



Communication et organisation

24 | 2004

Coexister dans les mondes organisationnels

La réduction de l'incertitude dans les organisations industrielles – Le projet d'entreprise : le leviathan réinventé

Anne-Hélène Le Cornec Ubertini



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2924>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2924

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Anne-Hélène Le Cornec Ubertini, « La réduction de l'incertitude dans les organisations industrielles – Le projet d'entreprise : le leviathan réinventé », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2924> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2924

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La réduction de l'incertitude dans les organisations industrielles – Le projet d'entreprise : le leviathan réinventé

Anne-Hélène Le Cornec Ubertini

- 1 L'histoire de l'évolution des modèles organisationnels semble être essentiellement celle de la recherche de moyens pour réduire les zones d'incertitude et particulièrement celle qui concerne l'homme. L'incertitude des choix que feront les acteurs au sein de l'organisation nuit au contrôle de la production et minimise le pouvoir des dirigeants. Il importe donc de réduire la part de libre-arbitre de chaque employé. Maîtriser le facteur humain dans le modèle taylorien c'est tenter de faire de l'homme le rouage d'une machine, l'isoler et le priver de toute liberté d'action. L'image de l'homme en général mais davantage encore l'image de l'ouvrier de l'ère industrielle reflète l'importance de l'influence normative de la culture judéo-chrétienne. Porteur du péché originel, l'homme est par nature indigne de confiance, il est vil et proche de l'animal auquel on ne prête à l'époque aucune forme d'intelligence. Seule une éducation institutionnelle et familiale longue dans un milieu socioculturel favorisé peut cultiver favorablement cette nature ingrate. Pour tirer le meilleur parti de cette bête obtuse¹, il faut d'une part la cantonner à des tâches monotones et répétitives, lui éviter toute prise de décision, fût-elle minime, ne pas la faire travailler en groupe et d'autre part la motiver par des récompenses financières. Selon la théorie taylorienne en effet l'homme ne travaille que pour gagner de l'argent, ses performances dépendent des seules récompenses financières qu'il perçoit. L'homme enfin ne peut être productif que lorsqu'il est isolé car le travail en groupe est générateur de flânerie systématique et de baisse de performances, les membres du groupe alignant leur comportement sur celui du moins travailleur. En dehors de cette défiance envers les ouvriers, la cause de la réduction extrême de toute marge de manœuvre réside dans la croyance en l'existence de La solution, pensée par le sommet de la pyramide. Au début de l'ère industrielle, les progrès scientifiques et techniques aidant, le scientifique tend à remplacer le divin. La Science doit pouvoir tout expliquer, il existe une vérité

scientifique dans chaque domaine, la biologie, la physique mais aussi la philosophie, l'histoire, la sociologie, la politique. Les organisations sont analysées comme des réponses scientifiques et rationnelles à des contraintes techniques. L'analyse scientifique des contraintes techniques ne peut donner lieu qu'à une seule solution scientifique, à un seul type d'organisation, c'est le one best way. Cette voie unique, l'ouvrier l'emprunte plutôt de force que de gré l'eu efficace, ce mode de direction ne permet pas de réduire le freinage, la grève, la rotation trop rapide de personnel, la mauvaise exécution des tâches. L'éventail des possibles reste vaste et constitue une /one d'incertitude incompatible avec les pleins pouvoirs souhaités par les dirigeants.

- 2 Il faudra attendre les années 1930 pour voir naître une autre école de pensée l'École des Relations Humaines. Son modèle de direction d'entreprise verra le jour à la suite d'une expérience célèbre, celle de Hawthorne suivie de l'enquête de la Western Electric²². Les analystes de l'époque en retiennent l'idée essentielle que la productivité dépend du moral des travailleurs, le bon moral résultant de trois facteurs : appartenir à un groupe avec lequel on fait corps, avoir un chef qui vous comprend et être reconnu dans l'entreprise autrement que comme un numéro. La direction garde cependant l'intégralité du pouvoir, elle se pense seule capable de prendre des décisions logiques et utiles pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le style de commandement est toujours très autoritaire mais plus paternaliste. Il faut produire plus et donc éviter les conflits sociaux, la baisse de motivation. Si les ouvriers communiquent avec leurs pairs et leurs supérieurs plus facilement que dans le modèle précédent, l'échange d'informations ne porte pas sur des questions vitales pour la stratégie de l'entreprise.
- 3 L'école des ressources humaines, dans les années 1950 va introduire une nouvelle approche de l'homme au travail. L'homme n'est plus un coût à minimiser mais une ressource à faire fructifier. Il faut donc adapter les structures et les techniques à cette ressource. Le pouvoir doit être décentralisé, on parle de direction participative par objectif. L'objectif à atteindre est négocié et le groupe, ou l'individu, doit parvenir au résultat projeté de la manière la plus autonome possible. On considère qu'il faut démocratiser l'entreprise, en donnant à tous ses membres-citoyens le droit à la parole, et que les objectifs de l'entreprise ne sont pas différents de ceux de l'individu qui y travaille.
- 4 De l'école à la généralisation de ses méthodes sur le terrain, il y a un pas très important qui va au-delà des distorsions usuelles dues au passage de la théorie à la pratique. Ce pas se franchira partiellement à la faveur de l'automatisation qui apporte les moyens techniques d'une nouvelle organisation du travail. Fin des années 1980 le modèle post-industriel fait place dans certains domaines au modèle industriel avec travail de groupe, raccourcissement de la ligne hiérarchique, responsabilisation et multi-fonctionnalité des personnels notamment. Ces derniers sont mieux formés, ils ont des objectifs à atteindre et leurs compétences intellectuelles sont mobilisées pour parvenir aux résultats attendus, la concurrence internationale impose de rendre toujours plus fluide la production (le flux tendu) et la circulation de l'information. Les canaux transversaux des systèmes d'information et de communication sont ouverts afin d'éviter les retards, les distorsions, les absences d'information fréquents dans un Système d'Information et de Communication pyramidal. Les cadres doivent devenir animateurs de groupe et troquer leur mode de commandement autoritaire contre un mode plus libéral. Les groupes sont dits semi-autonomes ou autonomes (Orsburn et al. 1990) leurs membres occupent des rôles et des fonctions changeantes, ils obéissent à une logique de commande et non plus à une logique de production.

- 5 Le retour du groupe peut paraître extrêmement tardif. Certes la révolte de-mai 1968 a l'ait entrer légalement les syndicats dans l'entreprise, la loi de du 1^{er} juillet 1901 a autorisé l'existence d'associations de tous ordres. L'idée de la nocivité du groupe a cependant perduré, partagée par les dominants et les dominés pour des raisons opposées. Lille remonte au moins au succès des conquêtes romaines grâce à l'application du principe dévide et impera divider pour régner, mis en exergue par Machiavel. Principe largement appliqué depuis par nombre de gouvernants. Avec la période révolutionnaire française, le groupe devient aussi l'ennemi de la liberté et de la démocratie. Pour J.-I. Rousseau³ les brigues, les factions, les sociétés partielles s'opposent à l'expression de la volonté générale : « Mais quand il se l'ait des brigues, des associations partielles aux dépens de la grande, la volonté de chacune de ces associations devient générale par rapport à ses membres, et particulière par rapport à l'Etat ; on peut dire alors qu'il n'y a plus autant de votants que d'hommes, mais seulement autant que d'associations. Les différences deviennent moins nombreuses et donnent un résultat moins général. ». La loi Le Chapelier en 1791 dont on se souvient le plus souvent qu'elle interdisait les réunions et associations, s'adressait essentiellement aux commerçants. Cette loi luttait contre les ententes commerciales illicites afin de protéger la libre concurrence. Le groupe était l'ennemi de l'individualisme (au sens non péjoratif du terme).
- 6 Bien que le groupe reste sous haute surveillance notamment en raison du contre-pouvoir qu'il peut représenter, de la polarisation possible des décisions qui sont prises en son sein, de la discrimination qu'il peut engendrer, le groupe intéresse l'entreprise par sa capacité à produire plus et mieux lorsque les conditions nécessaires sont réunies. Les travaux des chercheurs, depuis l'École des Relations Humaines (1930) permettent aux dirigeants de tenter de se donner tous les moyens d'éviter les zones d'incertitude liées au facteur humain. L'accent est porté sur la psychologie et sur la manière d'amener les employés à participer mentalement au succès de l'entreprise. Un Meilleur des Mondes⁴⁴ où les hommes auraient l'amour de leur servitude, fait ligure d'idéal d'entreprise. Les travaux sur la motivation soulignent l'importance d'éléments autres que le salaire : les employés pensent et leurs pensées peuvent être utiles ou nuisibles à l'entreprise. Dans *The Social Psychology of Work*. M. Argyle (1972) distingue trois principaux types de motivation, la motivation économique, c'est-à-dire le salaire et les récompenses, la motivation intrinsèque du travail qui répond à notre besoin d'activité, de stimulation et d'exploration mais aussi à notre besoin de réussite, de buts, de défis et enfin la motivation sociale. L'homme a besoin de s'intégrer dans un groupe au sein duquel il peut communiquer. Le travail lui apporte un statut social qui lui permet d'être respecté à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Sa participation aux décisions augmente son identification à l'organisation et son adhésion aux buts qu'elle poursuit. Il a un besoin de considération et de protection de la part de ses supérieurs. Les recherches sur les principales causes d'aliénation au travail (Argyle. 1972) complètent cette approche psychologique. Trois causes majeures d'aliénation apparaissent clairement : le manque de pouvoir, le manque de sens (l'incapacité de voir dans quel but on réalise son travail et comment il s'accorde avec l'ensemble du processus de production), l'isolement (ne pas appartenir à un groupe de travail). Techniques d'influence et de manipulation se multiplient pour donner aux employés l'illusion de les satisfaire pleinement dans leur travail sans pour autant céder trop de pouvoir ou révéler la stratégie de l'organisation. Pour amener les employés à partager les buts de l'entreprise, à s'identifier avec les produits qu'ils fabriquent, la manière dont les dirigeants exercent leur pouvoir est

déterminante. Le traitement cognitif des informations que l'on reçoit subit l'influence des valeurs transmises dans un cadre évaluatif (Beauvois, 1984) lit l'entreprise est un cadre évaluatif. La manière forte ou autoritaire n'implique pas nécessairement plus d'influence au contraire. Les pratiques « libérales » ou « permissives » d'exercice du pouvoir entraînent la « naturalisation » des valeurs véhiculées par ce pouvoir, filles favorisent leur intégration et le sentiment que ces valeurs ne sont pas des prescriptions mais qu'elles sont naturelles. Les pratiques autoritaires ne permettent pas cette décontextualisation (Hoffman, 1970, 1983 ; Beauvois, 1994) car la source de l'autorité est trop saillante, incarnée par des individus singuliers. Une des valeurs auxquelles la direction des entreprises veut faire adhérer son personnel, c'est son projet mué en grande cause⁵. La taille de l'entreprise constitue un élément important de la manière dont sont dirigés les personnels. Plus la taille d'une entreprise croît, plus le risque d'éclatement des services en groupes opposés augmente, freinant la production. De la cohésion des personnels dépend donc une grande part de la réussite de ces grandes entreprises. La plupart essayent alors de rassembler les hommes autour d'une grande cause, celle de l'entreprise, grâce aux moyens d'information et déformation dont elles disposent. Ce but supra-ordonné doit permettre de dépasser les clivages intergroupes liés à des causes moins élevées (Sherif, 1966) et d'obtenir la coopération de tous. La discrimination systématique du hors-groupe (Tajfel et al. 1971) doit agir sur les groupes extérieurs à l'entreprise et non pas au sein de l'entreprise. À l'instar du grand projet totalitaire à l'échelle d'une nation, la grande cause fait appel au dépassement de soi. Elle s'ancre sur des représentations sociales préexistantes comme celles du service à la nation, du courage, de l'efficacité, du dévouement, de la supériorité de l'être sur l'avoir, etc... L'organisation devient alors un organisme vivant, un Léviathan réinventé où l'individualité de chacun est absorbée au profit du tout. La visibilité de la rationalité économique du projet d'entreprise et du rôle attribué à chacun disparaît sous l'éclairage socio-affectif qui lui est apporté. Si l'on suit P. Pharo (1992) les contraintes du travail ne seraient acceptables que si elles sont susceptibles d'être réinterprétées par ceux qui y sont soumis. Elles doivent pouvoir faire l'objet d'une appropriation, d'un détournement d'offre de sens en quelque sorte faute de quoi elles génèrent un malaise cognitif et rendent les actes prescrits problématiques. En effet, selon la théorie de l'équilibre cognitif (Heider, 1946) qui initia nombre de travaux postérieurs sur la dissonance cognitive les attitudes et les attentes d'un individu quant à un aspect de son environnement ne peuvent être en contradiction avec d'autres aspects de ce même environnement sans générer un déséquilibre et la nécessité d'un rééquilibrage. Un comportement contre-attitudinal c'est-à-dire en contradiction avec une attitude, crée chez l'individu un état de dissonance (Festinger, 1957) auquel il va essayer de remédier en modifiant les cognitions en désaccord avec son acte. Pour réduire l'état de dissonance dans lequel se trouve le sujet, il peut réinterpréter l'acte, lui donner un sens propre, conforme à ses valeurs. Les valeurs mises en exergue par le projet d'entreprise devenu cause nationale doivent lui permettre d'y puiser les raisons suffisantes pour agir et de ne pas matérialiser ce malaise cognitif par une baisse de productivité. L'idéal de l'entreprise est un prêt-à-penser utile pour diminuer le malaise cognitif qu'engendrent les états de dissonance. La réduction de l'autonomie de pensée par l'augmentation de l'autonomie dans le travail, l'exigence de qualité accrue, le travail en flux tendu, les machines réduisant à l'extrême le facteur humain, le changement fréquent de rôles au sein de l'équipe, sont autant d'éléments rendant l'appropriation individuelle et collective des rôles et des identités dans l'entreprise plus difficile. L'esprit est entièrement mobilisé par l'objectif à atteindre et le

choix des moyens pour y parvenir, fout semble mis en œuvre pour que l'ouvrier réinterprète son rôle instrumental au travers de l'idéologie de l'entreprise et qu'il s'approprie les objectifs de l'entreprise comme les siens. Si le Système d'Information et de Communication des organisations basée sur un modèle industriel donne très peu d'informations aux ouvriers, considérant qu'ils sont inaptes à comprendre et que la diffusion d'informations autres que des commandements est inutile, le Système d'Information et de Communication du modèle post-industriel ouvre tous les canaux à destination des personnels pour mieux diffuser son idéologie dans l'entreprise comme à l'extérieur de l'entreprise. L'idéologie managériale est d'autant mieux diffusée que son vocabulaire envahit la scène politique aussi. Il est repris par les hommes politiques en quête de slogans et de formules pour mieux vendre leurs programmes, pour mieux se vendre eux-mêmes. Parmi les conseillers, parmi les plus écoutés figurent les experts en publicité et marketing accréditant un peu plus l'idée que la politique est un bien de consommation et que l'économie mène le monde.

- 7 La propagande n'est qu'un des aspects de l'ouverture des canaux d'information et de communication, l'aspect descendant. Devenus conscients de la richesse des connaissances et des savoir-faire de leurs employés, y compris les moins qualifiés, les dirigeants sollicitent le plus possible d'informations ascendantes. L'idéal serait d'amener les employés à ne garder aucune compétence pour eux-mêmes, c'est-à-dire aucun pouvoir auquel la direction n'aurait pas accès. « Une des difficultés des entreprises, c'est de faire en sorte que ce qui est dans le tête des gens soit un patrimoine de l'entreprise, en quelque sorte. » dit un cadre dirigeant de l'entreprise Hervé Thermique⁶, qui pense avoir trouvé dans l'intranet de l'entreprise la solution à plus de transparence, non de l'entreprise pour ses employés mais des employés vis-à-vis de l'entreprise. Parce que l'idée est dérangeante et potentiellement génératrice d'une forte dissonance, ouvrons une parenthèse pour montrer comment cette transparence pourrait être acceptée à moindre coût cognitif pourvu que le projet d'entreprise lui donne un sens. En effet, imaginons un discours du type de celui qui suit reformulé en un discours dont le but ne serait pas l'épanouissement personnel : « [...] le XXI^e siècle exigera de tous une plus grande capacité d'autonomie et de jugement qui va avec le renforcement de la responsabilité personnelle dans la réalisation du destin collectif. Et aussi, en raison d'un autre impératif que le présent rapport souligne : ne laisser inexploré aucun des talents qui sont, comme des trésors, enfouis au fond de chaque être humain. » (Delors et al., 1996, p.18). L'intranet pourrait avantageusement aider à explorer tous ces talents, à réduire encore l'incertitude liée au facteur humain mais c'est un outil à double tranchant, transformer l'intranet d'une organisation en œil de « big brother⁷ » c'est prendre le risque d'un retour aux pratiques tayloriennes à la fois de la part des dirigeants et de celle des employés. Surveillance et méfiance d'un côté contre réactance⁸ et baisse de production de l'autre. Le projet d'entreprise ne peut fédérer toutes les énergies sans confiance. La confiance est au cœur du but collectif partagé, c'est un des ressorts principaux de la motivation. Pourtant la tentation est grande, étant donné les performances de réseau numérique, d'en faire un outil de contrôle de plus et sans doute de trop. Dans cette réponse faite par un cadre dirigeant d'Usinor à une question sur les bénéfices que peuvent retirer les entreprises d'un intranet⁹, à l'occasion du concours intranet 99 (la première manifestation nationale sur les intranets), la tentation d'associer projet collectif et contrôle est grande : « Qu'est ce qu'un bénéfice pour l'entreprise : ce qui garantit sa compétitivité à long terme. Dans un monde rapide et hyper-concurrentiel, c'est l'agilité collective, l'intelligence, la créativité qui feront la différence. Or ces valeurs sont souvent dispersées au sein de

l'entreprise, voire même dissimulées. Intranet est un puissant révélateur de compétences, il permet la diffusion rapide à bas coût, réduit les pesanteurs de l'intermédiation sans valeur ajoutée. Les bénéfices résident dans cette mise en tension collective de l'entreprise vers le progrès. Entre un coût faible et un espoir de gain élevé, c'est un pari pascalien facile ! ». Alors que l'agilité collective, l'intelligence, la créativité, la tension collective vers le progrès appartiennent au registre du grand projet, puissant révélateur de compétence, les pesanteurs de l'intermédiation sans valeur ajoutée, relèvent de celui du management autoritaire et de la suspicion envers les subordonnés. Or ces deux registres sont antinomiques, la combinaison des deux ne permet ni l'appropriation par les employés du projet d'entreprise ni la naturalisation de l'idéologie managériale.

- 8 Si l'on parle de révolution dans les entreprises grâce à l'intranet, cela tient au fait que franchir le pas de l'intranet peut signifier dans certains cas passer du modèle industriel au modèle post-industriel amélioré par un outil de communication plus performant. Un pas de géant pour les uns et un petit pas pour les autres dont le modèle organisationnel est déjà post-industriel.
- 9 Mais rien n'empêche de garder le modèle industriel avec un intranet car si cet outil ouvre des canaux de communication et d'information, l'accès peut en être limité par des codes d'accès, des clés de cryptage. Dans tous les cas, le réseau électronique sert l'idéologie qui sous-tend le modèle organisationnel auquel il s'intègre. Parler de révolution prendrait néanmoins tout son sens si l'on entendait mouvement circulaire au lieu de transformation complète. Peut-être finalement les dirigeants doivent-ils se méfier plus d'eux-mêmes que de leurs subordonnés car la difficulté d'éviter les abus de pouvoir est d'autant plus grande qu'un outil les facilitant grandement arrive sur le marché finalement les dirigeants doivent se méfier de la tentation de l'abus de contrôle qui anéantirait leurs efforts pour mobiliser chacun autour de leur projet d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYLE M., *The Social Psychology of Work*. New York: Penguin books. 1972. 291 p.
- BEAUVOIS, J.-L.. *La psychologie quotidienne*. Paris : Presses Universitaires de France. 1984. 211 p.
- BEAUVOIS, J. L., *Traité de la servitude libérale*. Paris : Dunod. 1994. 247 p.
- BOYER, R., DURAND. J. P., *L'Après Fordisme*. Paris : Syros, 1993. 174 p.
- DELORS, J. (dir.). *L'éducation, un trésor est caché dedans : rapport il l'UNESCO de la Commission Internationale sur l'éducation pour le XXI^{ème} siècle*. Paris : Odile Jacob/UNESCO. 1996. 312 p.
- FESTINGER. I... An Introduction of the Theory of Dissonance, in Léon
- FESTINGER (Ed.). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Palo Alto. CA: Stanford University Press. 1957. p. 1-31
- HEIDER, F.. Attitudes and cognitive organization, *The Journal of Psychology* 1946. n° 21. p. 107-112

HOFFMAN. M.L.. Moral development. in P.H.MUSSEN (Ed.). *Carmichael's manual of child psychology*. vol 2. New York: Willow. 1970. p. 261-359

HOFFMAN. M.L... Affective and cognitive process in moral internalization. in E.T.HIGGINS. D.N.RUBLE. W.W.HARTUP (Eds.), *Social cognition and Social Development*. Cambridge : Cambridge University Press. 1983. p. 236-275

HUXLEY. A.. *Le Meilleur des Mondes*. Paris : Pocket. 1996 (première édition 1932). 288 p.

ORSBURN J. D., MORAN L., MUSSEL WHITE. E., ZENGER J H. *Self-directed Work Teams: the new american challenge*. Homewood, Illinois: Business One Irwin. 1990. 354 p.

ORWELL G., 1984. Paris: Gallimard. 1978 (première édition 1950). 438 p. PHARO. P.. *Phénoménologie du lien civil*. Paris : L'Harmattan. 1992. 214 p. SHERIF M.. *In ; common predicament. Social psychology of intergroup conflict and coopération*. Boston: Houghton Mifflin. 1966. 192 p.

TAJFEL. IL. BILLIG. M.. BUNDY. R. P.. FLAMENT. C. Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*. 1. 1971 p. 149-178

TAYLOR. F. W., *La Direction Scientifique des Entreprises*. Paris : Marabout. 1957. 319 p.

NOTES

1. « [...] l'une des premières caractéristiques de l'homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est pour cette raison même inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. En conséquence, l'homme qui est le plus qualifié pour manutentionner des gueuses de fonte est incapable de comprendre la science réelle du mode d'exécution de ce mode de travail. » (Taylor, 1911).

2. Dans les années 1930 les grandes usines de la Western Electric Compagny. a Hawthorne dans la banlieue de Chicago, posent un problème de baisse de production que les dirigeants ne savent pas résoudre. La théorie de la motivation par le salaire ne fonctionne pas : conditions de travail et salaire sont supérieurs à la moyenne dans la région. L'expérimentation va durer de novembre 1924 à avril 1927. Les dirigeants avec leur personnel de recherche, optent tout d'abord pour une amélioration de l'éclairage et constituent deux groupes pour tester l'efficacité de cette amélioration sur la production, Le groupe test pour lequel l'éclairage s'améliore augmente bien sa productivité mais le groupe contrôle, dont l'éclairage demeure inchangé, aussi. Au fil des améliorations, groupes test et contrôle continuaient à augmenter leur productivité et lorsque l'on tenta l'inverse, à savoir une baisse de l'éclairage du groupe test, cela ne perturba l'amélioration de la production qu'à partir du moment où l'on ne pouvait plus voir distinctement le matériel à monter. Pour tenter de comprendre les raisons de tels résultats, les dirigeants de la Western Electric (filiale de l'American Téléphone and Telegraph Company), font appel à une équipe de chercheurs de Harvard dirigée par Elton Mayo. Jusqu'en 1932. Mayo et son équipe montèrent et suivirent 5 études.

3. Rousseau., J.J. *Du Contrat Social ou Principes du Droit Politique*, Chapitre III. 1762

4. « Un gouvernement vraiment « efficient » serait celui dans lequel le tout-puissant comité exécutif des chefs politiques et leur année de directeurs auraient la haute main sur une population d'esclaves qu'il serait inutile de contraindre, parce qu'ils auraient l'amour de leur servitude. » (Huxley. 1932).

5. Exemple de discours entrepreneurial de type totalitaire :

« – les hommes : nos salariés sont le fondement de notre force. Ils sont l'intelligence de la firme et décident de notre réputation et de notre dynamisme

– les produits nos produits sont le résultat final de nos efforts et ils doivent être les meilleurs au service du consommateur du monde entier Ils sont notre image

– les profits les profits sont la meilleure mesure de la manière dont nous satisfaisons nos clients Les profits sont indispensables a notre survie et a notre croissance » (Boyer et Durand 1993)

6. Richard. C. Gille. S., *Le temps des souris - Chaud-Froid sur Intranet*, documentaire télévisé, première diffusion le 31 mars 2000 sur la cinquième

7. Orwell. G. 1984 Paris Gallimard, 1978 (première édition 1950). 438 p.

8. Origine du concept :J Brehm (1966. p. 4). Définition : « étant donné une personne qui a un ensemble de comportements libres, elle éprouvera de la réactance chaque fois qu'un de ses comportements est éliminé ou menacé de l'être. ». S. Brehm et J Brehm (1981. p. 96) ajoutent : « une liberté est menacée chaque fois qu'un événement augmente la difficulté perçue d'exercer cette liberté. »

9. Le Cornée Ubertini. A. H.. *Internet et la démocratie*, thèse de doctorat. Université de Bretagne Sud. 28 janvier 2002. 356 p.

AUTEUR

ANNE-HÉLÈNE LE CORNEC UBERTINI

Université de Bretagne-Sud