



HAL
open science

Entreprise du 3 ème type et “ dé-passionnalisation ” de la vie organisationnelle

Vincent Mariscal

► **To cite this version:**

Vincent Mariscal. Entreprise du 3 ème type et “ dé-passionnalisation ” de la vie organisationnelle. La valeur du désaccord, May 2015, Angers, France. hal-03214673

HAL Id: hal-03214673

<https://hal.science/hal-03214673>

Submitted on 2 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Entreprise du 3^{ème} type et « dé-passionnalisation » de la vie organisationnelle

Quand le désaccord se dissout dans une culture du compromis

1. Introduction

La présente communication a pour but d'étudier la place du désaccord dans le cadre d'un modèle de management : l'entreprise du « 3^{ème} type ». Celui-ci est apparu en France au début des années 1980. Il a été initié par un économiste, Michel Albert¹, et par deux cadres de haut niveau, devenus consultants et théoriciens du management, Georges Archier et Hervé Sérieyx. Ils ont par la suite été rejoints par Isabelle Orgogozo, Olivier Elissalt, Alain Setton et Michel Crozier.

Cette théorie des organisations est basée sur le modèle des entreprises japonaises, qui intéresse particulièrement les auteurs français, le Japon connaissant, depuis la fin des années 1970, une croissance économique forte, qui va perdurer jusqu'au milieu des années 1990. Ce modèle japonais de management a donc été adapté en France dans un contexte où, à l'inverse, on connaissait une crise économique.

Dans le cadre du « 3^{ème} type », il s'agit de dépasser le taylorisme, tel qu'il est apparu entre la fin du XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème} siècle, qu'Archier et Sérieyx appellent « Taylor 1 » ou le « 1^{er} type ». Le but est également de dépasser ce qu'ils appellent le « taylorisme rénové », correspondant, plus ou moins, au fordisme, nommé « Taylor 2 » ou le « 2^{ème} type ». Mais Archier et Sérieyx ne conçoivent pas, bien entendu, le 3^{ème} type comme un « Taylor 3 ». Il s'agit pour eux de promouvoir une forme de management totalement nouvelle, dans le but de remettre en question la division technique du travail, entre décideurs et exécutants, et la division sociale du travail, entre patronat et salariat, en remplaçant un modèle hiérarchique « vertical »², « pyramidal », par une structure « horizontale », « flexible », « participative », « collaborative », où chacun se sentirait pleinement engagé dans le processus productif de l'entreprise³.

Le problème que nous voulons poser, ici, est d'essayer de savoir si le désaccord a une place dans ce modèle de management, dont la clé de voûte est l'esprit de compromis, de consensus, le dépassement des idéologies, des conflits, de la critique, du « manichéen "socialisme ou libéralisme" », pour laisser la place à « une démarche souple et simple qui conjugue solidarité et liberté, autonomie et efficacité, le plaisir d'être soi et la force d'être ensemble »⁴. Ainsi, nous voulons essayer de comprendre quelles sont les stratégies que les créateurs de l'entreprise du 3^{ème} type préconisent pour gérer le désaccord dans et au sujet de l'organisation, notamment dans des contextes de changement.

Nous avons donc choisi d'aborder le désaccord à travers la lecture des dix manuels de management qui ont été publiés à propos de l'entreprise du 3^{ème} type entre 1981 et 1994. Cette analyse, qualitative et inductive, est historique et sociologique, dans le sens où cette communication touche, à la fois, à l'histoire de la pensée et essaye d'analyser un modèle social devant être appliqué à l'organisation.

Dans un premier temps, nous allons voir que le désaccord est « acceptable » tant qu'il permet une mise à distance ou, tout du moins, une relativisation de tout type de tensions interindividuelles dans l'organisation. Dans un second temps, nous verrons que tout doit être ramené, dans le cadre du 3^{ème} type, à un consensus global, en essayant de rassembler les acteurs autour de valeurs universelles. Troisièmement, nous verrons que le bien fondé d'un désaccord peut-être remis en question lorsqu'il est assimilé à un phénomène d'incompréhension. Nous terminerons par une brève réflexion critique de ces trois stratégies,

en essayant de voir en quoi elles correspondent à des tentatives d'évitement du conflit et à une « unidimensionnalisation » des comportements humains.

2. Neutralisation et dé-passionnalisation des désaccords

Pour les théoriciens du 3^{ème} type, il s'agit explicitement de neutraliser les oppositions idéologiques, de « dé-passionnaliser » tout débat, en particulier ceux qui tournent autour des conditions de travail ou de l'organisation de l'entreprise. Pour ce faire, il s'agit de mettre à distance toute composante émotionnelle, donc d'opérer une forme de « distanciation », au sens de Norbert Elias⁵. C'est ce qu'Hervé Sérieyx et Isabelle Orgogozo mettent en avant en disant que l'entreprise du 3^{ème} type a pour but d'atteindre « la rationalité contre la violence, la logique paisible du comptable contre les passions et les fureurs des justiciers ou des sauveurs ». En d'autres termes, il s'agit d'éloigner les « idéologues » et d'aller à l'encontre des « grands idéaux », en particulier politiques⁶.

Cela reflète bien l'idée que l'entreprise 3^{ème} type est directement relié au cadre sociohistorique dans lequel elle apparaît. En effet, comme l'historien du droit du travail Jacques Le Goff le montre bien, un esprit « consensualiste »⁷ et « unanimiste » s'est installé progressivement, dans la théorisation du management, en réponse aux événements de Mai 68, en considérant que « le conflit social » n'était « somme toute qu'un épiphénomène, une sorte de tumeur bourgeonnant sur un corps social fondamentalement sain », sous « l'influence pernicieuse des "illusions" politiques, par un retour méthodique au social érigé en lieu idéal et naturel de résolution des contradictions, institué en degré zéro de la politique »⁸.

Ainsi, dans les années 1980 en France, en particulier dans le cadre du 3^{ème} type, il n'est plus question de changer l'entreprise en faisant la révolution⁹, à la manière de Mai 68, car cela aurait pour résultat, selon Hervé Sérieyx, de produire une organisation « anarchisante », en « pagaille ». Sérieyx insiste surtout sur le fait qu'il ne faudrait pas confondre l'idée d'horizontalisation de la hiérarchie et de participation, promue par le 3^{ème} type, avec une quelconque tentation « libertaire »¹⁰.

En d'autres termes, les théoriciens du 3^{ème} type sont pour le maintien d'une « autorité » et d'une « hiérarchie » bien comprises, tant que cela revient à une solution « négociée » entre les acteurs de l'entreprise. Le but final de cet esprit de consensus est de créer une « harmonie sociale », mobilisatrice dans l'entreprise, canalisant l'énergie des acteurs pour qu'ils aillent tous dans le même sens. Dans le cadre du 3^{ème} type, un « consensus jusque-là introuvable » serait nécessaire à la « cohésion » et à « la performance dans l'entreprise »¹¹ et, pour ce faire, selon Archier et Sérieyx, il faudrait réduire toute forme de « contestation »¹².

3. La promotion de valeurs universelles issues du modèle démocratique

Ce premier aspect de la gestion du désaccord par le 3^{ème} type implique la recherche d'un terrain commun sur lequel ce type de management pourrait venir s'appuyer pour mettre en place sa politique de compromis et de consensus et, ainsi, désamorcer les désaccords.

Dans le cadre du 3^{ème} type, un désaccord à propos de l'organisation est acceptable, tant que l'on peut le considérer comme un vecteur de créativité et qu'il est le reflet d'un esprit libéral, entendu de manière large comme une forme d'ouverture d'esprit. Dans ce sens, est recevable tout ce qui va dans le sens de l'intérêt du management et donc de l'entreprise.

S'il y a désaccord, et éventuellement débat sur l'organisation, le management a pour tâche, selon Hervé Sérieyx, de dégager des ressemblances « plus fortes que les clivages politiques qui les séparent », de trouver des « points communs » dans la manière dont les employés voient le monde, et de les associer « à la résolution des problèmes qui les concernent »¹³.

Donc, tout désaccord doit aboutir à un consensus favorable à l'action du management. Hervé Sérieyx et Isabelle Orgogozo font même de cette stratégie une force anti-critique, qui consiste à faire « taire les sceptiques », tout du moins les personnes dont les critiques sur l'organisation sont jugées « stériles », c'est-à-dire celles « qui font profession d'analyser pour prouver que rien n'est réalisable, les passionnés du constat d'impuissance »¹⁴.

Ce principe s'applique, en particulier, aux managers devant rechercher « du compromis dans les conflits », le compromis étant la marque d'un « style de commandement subtil, discret », du « bon chef », « modeste »¹⁵. Dans ce cadre, le « chef » n'est pas censé exercer une autorité, « il n'invente pas la solution ni ne l'impose, mais soulève les problèmes, ou permet leur expression, gère le processus d'élaboration du consensus et en approuve les conclusions »¹⁶.

L'outil principal du compromis et du consensus serait « la voix de l'universel », qu'il faudrait mettre en avant pour « sauver l'ordre social », sans quoi on s'exposerait à « détruire » ce que l'on cherchait à préserver, c'est-à-dire l'organisation elle-même¹⁷.

D'une part, il est intéressant de constater que les valeurs universelles en questions reposent, en partie, sur l'idée de « démocratie », qui serait « la forme la plus accomplie de la société humaine pourvu que ses principes se réfèrent à l'humain universel et pas seulement aux citoyens qui la composent »¹⁸. D'autre part, Isabelle Orgogozo propose que l'on mette en œuvre un « management communicationnel », s'appuyant « sur l'analyse des faits, l'exercice du jugement par chacun et l'explicitation des valeurs et des points de vue qui sous-tendent le jugement », le but étant « de dépasser les points de vue et les intérêts particuliers pour construire des décisions conformes à l'intérêt général » et, en cela, « se mettre d'accord sur des intérêts universels »¹⁹, voire atteindre « l'universalisation des intérêts »²⁰.

4. Pédagogie et management communicationnel

La communication est donc l'un des moyens évoqués pour atteindre le consensus dans l'organisation, communication qui s'accompagne de la pédagogie. Dans le cadre de l'entreprise du 3^{ème} type, la pédagogie sert surtout à contourner un désaccord en le mettant sur le compte d'une incompréhension de la part des acteurs.

Cela implique que l'on considère, comme Josiane Boutet l'a bien montré, qu'il y a « déficit de communication » et non désaccord²¹. Cette manière d'aborder le désaccord est bien connue, notamment dans le discours politique où l'on accepte que les citoyens ne soient pas d'accord, par exemple dans le cadre de réformes, tout en considérant que, si les opinions divergent, c'est que les réformateurs ne se sont pas assez expliqués. C'est ce déficit de communication qui empêcherait à la « transparence totale », à « l'entente idéale » et à « l'accord universel » de s'opérer, selon Miguel Benasayag et Angélique del Rey²².

Ainsi, dans un contexte de désaccord, le manager aurait pour rôle d'être un « animateur pédagogue », figure qui s'oppose au « décideur autoritaire », cet « animateur pédagogue » ayant pour but d'imposer le consensus, la concertation, le dialogue, par ses qualités d'écoute et sa modestie²³. On peut noter, ici, un paradoxe. Le manager est à l'écoute, mais il n'est pas là pour écouter des revendications ou des critiques. L'« animateur » n'est là que pour mettre en scène l'autorité qui lui incombe en tant que manager, et il serait « plus méritoire pour le manager de gérer prioritairement la forme au détriment du fond », car celui-ci connaîtrait « généralement bien les problèmes de fond »²⁴.

Ainsi, le manager devrait permettre « à chacun de bien comprendre "les tenants et les aboutissants" d'un problème, dégager un consensus de groupe sur des décisions que les collaborateurs vont pouvoir s'approprier et souhaiteront désormais mettre en place ». Le manager devrait avoir un « comportement habile », sans être « manipulateur », par son « attitude d'écoute et d'ouverture », « il découvrira des éléments qu'il ne connaissait pas, il

permettra une analyse plus approfondie du groupe préparant des décisions plus adaptées », tout du moins dont la forme sera plus adaptée. Les auteurs concluent que, en « prenant le moins possible en charge le fond, le manager fera une économie de temps et de stress tout en favorisant la motivation et la responsabilisation de son équipe »²⁵.

Cet intérêt pour la forme lie l'activité de manager avec la communication interne, dont le but est de « rallier » les collaborateurs « par une nouvelle image séduisante de leur entreprise, en suscitant leur confiance et leur participation », selon Archier²⁶.

Ce dernier est, d'ailleurs, explicite sur le but de cette stratégie. Pour lui, il ne faudrait plus considérer qu'il y a des « adversaires à détruire, mais des gêneurs à convaincre ». Ces gêneurs sont, encore une fois, « les idéologues », les « politiciens », ceux qui défendent les « faibles » contre les « forts », les « pauvres » contre les « riches », ou qui sont, comme il le dit ironiquement, pour la « suppression de ces affreuses inégalités »²⁷.

5. Bilan critique et ouverture

Cette brève analyse tend à montrer, d'une part, que l'entreprise du 3^{ème} type privilégie l'euphémisation, voire l'évitement du désaccord, que l'on cherche à remplacer par « une rationalité apparente, une rationalité interne »²⁸ commune, et des valeurs universelles reliées à la démocratie²⁹, dans le but de dé-passionnaliser les conflits.

Le problème que souligne Alain Deneault, est que cette forme d'éviction du désaccord se fait par un consensus censément négocié, ou sur lequel on communique pour mettre tout le monde d'accord, allant uniquement dans le sens de la survie de l'entreprise, de sa compétitivité et non dans le sens de la défense du bien-être au travail et de la satisfaction des revendications sociales des acteurs³⁰.

De plus, comme Benasayag et Del Rey le montrent, cette manière d'aborder le désaccord constitue une manière d'éviter la « tension irréductible dans la recherche d'une solution »³¹. Donc, l'entreprise du 3^{ème} type ne propose pas de construire une entreprise « malgré et avec » les conflits, mais d'éliminer ce qui n'est, possiblement, pas maîtrisable, et qui constitue une perte de temps et donc une perte de rentabilité³².

En guise d'ouverture, nous pourrions nous demander si ce type d'évitement du désaccord, en particulier au sujet du fonctionnement de l'organisation, que nous trouvons encore dans un certain nombre de théorisations du management, n'est pas à relier à une interprétation particulière de la démocratie, que l'on présente comme le « fruit d'expériences empiriques et non idéologiques », comme une « synthèse historique globale », un absolu, où le conflit n'est acceptable que s'il ne remet pas en cause les fondements du système³³. De plus, selon Benasayag et del Rey, ce caractère absolu :

« est masqué par la revendication assumée de la controverse, des opinions divergentes comme le respect de l'antagonisme des intérêts. À ceci près que ces controverses et divergences n'ont le droit d'exister que dans le cadre d'une normalisation intérieure au système »³⁴.

Sur ce point, cette stratégie d'« évitement » du désaccord, dans notre société en général, et dans l'entreprise en particulier, n'équivaudrait-elle pas à la « dévitalisation », à l'« unidimensionnalisation » de l'humain dans l'organisation, qui feraient que le conflit est vécu, en dernière analyse, comme quelque-chose d'anormal³⁵ ? Enfin, est-ce que la résolution des désaccords au travail doit se résoudre par une « mise en ordre » de la multiplicité³⁶ et par la réduction de tous les acteurs à un « fonctionnement identique »³⁷ ?

Références bibliographiques :

- Albert, Michel (1982). *Le pari français : le nouveau plein-emploi*. Paris : Seuil.
- Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit*. Paris : La Découverte.
- Boutet, Josiane (2010). *Le pouvoir des mots*. Paris : La Dispute.
- Cusset, François (2008). *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*. Paris : La Découverte.
- Deneault, Alain (2013). *Gouvernance : le management totalitaire*. Montréal : Lux.
- Elias, Norbert (1993). *Engagement et distanciation*. Paris : Fayard.
- Guilbert, Thierry (2007). *Le discours idéologique ou la force de l'évidence*. Paris : L'Harmattan.
- Le Goff, Jacques (1989). *Du silence à la parole : droit du travail, société, État (1830-1989)*. Quimper : Calligrammes.
- Linhart, Danièle (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris : Erès.

Corpus :

- Archier, Georges (1981). *Le soleil se lève à l'ouest*. Paris : Sofedir.
- (1988). *La France du 3^{ème} millénaire*. Paris : Seuil.
- (1991). *Les leviers de la réussite. Les tendances marquantes du management à l'aube du 3^{ème} millénaire*. Paris : InterEditions.
- Archier, Georges, Elissalt, Olivier et Setton, Alain (1989). *Mobiliser pour réussir, 3^{ème} type mode d'emploi*. Paris : Seuil.
- Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3^{ème} type*. Paris : Seuil.
- (1986). *Pilotes du 3^{ème} type*. Paris : Seuil
- Crozier, Michel et Sérieyx, Hervé (1994). *Du management panique à l'entreprise du XXI^{ème} siècle*. Paris : Maxima.
- Orgogozo, Isabelle (1991). *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Sérieyx, Hervé (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Cercles de qualité et Cercles de pilotage*. Paris : EME.
- (1989). *Le Zéro mépris. Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs....* Paris : InterEditions
- Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement. On peut abolir les bureaucraties*. Paris : Seuil.

¹ Albert, Michel (1982). *Le pari français : le nouveau plein-emploi*. Paris : Seuil.

² Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3^{ème} type*. Paris : Seuil, p. 22 ; Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1986). *Pilotes du 3^{ème} type*. Paris : Seuil, p. 13-14.

³ Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3^{ème} type*, *op. cit.*, p. 141.

⁴ Archier, Georges (1988). *La France du 3^{ème} millénaire*, *op. cit.*, p. 259. Il faudrait, ainsi, briser les oppositions entre « des gentils et des méchants », « des chefs et des exécutants », « le bien et le mal », « les patrons et les syndicats », « la France et le monde », « l'économique et le social », « le libéralisme et le collectivisme », etc. selon Sérieyx, Hervé(1989). *Le Zéro mépris. Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs....* Paris : InterEditions, p. 106, 169.

⁵ Elias, Norbert (1993). *Engagement et distanciation*. Paris : Fayard.

-
- ⁶ Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement. On peut abolir les bureaucraties*. Paris : Seuil, p. 135-136.
- ⁷ Le Goff, Jacques (1989). *Du silence à la parole : droit du travail, société, État (1830-1989)*. Quimper : Calligrammes, p. 339.
- ⁸ Le Goff, Jacques (1989). *Du silence à la parole, op. cit.*, p. 218.
- ⁹ Cusset, François (2008). *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*. Paris : La Découverte.
- ¹⁰ Sérieyx, Hervé (1989). *Le Zéro mépris, op. cit.*, p. 172.
- ¹¹ Archier, Georges (1981). *Le soleil se lève à l'ouest, op. cit.*, p. 5.
- ¹² Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3^{ème} type, op. cit.*, p. 23.
- ¹³ Sérieyx, Hervé (1989). *Le Zéro mépris, op. cit.*, p. 172.
- ¹⁴ Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement, op. cit.*, p. 25.
- ¹⁵ Sérieyx, Hervé (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Cercles de qualité et Cercles de pilotage*. Paris : EME, p. 100.
- ¹⁶ Sérieyx, Hervé (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, op. cit.*, p. 100.
- ¹⁷ Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement, op. cit.*, p. 115-116.
- ¹⁸ Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement, op. cit.*, p. 115-116.
- ¹⁹ Orgogozo, Isabelle (1991). *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris : Éditions d'Organisation, p. 138.
- ²⁰ Sérieyx, Hervé et Orgogozo, Isabelle (1989). *Changer le changement, op. cit.*, p. 115-116.
- ²¹ Linhart, Danièle (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris : Erès, p. 57 ; Boutet, Josiane (2010). *Le pouvoir des mots*. Paris : La Dispute.
- ²² Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit*. Paris : La Découverte, p. 80.
- ²³ Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3^{ème} type, op. cit.*, p. 140.
- ²⁴ Archier, Georges (1988). *La France du 3^{ème} millénaire, op. cit.*, p. 191.
- ²⁵ Archier, Georges, Elissalt, Olivier et Setton, Alain (1989). *Mobiliser pour réussir, 3^{ème} type mode d'emploi*. Paris : Seuil, p. 224-225.
- ²⁶ Archier, Georges (1991). *Les leviers de la réussite, op. cit.*, p. 202.
- ²⁷ Archier, Georges (1988). *La France du 3^{ème} millénaire, op. cit.*, p. 191.
- ²⁸ Guilbert, Thierry (2007). *Le discours idéologique ou la force de l'évidence*. Paris : L'Harmattan, p. 120.
- ²⁹ Le Goff, Jacques (1989). *Du silence à la parole, op. cit.*, p. 222, 372, 375.
- ³⁰ Deneault, Alain (2013). *Gouvernance : le management totalitaire*. Montréal : Lux, p. 80.
- ³¹ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 7.
- ³² Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 8-9.
- ³³ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 13, 16-17.
- ³⁴ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 17.
- ³⁵ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 19, 22-23, 33, 35.
- ³⁶ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 43.
- ³⁷ Benasayag, Miguel et del Rey, Angélique (2007). *Éloge du conflit, op. cit.*, p. 172.