsabilités", et ainsi de suite. Et c'est ainsi que des équipes ont vu le jour, sans idée claire de ce qu'elles devaient faire, pour qui et pourquoi. Les équipes sont devenues une chose très luciférienne.

Après la parution de La révolution, nous avons parcouru le monde et vu tant d'usines avec des équipes totalement inefficaces, parce que les équipes étaient orientées vers l'intérieur et n'avaient aucune conscience de l'utilisateur, aucune conscience du processus. Le Lean Thinking donne une orientation vers l'extérieur. "L'argumentation sur ce qui est humain et ce qui ne l'est pas est complètement à l'envers/sur la tête".

Le "lean" est donc avant tout une question de conscience ?

C'est exact. Le mouvement syndical allemand, par exemple, n'a pas d'organe pour cela. Il a longtemps propagé son idée d'humanisation du travail par des groupes autogérés, comme défense contre l'automatisation. Lorsque notre premier livre est paru, ils se sont dit, parce qu'il ne leur venait à l'esprit que de lutter pour des emplois en préservant l'existant : nous devons protéger les travailleurs contre la lean production. Et ils ont essayé de le faire en créant le mythe : Nous devons donner aux travailleurs le contrôle de leur propre travail, alors ils seront heureux. Mais ce n'est naturellement pas le cas. Les gens à qui l'on laisse le contrôle de leur propre travail, peuvent prendre plaisir à prendre le thé ensemble, mais ils n'ont pas conscience de ce qu'ils devraient faire et pour qui ils le font. Le travail devient quand même humain par cela. L'argumentation sur ce qui est humain et ce qui ne l'est pas est complètement renversé/sur la tête.

La production de masse ne crée pour les travailleurs que des conditions qui empêchent de facto la conscience humaine, l'expérience humaine, le développement humain. Le "lean" crée des conditions dans lesquelles les gens ne peuvent travailler que s'ils sont conscients de leur consommateur et des personnes avec lesquelles ils travaillent - en bref, s'ils travaillent de manière associative et développent leurs compétences. Cela crée exactement les circonstances opposées, et celles-ci donnent alors la possibilité de croissance.

Avez-vous été intéressé par le Cours d'économie nationale de Steiner ?

Je l'ai relu trois fois au cours des vingt dernières années, mais je sais que je dois le refaire. Parce qu'il y a une compréhension plus profonde des questions de valeur, la dimension économique des questions de valeur, et je dois le relire. Pour moi, il a été moins influent que Lievegoed, parce que nous nous sommes concentrés sur les questions d'organisation. Mais maintenant, nous creusons aussi des questions économiques fondamentales. - Je dois reprendre contact avec ces conférences. Tu es en train de lire ces conférences - c'est le cas de beaucoup de conférences de Steiner - et tu les comprends de manière très différente à chaque fois que tu les lis.

Voyez-vous, je lis beaucoup de choses anthroposophiques, et je l'ai toujours fait. Mon père était un anthroposophe de renom au Royaume-Uni, il a été tué dans un accident d'avion en 1965. Il était professeur à l'école Kings Langley. Il parlait [97] une quantité sur l'anthroposophie avec moi. J'ai quitté le système Waldorf et je suis allé à l'université, je suis allé en Afrique, j'ai fait d'autres choses, j'ai travaillé dans des instituts d'économie. Ce n'est que plus tard, lorsque je me suis marié, que je suis revenu à l'anthroposophie, également aux relations humaines, au milieu des années soixante-dix, je suis également allée dans différents groupes d'étude. J'ai toujours beaucoup lu, mais je vais là où on m'attire, et je n'ai pas été attiré par des travaux dans le champ anthroposophique.

Comment écrit-on des livres ensemble ?

Beaucoup d'observateurs de notre travail nous disent - et Womack et moi nous le disons aussi mutuellement - que c'est une très bonne chose que nous n'ayons pas tous lu les grands livres théoriques de cette envergure. Car alors, nous ne verrions

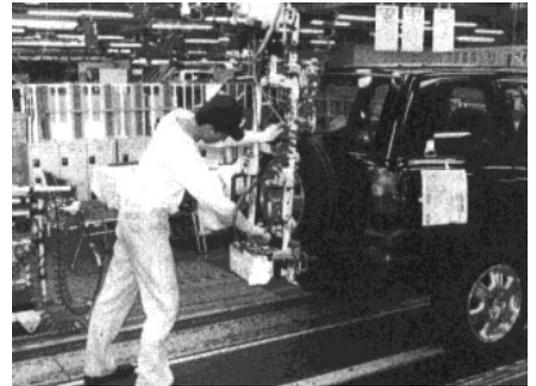


FIGURE 3 – Des Japonais qui réussissent, ici à l'usine Toyota lors de l'assemblage final :
"Une logique complètement différente".

plus ce que nous voyons. Et c'est pourquoi nous sommes très goethéens dans notre façon de regarder les phénomènes sociaux. Nous allons regarder et nous posons des questions stupides. Nous prenons beaucoup de plaisir à poser ces questions stupides : "Pourquoi faites-vous ça comme ça ? Et pourquoi faites-vous cela ?" Nous ne sommes pas incarcérés dans une discipline quelconque. Nous ne sommes pas des économistes, nous ne sommes pas des ingénieurs, nous ne sommes pas des psychologues. Nous ne nous intégrons nulle part et les gens de ces disciplines ne nous aiment pas parce que nous faisons des ponts et des synthèses - nous regardons justement l'ensemble. Nous voulons voir ce qui est là, (en allemand :) "Aus der Sache" ("De la chose").

C'est ce que je fais, et c'est ce que fait Womack, et Womack n'est absolument pas anthroposophe. Mais il a ce genre de regard et nous avons un dialogue très créatif. Cela fait maintenant 16 ans que nous travaillons ensemble. C'est maintenant le troisième livre que nous écrivons ensemble. Pour le premier livre, nous étions encore des "Very Junior Members" au sein du projet, mais nous avons fini par écrire probablement les deux tiers du livre L'avenir de l'automobile. Il en est résulté, lorsque le deuxième projet a démarré, que l'on nous a dit : "Pourquoi ne pas concevoir l'ensemble du projet ?" Nous avons donc mis le projet sur pied et écrit le livre. Le troisième, Roos, n'a pas écrit un mot, mais il nous a aidés à trouver l'argent et nous a donné le tampon du MIT.

Womack sait que je m'intéresse à l'anthroposophie, et dans la relation avec Womack, je suis le créateur du concept. Il est très fortement le visionnaire et le connecteur d'idées. Nous écrivons nos livres sur des tableaux blancs, aussi grands que possible. Nous commençons par parler et nous écrivons les choses, et à la fin d'une session, nous avons un chapitre entier sur les tableaux.

Nous passons des heures au téléphone à nous raconter des histoires de choses que nous avons vues, des histoires, des images. Nous jouons avec ces images, puis je m'assieds - je suis le dormeur - et je réfléchis : Quelle est la logique ici ? - Qu'est-ce qui est à la base de tout cela ? "Les structurations viennent de mon anthroposophie"

Dans le dialogue - entre nous - c'est là que les images apparaissent. Parfois, il m'appelle et me dit : "J'ai vu ceci, cela et ceci". Et je réponds : "Oui - c'est comme ça et comme ça et comme ça".

Et alors, il y a une structure. Tout simplement là. Et il dit : "C'est vrai. C'est comme ça. " Et je crois que ces structurations qui viennent... elles viennent de mon anthroposophie. Parce que c'est ma façon de regarder les choses. Ce n'est pas une structure imposée, c'est une structure intuitive.

Ce que nous essayons de faire, c'est de distiller la réalité de manière sensée vers dehors. La réalité est si compliquée que nous pouvons nous perdre dans les détails.

Il y a la théorie du chaos, toutes sortes de choses merveilleuses. Tout le monde aime la complexité, mais c'est facile. Tu dois te concentrer sur l'ensemble. Les vraies compréhensions viennent d'une distillation de la réalité orientée vers le sens. Tu dois te demander : qu'est-ce qui est important ? et ensuite qu'est-ce qui est important ? et ensuite qu'est-ce qui est originellement-originellement-important ? Cela te donne ensuite l'image pour reconstruire la réalité, cela te donne la logique. Tu donnes alors un sens à la réalité.

Le professeur Daniel T. Jones dirige le Lean Enterprise Research Centre à l'Université du Pays de Galles à Cardiff (GB) et conseille des entreprises en Europe et en Asie qui font le saut vers l'économie au plus juste.

James P. Womack, Daniel T. Jones : Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), Campus Verlag, Frankfurt/New York 1997, 432 p., DM 78. -

James P. Womack, Daniel T. Jones : Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Heyne/Campus, Munich 1997, 394 p., DM 1990.

[98]

Annexe 2 : Le concept de développement d'entreprise de Glasl

Le concept de développement de l'entreprise de Glasl

a) Changement des éléments essentiels de l'entreprise au cours des quatre phases de développement ²

a) Sous-système culturel

PHASE PIONNIÈRE	PHASE DIFFÉRENCIATION	PHASE INTÉGRATION	PHASE ASSOCIATION
<i>L'entreprise comme grande famille ou tribu</i>	<i>Entreprise comme appareil construit</i>	<i>entreprise comme organisme vivant</i>	<i>l'entreprise en tant que membre profilé du biotope</i>
Personnification jusqu'au culte de la personnalité, héros, dieux, contes et légendes	symboles matériels, moyens d'ancrage au premier plan, rituels	culture consciemment réfléchie et conçue, manipulations de symboles, symboles immatériels, matériels et personnels	entretien conscient de la culture, dialogue culturel dans le biotope de l'entreprise

(1) Identité

Identité personnelle des personnes pionnières, client est roi ! fidélité du client	définition rationnelle de la position, marché anonyme, pensant de l'intérieur vers l'extérieur	travail conscient à la mission = modèle, credo, orienté au besoin du client	associée au biotope de l'entreprise, position par utilité sociétale définis en dialogue
---	--	---	---

(2) Politique, principes directeurs, programmes

Objectifs et principes implicites et intuitifs : fidélité, créativité, spontanéité	Principes de la directions scientifique d'entreprise établis : transparence, pilotabilité, ordre	élaboré et communiqué participativement : initiative, responsabilité, auto-organisation	Principes proactifs avec l'environnement comme une communauté de destin, sans filets de sécurité,
---	---	--	---

b) Sous-système social

Structure informelle qui crée des liens, un sentiment d'appartenance, d'exclusivité.	les aspects formels sont au premier plan, conception analogue ausous-système technico-instrumental	le sous-système social devient le support du développement de l'organisation, de l'émancipation et du développement des personnes	poursuite de l'entretien du sous-système social, extension au-delà des frontières organisationnelles formelles
--	--	---	--

2. 545 Tiré de Glasl/Lievegoed 1993, p. 121 et suivantes.

PHASE PIONNIÈRE	PHASE DIFFÉRENCIATION	PHASE INTÉGRATION	PHASE ASSOCIATION
-----------------	-----------------------	-------------------	-------------------

(3) Structure

pas de formalisation ni fixation, large structure en peigne autour des pionniers et dessous-pionniers, flexibilité	formalisation, articulations fonctionnelles, ligne d'état-major, niveaux de direction spécialisés en direction constituante, organisatrice et dirigeante	mélange de structures formelles et informelles, mise en réseau fédérative de secteurs d'entreprise relativement autonomes, axés sur les clients/progressistes	frontières perméables de l'organisation, mise en réseau interne et externe de secteurs relativement autonomes, organes de proximité avec l'extérieur
---	--	---	--

(4) Humains

leadership charismatique-autocratique, contacts directs informels et personnels	direction orientée vers les faits, contacts instrumentalisés de manière technocratique et bureaucratique, peu de travail en équipe, froideur et distance	direction agogique et situationnelle, développement stratégique des personnes, contacts formels et informels, beaucoup de travail en équipe, chaleur et proximité	grande perméabilité de la direction, agogique et situationnelle, développement du personnel également dans le biotope de l'entreprise, collaborateurs en tant que citoyens.
---	--	---	---

(5) Fonctions individuelles

concentration des tâches autour de personnes, expériences de succès grâce à des fonctions polyvalentes	Répartition rationnelle des tâches et spécialisation, définition dans les descriptions de poste, séparation de planification, exécution, contrôle	critères objectifs et humains pour le contenu des fonctions : Enrichissement du travail = fonctions intégrées, flexibilité	Extension de l'enrichissement des tâches, élargissement de l'horizon des tâches et des processus, gestion de la transition, rotation externe des tâches.
--	---	--	--

c) Sous-système technique et instrumental

a une signification très subordonné	marque la pensée dans tous les domaines	est vu comme équivalent au sous systèmes.	a à se subordonner aux exigences d'ensemble
-------------------------------------	---	---	---

PHASE PIONNIÈRE	PHASE DIFFÉRENCIATION	PHASE INTÉGRATION	PHASE ASSOCIATION
-----------------	-----------------------	-------------------	-------------------

(6) Organisation du déroulement

Mobilité, improvisation selon des points de vue artisanaux, fabrications spéciales au lieu de standards	Standardisation et routine, procédures planifiées, formalisées, mécanisées et si possible automatisées, services centraux de coordination	gestion flexible des processus par les personnes concernées dans le cadre de directives générales, mélange de planification et de gestion par soi-même et par des tiers.	extension de la réflexion sur les processus et de l'autogestion/pilotage, gestion des jonctions, renonciation aux zones tampons et aux réseaux de sécurité (juste à temps)
---	---	--	--

(7) Moyens physiques

les bâtiments, les machines, les outils, etc. sont considérés comme totalement subordonnés et utilisés de manière improvisée	grande importance accordée à l'orientation technique, la logique de la technique marque également le social en tant que "contrainte matérielle", la technologie de l'information occupe une position centrale	locaux et équipement selon des critères socio-techniques, la "soft-technology" permet une utilisation en équipe, la technologie de l'information est utilisée de manière décentralisée	Installations orientées vers le travail en équipe, simplification considérable de l'assistance par des robots, utilisation extrêmement économe de l'espace et du capital
--	---	--	--

[100]

Changement de philosophie, de styles et de techniques de management au cours des quatre phases de développement de l'organisation ³

PHASE PIONNIÈRE	PHASE DIFFÉRENCIATION	PHASE INTÉGRATION	PHASE ASSOCIATION
-----------------	-----------------------	-------------------	-------------------

Philosophie de gestion

Théorie de la personnalité	système de pensée rationnel, Principes majeurs du "Scientific Management", factuel	Intégration de la pensée technique, économique et sociale, pensée du développement, orientation vers les objectifs et les processus.	Horizon d'identification élargi au-delà des frontières de l'entreprise, coopération plutôt que concurrence, confiance plutôt qu'exercice du pouvoir
----------------------------	--	--	---

Style de direction

charismatique, autocratique, du directif au consultatif	accentué par les choses : technocratique, bureaucratiques, modéré par relations humaines	Style agogique, situationnel, tendanciel coopératif, direction évolutive, gestion d'équipe	grande tolérance à la frustration, (ambiguïté, complexité, "Unfreezing", capacité à gérer les conflits
---	--	--	--

Techniques de direction

Direction directe, marquée par le comportement personnel des pionniers, pas de véritables techniques de direction.	Descriptions de postes, procédures standard, gestion par système, délégation, demandes d'informations, gestion orientée vers la percée	Gestion axée sur les principes directeurs, gestion par objectifs, délégation, intervention de la direction dans des cas exceptionnels, autocontrôles, techniques d'équipe.	Méthodes de mise en réseau, négociation inter-organisationnelle et intégrative ; méthodes imaginatives, inspiratrices et intuitives.
--	--	--	--

[101]

3. 546 Tiré de Glasl/Lievegoed 1993, p. 193.

Bibliographie

Albert, H. (1971) : Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage einer normativen Sozialwissenschaft (Liberté de valeur comme principe méthodique. Sur la question d'une science sociale normative), dans : Topitsch, E. (éd.), Logik der Sozialwissenschaften (Logique des sciences sociales), Cologne/Berlin 1971, p. 181-210.

Altshuler, A., Anderson, M., Jones, D., Roos, D., Womack, J. (1984) : The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, Londres/Sydney 1984.

Antoni, C. H. (1995) : Concepts de travail en groupe dans le cadre du lean management : expériences et conséquences pour l'introduction, dans : Bungard, W. (éd.), Lean Management auf dem Prüfstand (le management svelte au banc d'essai), Weinheim, 1995, p. 93-112

Barkhoff, M. (1997) : L'avenir de l'économie : la fraternité est plus efficace, dans : Revue info3, numéro 9/1997, p. 11-14 [voir annexe 1].

Bartling, H., Luzius, F. (1992) : Grundzüge der Volkswirtschaftslehre (Traits fondamentaux d'une théorie d'économie de peuple). Introduction à la théorie et à la politique économiques, Munich 1992.

Bea, F. X. (1992) : Wirtschaftsordnung (ordre économique), in : Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (éd.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 : Grundfragen (théorie générale d'économie d'entreprise, volume 1 : questions de fond), Stuttgart 1992, p. 203-220

Behrens, G. (1993) : Théorie scientifique et théorie d'économie d'entreprise, dans : Wittmann, W. (éd.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (dictionnaire de poche de la théorie d'économie d'entreprise), vol. 3, Stuttgart 1993, p. 4763-4772.

Boelcke, W. A. (1988) : Liberalismus, in : Albers, W. (éd.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (dictionnaire de poche des sciences économiques) (HdWW), vol. 5, Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich 1988, p. 32-47

Breisig, T. (1990) : Techniques sociales d'entreprise. Manuel pour le comité d'entreprise et les ressources humaines, Neuwied 1990

Bruch, M. (1997) : Forme d'organisation de l'entreprise et régulation sociale. Sur le problème du rapport d'organisation et société dans des approches orientées politico-économiquement), dans : Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (éd.), *Theorien der Organisation. Le retour de la société*, Opladen 1997, p. 181-210.

Brugger, E., Glasl, F. (éd.) (1994) : *Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen* (le cours de réussite d'entreprises sveltes), Vienne/Berne/Stuttgart 1994

Bungard, W. (1995) : Lean-Management - Ein Thema für die Arbeits- und Organisations-psychologie? (un thème pour la psychologie du travail et de l'organisation?) in : Bungard, W. (éd.), *Lean Management auf dem Prüfstand*, Weinheim 1995, p. 7-22

Chalmers, A. F. (1994) : *Les chemins de la science. Introduction à la théorie de la science*, Berlin/Heidelberg/ New York/Londres/Paris/Tokyo/Hongkong/Barcelone/Budapest 1994

de la Houssaye, L. (1975) : Le modèle de développement organisationnel du NPI, in : Glasl, F., de la Houssaye, L., *Développement organisationnel. Das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewähr* (le modèle de l'Institut néerlandais pour le développement organisationnel et sa préservation pratique), Berne/Stuttgart 1975, p. 15- 28.

Deutscher Bundestag (éd.) (1993) : *Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne*, Bonn 1993.

Ebers, M., Gotsch, W. (1995) : Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in : Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart/Berlin/Köln 1995, p. 185-235.

Eichener, C., Heinze, R. G. (1993) : Industrie- und Betriebssoziologie (industrie et sociologie d'entreprise), in : Korte, H., Schäfers, B. (éd.), *Einführung in Spezielle Soziologien* (introduction dans des sociologies spéciales), Opladen 1993, p. 119-140

Geißler, H. (1995) : Lean Management an der Grenze zweckrationalen Management (Lean Management à la frontière du management à des buts rationnels) : Das Motivationsproblem (le problème de motivation), in : Geißler, H. (Hrsg.), *Lean Management und Personalentwicklung* (développement personnel), Frankfurt am Main/Berlin/New York/Paris/Wien 1995, p. 73-97

Gerum, E. (1974) : Legitimations- und Begründungsproblematik einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in : Schreyögg, G. (Hrsg.), *Demokratie in der Arbeitswelt*, Nuremberg 1974, p. 94-113

Gerum, E. (1978) : *Réflexions sur la justification des institutions économiques individuelles. A l'exemple de la discussion sur la cogestion des entreprises*, dans :

Steinmann, H. (éd.), Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Zur Bedeutung der Konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre (théorie d'économie d'entreprise comme science normative de l'action. Sur la signification des théories scientifiques constructives pour la théorie d'économie d'entreprise, Wiesbaden 1978, p. 103-142.

Gerum, E. (1991) : Unternehmensethik und Unternehmensverfassung (éthique d'entreprise et constitution d'entreprise), dans : Steinmann, H., Löhr, A. (éd.), Unternehmensethik, Stuttgart 1991, p. 141-152

Gerum, E. (1992) : Unternehmensordnung, in : Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (éd.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 : Grundfragen, Stuttgart 1992, p. 280-375

Glasl, F. (1987) : L'approche anthroposophique. Développement organisationnel selon le concept du NPI, dans : Rosenstiel, L. von, Einsiedler, H. K., Streich, R. K., Rau, S., Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987, p. 85-100

Glasl, F. (1994a) : Die Evolution zum Lean Unternehmen, in : Brugger, E., Glasl, F. (éd.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Vienne/Berne/Stuttgart 1994a, p. 28-39

Glasl, F. (1994b) : "Lean Production" - un slogan nouveau ou usé ?, in : Brugger, E., Glasl, F. (éd.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Vienne/Berne/Stuttgart 1994b, p. 11-19

Glasl, F. (1994c) : L'entreprise du futur. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen (L'intuition morale dans la conception des organisations), Stuttgart 1994c.

Glasl, F. (1995) : Das Menschenbild des Lean Lernenden Unternehmen (l'image de l'humain de l'entreprise lean apprenante), in : Geißler, H., Behrmann, D., Petersen, J. (éd.), Lean Management et développement du personnel, Francfort-sur-le-Main/Berlin/Berne/New York/Paris/Vienne 1995, p. 51-71

Glasl, F., Lievegoed, B. (1993) : Développement dynamique des entreprises. Comment les entreprises pionnières et les bureaucraties deviennent des entreprises légères, Berne/Stuttgart 1993.

Grabher, G. (1994) : Éloge du gaspillage. Redondance dans le développement régional : un plaidoyer socio-économique, Berlin 1994.

Gruber, U., Kleber, M. (1994) : Grundlagen der Volkswirtschaftslehre (bases de la théorie d'économie de peuple), Munich 1994 Habermas, J. (1977) : Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus (Problèmes de légitimation et capitalisme tardif),

Francfort-sur-le-Main 1977 Habermas, J. (1981) : Theorie des kommunikativen Handelns (théorie de l'action communicative), 2 Bände, Francfort-sur-le-Main 1981

Hasper, W. J. J., Glasl, F. (1988) : De la stratégie de marché coopérative au développement de l'entreprise. Conception, méthodologie et exemple pratique du développement organisationnel dans le marketing, Berne/Stuttgart 1988.

Heuser, U. J., Lamparter, D. H. (1997) : "Laßt die Fabriken im Land (laissez les fabriques dans le pays)". La République fédérale, moteur économique de l'Europe - un entretien du ZEIT avec Daniel T. Jones, expert en production allégée, dans : DIE ZEIT n° 05 du 24.01.1997

Hundt, S. (1981) : Die wissenschaftstheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre - ein Überblick (la discussion théorique scientifique dans la théorie d'économie d'entreprise - un aperçu), in : Hundt, S., Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1981, p. 5-68

Hundt, S., Liebau, E. (1972) : Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft" (Sur le rapport de théorie et pratique -Contre une auto compréhension limitée de la théorie d'économie d'entreprise comme "science de l'entreprise"), in : Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, p. 221-237

Jones, D. T. (1994) : Schlank werden oder sterben! (devenir maigre ou mourir!), in : Brugger, E., Glasl, F. (éd.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Vienne/Berne/Stuttgart 1994, p. 20-27

Kamlah, W., Lorenzen, P. (1973) : Propédeutique logique. Une école préparatoire du discours raisonnable, Mannheim/Vienne/Zurich 1973

Kern, H., Schumann, M. (1984) : La fin de la division du travail?, Munich 1984

Kern, M. (1979) : Klassische Erkenntnistheorien und moderne Wissenschaftslehre (théorie classiques de la connaissance et théories modernes de la science), in : Raffée, H., Abel, B. (éd.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften (question de base de théorie scientifique de la science économique), Munich 1979, p. 11-27

Kieser, A. (1992) : Lebenszyklus von Organisationen (cycle de vie d'organisations), in : Gaugler, E., Weber, W. (éd.), Handwörterbuch des Personalwesens (dictionnaire de poche des ressources humaines) (HWP), Stuttgart 1992, p. 1222-1239

Kieser, A. (1994) : Max Webers Analyse der Bürokratie, in : Kieser, A. (éd.), Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln 1994, p. 31-56

-
- Kieser, A.** (1995) : Die MIT-Studie zur Automobilindustrie, oder : Wie man eine Revolution anzettelt (l'étude du MIT sur l'industrie automobile, ou : comment on fomenta la révolution) , in : Bungard, W. (Hrsg.), Lean-Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, p. 37-51
- Kieser, A., Hegele, C., Klimmer, M.** (1998) : Kommunikation im organisatorischen Wandel (communication dans la transformation organisationnelle), Stuttgart 1998
- Kieser, A., Kubicek, H.** (1992) : Organisation, Berlin/New York 1992
- Krell, G.** (1991) : Culture d'organisation - Renaissance de la communauté d'entreprise ?, dans : Dülfer, E. (éd.), Organisationskultur. Phénomène - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, p. 147-160
- Krell, G.** (1994) : Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft (Politique du personnel communautariste. Enseignements normatifs en matière de personnel, communauté d'entreprise, communauté d'entreprise nazie, partenariat d'entreprise), Japan, Unternehmenskultur, Munich/Mering 1994
- Krell, G.** (1996) : Essais d'orientation d'une doctrine du personnel, dans : Weber, W. (éd.), Bases de la gestion du personnel. Theories und concepts, Wiesbaden 1996, p. 19-37.
- Lievegoed, B.** (1974) : Les organisations en mutation. La gestion pratique des systèmes sociaux à l'avenir, Berne/Stuttgart 1974.
- Lindenberg, C.** (1993) : Rudolf Steiner, Hambourg 1993
- Lorenzen, P.** (1985) : Grundbegriffe technische und politischer Kultur (concepts de base de culture technique et politique), Francfort-sur-le-Main 1985
- Lorenzen, P.** (1991) : Philosophische Fundamentierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik (problèmes philosophiques de fondation d'une éthique de l'économie et de l'entreprise), in : Steinmann, H., Löhr, A. (éd.), Unternehmensethik, Stuttgart 1991, p. 35-67
- Lorenzen, P., Schwemmer, O.** (1975) : Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie (logique constructive, éthique et théorie scientifique), Mannheim, Vienne, Zurich 1975
- Luttermann, J.** (1990) : Tri articulation de l'organisme social. Lignes de base de la doctrine juridique et sociale de Rudolf Steiner, Francfort-sur-le-Main/Berne/New York/Paris 1990.

Maier, W. (1991) : Contrôle et subjectivité dans les entreprises. Une étude de psychologie organisationnelle, Opladen 1991.

Marr, R. (1987) : Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre (Tendances de développement de la gestion des ressources humaines), in : Glaubrecht, H., Wagner, D. (éd.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung (Humanité et rationalité dans la politique et la gestion du personnel), Fribourg-en-Brisgau 1987, p. 3 87-400

Marr, R., Stitzel, M. (1979) : Personalwirtschaft : ein konfliktorientierter Ansatz (Gestion des ressources humaines : une approche axée sur les conflits), Munich 1979

Meyer-Faje, A. (1999) : Grundlagen eines identitätsorientierten Managements (Les bases d'une gestion axée sur l'identité), Munich/ Vienne 1999.

Mittelstraß, J. (1973) : Das praktische Fundament der Wissenschaft und die Aufgabe der Philosophie (Le fondement pratique de la science et la tâche de la philosophie), in : Kambartel, F., Mittelstraß, J. (éd.), Zum normativen Fundament der Wissenschaft (Le fondement normatif de la science), Frankfurt a. M. 1973, p. 1-69

Molitor, B. (1992) : Wirtschaftspolitik (politique économique), Munich/Vienne 1992.

Müller-Jentsch, W. (1996) : Theorien Industrieller Beziehungen (Théories des relations industrielles), in : Industrielle Beziehungen, 3ème année, 1996/ cahier 1, p. 36-64

Müller-Jentsch, W. (1997) : Soziologie der industriellen Beziehungen (sociologie des relations industrielles), Francfort-sur-le-Main/New York 1997.

Neuberger, O. (1990) : L'homme est le centre. Huit thèses sur la gestion du personnel, in : Personalführung Heft 1/ 1990, p. 3 - 10

Neuberger, O. (1994) : Développement du personnel, Stuttgart 1994

Neuberger, O. (1995) : Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (Micropolitique . La construction et l'utilisation quotidiennes du pouvoir dans les organisations), Stuttgart 1995.

Neuberger, O. (1997) : Personalwesen 1 : Grundlagen - Entwicklung - Organisation - Arbeitszeit - Fehlzeiten (Ressources humaines 1 : Bases - Développement - Organisation - Temps de travail - Absentéisme), Stuttgart 1997

Neuberger, O., Kompa, A. (1987) : Nous, l'entreprise. Le culte de la culture d'entreprise, Weinheim 1987

Oechsler, W. A. (1974) : Konfliktmanagement. Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes (Gestion des conflits. Sur la nécessité d'une approche structurelle), dans : *Management International Review*, Vol. 14, No 6, 1974, p. 13 -25

Oechsler, W. A. (1978) : Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung (Stratégies de conflit et de démocratisation dans le cadre de la gouvernance d'entreprise), in : Bartölke, K., Kappler, E., Laske, S., Nieder, N. (éd.), *Arbeitsqualität in Organisationen*, Wiesbaden 1978, p. 133-142

Oechsler, W. A. (1992) : Gestion du personnel : l'économie dans ses limites sociales. Prise de position sur les thèses de Steinmann/Kühlmann, dans : *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 52e année, 1992, cahier 2, p. 272-276.

Oechsler, W. A. (1993a) : Betrieb (entreprise), in : Enderle, G. (éd.), *Lexikon der Wirtschaftsethik (lexique de l'éthique économique)*, Fribourg-en-Brisgau/Bâle/Vienne 1993, p. 142-151

Oechsler, W. A. (1993b) : Mitbestimmung im Personalwesen (codétermination dans le système du personnel), in : Wittmann, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (dictionnaire de poche de l'économie d'entreprise)*, vol. 2, Stuttgart 1993, Sp. 2863-2876

Oechsler, W. A. (1996) : Historische Entwicklungen zum Human Resource Management (Développements historiques de la gestion des ressources humaines), in : Knaut, P., Wollert, A. (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterführung (Gestion des ressources humaines. Nouvelles formes d'organisation du travail en entreprise et de gestion du personnel)*, Cologne 1996, chapitre 3.3

Oechsler, W. A. (1997) : *Personnel et travail. Introduction à la gestion du personnel, y compris le droit du travail*, Munich/Vienne 1997.

Oechsler, W. A. (1999) : Unternehmensethik, in : Kieser, A., Oechsler, W. A. (éd.), *Unternehmenspolitik*, Stuttgart 1999, p. 339-348

Oechsler, W. A., Wagner, B. (1976) : Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL (L'approche théorique des conflits en gestion d'entreprise. La pertinence théorique et pratique des conflits dans le cadre d'une économie d'entreprise orientée vers les problèmes de théorie d'économie des entreprises), in : Ulrich, H. (Hrsg.), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht*, Berne/Stuttgart 1976, p. 93-105

Ortmann, G. (1994) : "Lean". Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation (Vers une stabilisation récursive de la coopération), in : Schreyögg, G., Conrad, P. (éd.), *Managementforschung 4*, Berlin/New York 1994, p. 143-184 **Pfeiffer, W.,**

Weiß, E. (1994) : Lean Management. Bases de la gestion et de l'organisation des entreprises apprenantes, Berlin 1994.

Pieper, R. (1988) : Développement organisationnel discursif. Approches d'un contrôle social du changement, Berlin/New York 1988.

Popper, K. R. (1989) : Logique de la recherche, Tübingen 1989

Quinn, R. E., Cameron, K. S. (1983) : Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : Some preliminary evidence, in Management Science (MS), janv. 1983, p. 33- 51

Raffke, H. (1974) : Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre (Problèmes fondamentaux de l'économie d'entreprise), Göttingen 1974.

Raffke, H., Abel, B. (1979) : Aufgaben und aktuelle Tendenzen der Wissenschaftstheorie in den Wirtschaftswissenschaften (Tâches et tendances actuelles de la théorie scientifique en sciences économiques), in : Raffée, H., Abel, B. (éd.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften (Questions fondamentales de la théorie scientifique en économie), München 1979, p. 1-10

Rauscher, A. (1988) : Kirchliche Soziallehre (doctrine sociale de l'église), in : Albers, W. (éd.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), vol. 7, Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/ Zürich 1988, p. 41-51

Rehn, G. (1979) : Modèles de développement organisationnel, Berne/Stuttgart 1979

Rich, A. (1990) : Wirtschaftsethik, Band II : Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialthischer Sicht (Éthique économique, volume II : Économie de marché, économie planifiée, économie mondiale du point de vue de l'éthique sociale), Gütersloh 1990

Rosenstiel, L. von (1987) : Partizipation : Betroffene zu Beteiligten machen (Participation : faire des personnes concernées des parties prenantes), in : Rosenstiel, L. von, Einsiedler, H. K., Streich, R. K., Rau, S., Motivation durch Mitwirkung (Motivation par la participation), Stuttgart 1987, p. 1-11

Schachtschabel, H. G. (1967) : Wirtschaftspolitische Konzeptionen (Conceptions de la politique économique), Stuttgart/Berlin/Cologne/Mayence 1967.

Schmidt, R. (1997) : L'entreprise parfaite et l'homme imparfait, in : Revue sociologique, 20e année (1997), p. 400-406 **Schweppenhäuser, H. G.** (1970) : Le pouvoir de la propriété. Sur la voie d'un nouvel avenir social, Stuttgart 1970

Smith, A. (1974) : La prospérité des nations. Une étude de sa nature et de ses causes, Munich 1974.

Staatz, H. (1974) : Ideologiekritische Anmerkungen zur Idee der sozialen Partnerschaft (Remarques critiques sur l'idéologie du partenariat social), in : Schreyögg, G. (Hrsg.), *Demokratie in der Arbeitswelt (La démocratie dans le monde du travail)*, Nürnberg 1974, p. 42-79

Staehle, W. H. (1975) : Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in : *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* 45e année, n° 11/1975, p. 713- 724

Staehle, W. H. (1991a) : *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (La gestion. Une perspective comportementale)*, Munich 1991 a

Staehle, W. H. (1991b) : Redondance, slack et couplage lâche dans les organisations : Un gaspillage de ressources ?, in : *Staehle, W. H., Sydow, J. (éd.), Managementforschung 1*, Berlin/New York 1991b, p. 313-345

Staehle, W. H. (1992) : *Fonctions du management. Une introduction aux problèmes économiques particuliers et de société d'ensemble de la gestion d'entreprise*, Berne/Stuttgart 1992.

Staehle, W. H. (1994) : *Management. Une perspective comportementale*, Munich 1994

Steiner, R. (1965) : *Philosophie et Anthroposophie*, GA-Nr. 35, Dornach 1965

Steiner, R. (1979) : *Nationalökonomischer Kurs, (cours d'économie nationale), quatorze conférences, tenues à Dornach du 24 juillet au 6 août 1922 pour les étudiants en économie nationale*, GA-Nr. 340, Dornach 1979

Steiner, R. (1980) : *Les associations de l'économie. Rudolf Steiner-Texte, compilé par R. Boos*, in : *Institut für soziale Gegenwartsfragen (institut pour les questions sociales du présent) (Hrsg.), Fallstudien Heft 4*, Freiburg 1980

Steiner, R. (1981) : *L'avenir social. Six conférences publiques, tenues à Zurich en 1919*, GA n° 332a, Dornach 1981.

Steiner, R. (1988) : *L'homme dans l'ordre social : individualité et communauté, Trois conférences tenues à Oxford les 26, 28 et 29 août 1922*, GA-N° 305, Dornach 1988

Steiner, R. (1989a) : *Les conseils d'entreprise et la socialisation. Soirées de discussion avec les comités d'ouvriers des grandes entreprises*, GA n° 331, Dornach 1989.

Steiner, R. (1989b) : *Freiheit und Gesellschaft (liberté et société)*, in : *Steiner, R., Gesammelte Aufsätze zur Kultur und Zeitgeschichte 1887-1901 (collection d'articles sur la culture et l'histoire contemporaine)*, GA-No 31, Dornach 1989

Steiner, R. (1991) : Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft (Les points essentiels de la question sociale dans les nécessités vitales du présent et de l'avenir), GA n° 23, Dornach 1991.

Steiner, R. (1992) : Pulsions sociales et antisociales en l'humain. Deux conférences, tenues à Dornach et à Berne les 6 et 12 décembre 1918, GA-No 186, Dornach 1992.

Steinmann, H. (1978) : Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft (La gestion d'entreprise en tant que science de l'action normative), in : Steinmann, H. (éd.), Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Zur Bedeutung der Konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre (La gestion d'entreprise comme science d'action normative. L'importance de la théorie scientifique constructive pour la gestion d'entreprise), Wiesbaden 1978, p. 73-102.

Steinmann, H., Böhm, H., Braun, W., Gerum, E., Schreyögg, G. (1976) : L'économie d'entreprise et la pratique. Réflexions préliminaires sur la base de la philosophie constructive et de la théorie scientifique, dans : Ulrich, H. (éd.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht (Le rapport à la pratique de l'économie d'entreprise d'un point de vue scientifique et théorique), Berne/Stuttgart 1976, p. 51-92

Steinmann, H., Braun, W. (1979) : Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre (Le principe de liberté de valeur en gestion d'entreprise), in : Raffée, H., Abel, B. (éd.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften (Questions fondamentales de la théorie scientifique en économie), Munich 1979, p. 191-204

Steinmann, H., Gerum, E. (1978) : Réforme de la constitution des entreprises. Réflexions de base méthodiques et économiques, Cologne/Berlin/Bonn/Munich 1978

Steinmann, H., Scherer, A. G. (1992) : Wissenschaftstheorie (théorie de la science), in : Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (lexique de la théorie d'économie d'entreprise), Munich/Vienne 1992, p. 940-946

Türk, K. (1989) : Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung - Ein Trend Report (Développements récents dans la recherche organisationnelle - Un rapport de tendance), Stuttgart 1989

Türk, K. (1992) : Organisationssoziologie, dans : Frese, E. (éd.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, p. 1633-1648

Ulich, E. (1994) : Psychologie du travail, Stuttgart 1994

Ulich, E. (1995) : Lean-Production - aus arbeitspsychologischer Sicht (Lean-Production - du point de vue de la psychologie du travail), in : Bungard, W. (Hrsg.), Lean-Management auf dem Prüfstand (Lean management au banc d'essai), Weinheim 1995, p. 23-36

Ulrich, P. (1993) : Transformation de la raison économique. Perspectives de progrès de la société industrielle moderne, Berne/Stuttgart/Vienne 1993.

Ulrich, P. (1997) : Éthique économique intégrative. Fondements d'une économie au service de la vie, Berne/Stuttgart/Vienne 1997.

Ulrich, P., Hill, W. (1979) : Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Bases scientifiques et théoriques de la gestion d'entreprise), in : Raffée, H., Abel, B. (éd.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, Munich 1979, p. 161-190

Weber, M. (1951) : Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis (L'"objectivité" de la connaissance sociologique et sociopolitique), in : Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen 1951, p. 146- 214

Wittmann, S. (1998) : Ethik im Personalmanagement : Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewußten Führung von Mitarbeiter (L'éthique dans la gestion des ressources humaines : bases et perspectives d'une gestion responsable des collaborateurs), Berne/Stuttgart/Vienne 1998.

Womack, J. P., Jones, D. T. (1997) : Sur la voie de l'entreprise parfaite (LeanThinking), Francfort/New York 1997

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990) : The Machine That Changed the World, New York 1990

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1991) : La deuxième révolution de l'industrie automobile. Conséquences de l'étude mondiale du Massachusetts Institute of Technology, Francfort/New York 1991.

Zwart, C. J. (1974) : Le développement organisationnel, in : Lievegoed, B., Les organisations en mutation. La gestion pratique des systèmes sociaux à l'avenir, Berne/Stuttgart 1974, p. 137-155.

Déclaration

Je certifie que j'ai rédigé mon travail de diplôme sans l'aide de tiers et sans utiliser d'autres sources et moyens que ceux indiqués et que j'ai signalé comme tels les

passages empruntés littéralement ou en substance aux sources utilisées. Ce travail n'a encore été présenté sous une forme identique ou similaire à aucune autorité d'examen.

Mannheim, le 20 décembre 1999

Signé . Jean-Marc Decressonnière

[111]

Institut pour une tri-articulation sociale

chez François Germani
13 route de Fessenheim
F-67117 Quatzenheim
francois@triarticulation.fr
Tel. 00 33 950 263 598
www.triarticulation.fr

Institut für soziale Dreigliederung
Liegnitzer Strasse 15
D-10999 Berlin
sylvain.coiplet@dreigliederung.org
Tel. 00 49 30 - 68 07 96 89 43
www.dreigliederung.de

Institut pour une triarticulation de l'organisme social

Atelier francophone

Publications sur Internet :

- Collections thématiques de passages encore inédits en français de l'œuvre de Rudolf Steiner
- Articles d'auteurs germanophones
- Inventaire des contributions en français

Autres activités sur demande :

- Orientation, conseil personnalisé de lecture sur questions spécifiques
- Introduction ou approfondissement par petits groupes en conférences téléphoniques
- Séminaires

Bienvue aussi à toute personne pouvant travailler à l'amélioration : traduction, relectures, conseils.

Contact :

François Germani 0388 691158
francois@triarticulation.fr

www.triarticulation.fr

Dessin : Sylvain Coiplet

Informations diverses
- Choix de traduction
- Glossaire et lexiques
- Droits de propriétés
sont dans notre LIVRET
D'ACCOMPAGNEMENT
téléchargeable sur :
[www.triarticulation.fr/
AS/Com/index.html](http://www.triarticulation.fr/AS/Com/index.html)

La présente brochure
vous est vendue au
coût des frais
nécessaires à la
fabrication de la
prochaine. Les besoins
des collaborateurs
travaillant au contenu
et aux prochains
projets restent à
financer par des dons.

Vous pouvez nous soutenir : Titulaire du compte : Institut für Dreigliederung
IBAN : DE80430609671136056200 BIC : GENODEM1GLS

Formulaire de don en ligne : www.dreigliederung.de/institut/spenden

L'Institut étant d'intérêt général à Berlin, vous pouvez déduire vos dons de l'impôt suivant les conventions en vigueur (voir www.triarticulation.fr/Soutien.html).

Donnez nous vos coordonnées afin que nous puissions vous adresser votre récépissé fiscal.

Le féru d'anthroposophie sera peut-être quand même surpris de la contribution qu'elle aurait inspirée dans ce qu'on appelle désormais surtout la gestion en flux tendus dans l'industrie automobile mondiale.

Si son intérêt n'est pas que de l'ordre de la nostalgie, il sera content de cette contribution à la modernité, mais s'il est aussi déjà sensible à ce qui n'y tourne pas rond humainement, et qu'il a peut être poussé ses recherches dans l'œuvre en science sociale de R. Steiner, telle qu'il a commencé à la développer après la mise en évidence de la « triarticulation » ou du « timembrement » de l'organisme humain, ce peut être aussi le début d'une inquiétude.

Ce travail fait l'état de la question en toute fin du 20ème siècle, voici un peu plus de 20 ans déjà, avec toute l'objectivité (et la neutralité) d'un travail de fin d'études.

Après ses études, Jean Marc Decressonnière à durant de nombreuses années participé à la direction d'une banque « communautaire », étudié plus avant, publié et animé des groupes de travail sur ces questions.

Il a récemment rejoint l'équipe de gestion d'une entreprise médico-pharmaceutique d'orientation anthroposophique.

