

Pour En Finir Avec La « Ratio-Cratie »



Jean-Pierre Bouchez

6 novembre 2020

La “Ratio-cratie”, néologisme issu de la contraction des deux notions de rationalisation et de bureaucratisation, dont elle constitue ainsi les deux versants, a émergé au premier quart du XXème siècle au sein des grandes organisations. Elles trouvent actuellement une forme d’aboutissement en termes d’instrumentation de gestion dont les dérives contreproductives se situeront à l’opposé des pratiques de responsabilisation.

La première forme de ratio-cratie est apparue, au moins au départ, avec la figure des “cols bleus” dont l’un des principaux inspirateurs fut Frédéric Taylor.

La culture de la rationalisation

On rappellera de manière ramassée que, que la démarche de Taylor repose principalement sur la réappropriation “scientifique” de l’autonomie ouvrière fondée le plus souvent sur des savoirs empiriques et tacites, et partant, une division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Bien qu’introduit en France au tout début du XXème siècle, ce n’est qu’à partir de 1920 que le terme plus générique de rationalisation s’imposera à l’organisation scientifique du travail intégrant la production de masse et la production à la chaîne. Les fameuses décennies glorieuses de l’après guerre sont largement expliquées par une croissance intensive, singulièrement entre 1959 et 1964, associée tendanciellement au processus de déqualification ouvrière.

Le modèle des grandes bureaucraties managériales

Il trouve son origine dans la foulée de la crise des années 1930 lorsque le pouvoir de la bourse a été fortement délégitimé et que les “dirigeants” et les “managers” ont récupéré la direction effective des grandes firmes le plus souvent dévolues antérieurement aux “propriétaires”.

Ce basculement a été théorisé par plusieurs auteurs américains, tels que Adolf Berle et Gardiner Means au début des années 1930 et James Burnham au début de la décennie suivante. L’économiste James Galbraith s’inscrira dans cette lignée à travers la mobilisation de la notion de “techno-structure” dans son célèbre ouvrage publié en 1967, intitulé *The New Industrial State*, ainsi que l’historien non moins célèbre, Alfred Chandler à travers l’émergence de la “main visible” (titre de son ouvrage de 1977) des managers aux Etats-Unis, cela dès la fin même du XIXème siècle. Cette bureaucratie managériale et professionnelle se déploiera singulièrement au cours des trente glorieuses, dans les grandes firmes de la plupart des pays industrialisés, et perdurera largement au-delà en dépit des tentatives de modernisation.

De son oeuvre monumentale, rappelons que Weber (https://fr.wikipedia.org/wiki/Max_Weber) (notamment dans la traduction française d'*Economie et société*, Plon 1971), considérait, dans le cadre de sa typologie distinctive des modèles d'autorité, que celui qu'il qualifiait comme rationnel-bureaucratique, était le mieux adapté et le plus efficace pour la société moderne dans toutes les formes d'organisation (à l'opposé de l'arbitraire). Dans ce modèle à prétention universelle, l'autorité abstraite et impersonnelle, découle ainsi de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent. Le poids des règles et des procédures en constituant les traits principaux.

Vers l'essoufflement d'un cycle managérial dominant

Depuis les années 1980 et plus encore ensuite, le retour des nouveaux propriétaires sous forme de capitalisme actionnarial et les exigences très poussées en termes de ROI, sur fond de mondialisation de l'économie, ont fortement contribué à la profusion et aux dérives des dispositifs d'instrumentation de gestion. Dès 1983, Michel Berry en avait saisi les subtilités dans une contribution référente au titre significatif : *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Nombre de sociologues notamment depuis le début des années 2000 en avaient décrits minutieusement les caractéristiques (Vincent de Gaulejac, François Dupuy, Marie Anne Dujarier et bien d'autres). Ainsi la "Ratio-cratie", produit donc combiné de la culture de la rationalisation du travail et de la bureaucratisation qui s'est singulièrement amplifiée et complexifiée durant cette période au sein de nombre de grandes organisations, nous conduit à considérer que l'on tend à assister à une forme d'essoufflement d'un cycle managérial dominant, quasi centenaire.

Deux courants managériaux prometteurs.

Cela nous incite donc à être particulièrement attentif à deux courants managériaux. Le premier concerne cette forme d'impensé que constitue l'organisation qualifiée de "libérée" (ou plus simplement pratiquant réellement la responsabilisation).

En dépit d'une médiatisation probablement excessive, parfois abusive et de critiques recevables, on notera avec intérêt que depuis le milieu des années 2000, les chercheurs français sont de plus en plus nombreux à investiguer de manière étayée ces nouvelles configurations, en particulier celles oeuvrant plus dans la discrétion, avec le plus souvent une perspective prometteuse en dépit de certaines limites.

Nous paraphraserons le second courant, sous la forme d'un clin d'oeil à Henry Chesbrough, apôtre de l'open innovation, en complétant ses célèbres processus d'*Outside-In* et d'*Inside-Out*, par celui d'*Inside-In*. En effet, les dirigeants éclairés des grandes entreprises ont ainsi saisi l'intérêt qu'elles avaient à développer en leur sein de nouveaux espaces collaboratifs inspirants propices à l'innovation.

Cela à travers la mise en place de corporate coworking (à l'image de la Villa Bonne Nouvelle du groupe Orange). Mais surtout via des fablabs intégrés, permettant notamment de s'extraire du carcan de la grande organisation pour innover plus aisément en incubant par exemple des projets internes pour faciliter leur émergence et/ou en effectuant des prototypes rapides afin de matérialiser des idées.

Plus largement l'encouragement et l'incitation à des démarches entrepreneuriales ou intrapreneuriales (plus poussées donc) favorisées dans ces grands groupes par leurs dirigeants s'inscrivent dans cette perspective. Une alternative à la "Ratio-cratie" est ainsi en cours d'amorçage, singulièrement depuis une dizaine d'années. Il importe donc, comme cela semble de plus en plus le cas, aux observateurs et acteurs attentifs, qu'ils soient chercheurs, praticiens ou dirigeants, d'investiguer et d'analyser rigoureusement ces démarches

prometteuses, de les faire partager, les diffuser et les propager dès lors qu'elles ont fait preuve de leur robustesse, en particulier en termes d'innovation, en vue d'en faciliter leur expérimentation notamment auprès des dirigeants éclairés.