

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	25 (1967)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Le phénomène de croissance des services administratifs de l'entreprise
<b>Autor:</b>	Cuendet, Gaston
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-136201">https://doi.org/10.5169/seals-136201</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Le phénomène de croissance des services administratifs de l'entreprise**

**Gaston Cuendet**  
Dr en sciences économiques  
Genève

Les entreprises privées de nos sociétés industrielles occidentales bénéficient depuis une vingtaine d'années d'une expansion presque ininterrompue.

Cette croissance ne pose pas seulement des problèmes aux services de production et de vente. Elle se traduit par des soucis considérables pour tous les autres responsables, car ce sont les structures mêmes de l'entreprise qui doivent être remises en cause. En particulier la croissance des services administratifs est plus complexe qu'il n'y paraît superficiellement. Les entreprises importantes peuvent souffrir, en période d'expansion, d'une hypertrophie, puis d'une sclérose des organes administratifs.

Nos observations les plus importantes peuvent se résumer comme suit:

1. Les entreprises moyennes (au stade de l'entrepreneur) et importantes (au stade de la direction professionnelle) voient leurs services administratifs s'accroître plus que proportionnellement pour faire face à l'expansion de l'économie des pays occidentaux.
2. Beaucoup d'entreprises sont ou vont se trouver au seuil d'une mutation, transformation qui, pour parer à la sclérose, les amènera à devenir des entreprises à gestion de type intégré. Elle exige qu'on repense totalement le rôle et la structure des services administratifs dans l'entreprise.
3. Devant l'ampleur du bouleversement qu'entraîne cette mutation, beaucoup d'entrepreneurs et de directeurs hésitent à franchir le seuil critique et tentent de parer à l'accroissement du travail administratif par une hypertrophie encore plus marquée des organes administratifs.
4. Nous croyons cependant que les forces d'expansion de l'économie font preuve d'un dynamisme tel qu'il serait erroné de vouloir retarder, éviter ou même escamoter le passage du seuil de la mutation.

Il paraît indiqué d'analyser ici les règles normatives qu'on doit appliquer aux organes administratifs de l'entreprise préalablement à la mutation dans le but de faciliter la transformation et de parer tant aux disfonctions décelées qu'aux risques ultérieurs inhérents au phénomène de croissance.

Le rôle d'une organisation administrative efficace de l'entreprise est important, non seulement pour l'entreprise elle-même, mais pour la communauté tout entière, puisque c'est entre autres par un fonctionnement adéquat de l'économie que les peuples tirent parti du progrès technique. Ce rôle est aujourd'hui d'autant plus marqué que, de passifs et secondaires, les services administratifs sont devenus actifs et importants dans l'entreprise. Jadis, dans l'entreprise artisanale, les employés administratifs agissaient dans l'ombre et le sillage de leur chef. Dans l'entreprise d'une certaine importance, les services administratifs tirent

aujourd’hui leur valeur de leur fonction complémentaire à celle de la direction à laquelle ils s’intègrent partiellement. Le lien entre les deux formes d’administration (l’administration au niveau de la gestion et l’administration au niveau de l’exécution) devient si intime qu’il est de plus en plus difficile d’en tracer la ligne de démarcation. Selon toute probabilité, cette osmose se renforcera encore à la faveur des nouvelles méthodes de gestion intégrée telles qu’elles devront graduellement être appliquées dans le type évolué d’entreprise.

Sur le plan administratif et face à l’avenir, deux objectifs majeurs s’imposent aux entreprises occidentales importantes :

1. Une organisation rationnelle des services administratifs dans les entreprises afin de faire face à l’augmentation considérable du volume de travail administratif.
2. Une formation systématique des effectifs croissants de personnel, nécessitée par la transition du type entrepreneur au type direction professionnelle, puis, pour de nombreuses entreprises, déterminée par la mutation au stade de la gestion cybernétique intégrée.

Il n’entre pas dans le cadre de cette étude de développer dans le détail les implications profondes et les modalités de réalisation d’un développement harmonieux jusqu’au stade de la gestion cybernétique intégrée. Mais cette analyse de la transformation des organes administratifs de l’entreprise se doit de rappeler la première des exigences fondamentales qui permettront l’adaptation des entreprises à cette expansion et à la mutation à laquelle elle aboutit sur le plan administratif.

### **La croissance et ses impératifs envers l’organisation**

Comment se traduit pour l’entreprise en phase de croissance l’adaptation et la réorganisation de ses organes administratifs en fonction des nouveaux impératifs ?

Le profane songe immédiatement à des machines révolutionnaires. Mais à l’analyse, cette réorganisation implique des transformations et des démarches d’un type différent. Les véritables moyens qui permettent de tirer tout le parti possible du progrès technique présent et futur ne sont en fait que l’application des méthodes qui régissent la démarche de l’esprit scientifique.

Chevalier caractérise comme suit la manière empirique et la manière scientifique de procéder : « Par rapport à l’organisation sommaire qui naît des routines professionnelles, l’organisation à laquelle on donne le nom de scientifique comporte un effort supplémentaire de raison, un effort de réflexion sur les actes à accomplir, sur leur utilité, sur les conditions de leur exécution, sur leur enchaînement avec les opérations qui les motivent, qui les déterminent ou qui leur succèdent. A l’organisation naturelle, embryonnaire ou empirique, se superpose une organisation rationnelle dans laquelle l’esprit, dominant la matière ou les forces inconscientes, recrée les organes pour mieux les adapter à leurs fonctions ou pour stimuler leur action »<sup>1</sup>.

La nécessité profonde d’une analyse scientifique est évidente. Comme Baumberger l’a souligné, ce sont les transformations dues à la croissance qui posent le plus de problèmes d’organisation dans les entreprises moyennes ou grandes<sup>2</sup>. Les instances responsables engagent de nouveaux collaborateurs, installent des machines plus puissantes, mais on ne se

<sup>1</sup> J. CHEVALIER: *L’Organisation*, t. 1, Paris, 1964, p. 53.

<sup>2</sup> H. U. BAUMBERGER: *Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen*, Berne, 1961, p. 5.

rend pas toujours compte qu'une entreprise moyenne demande une structure fondamentalement différente de celle de la petite entreprise; et qu'à son tour, la structure de la grande entreprise doit être repensée de fond en comble.

Cette remise en cause méthodique et cette amélioration systématique de l'organisation et de la technique de travail, qui touchent également les méthodes personnelles et les conceptions intellectuelles de l'entrepreneur, amènent une transformation du travail des services administratifs. Se vouant à l'étude des postes de travail, à la critique des méthodes et des résultats, cette analyse donne à l'activité de bureau, jusqu'alors réfractaire à toute approche scientifique, ses véritables fondements rationnels. Car il est étonnant de constater que les services administratifs de nombre d'entreprises européennes ont conservé une fantaisie, une variété de structure qu'ils ne perdent aujourd'hui que sous la pression de l'expansion. C'est dans cette direction que doit primordialement se porter l'attention des responsables.

Il s'agit par conséquent de soumettre une telle entreprise à l'observation scientifique. En particulier, avant toute action thérapeutique, on analysera exactement l'utilité réelle de chacun des postes de travail, car dans une entreprise hypertrophiée, les organes administratifs se multiplient sans nécessité profonde et provoquent une sclérose par manque de souplesse de l'organisation bureaucratique. Il est anormal que les services administratifs soient pratiquement les seuls organes de l'entreprise à ne pas faire l'objet d'une recherche systématique quant à leur utilité, à la nécessité de leur action, à leur organisation et à leur finalité. Ce défaut de réflexion méthodique sur la raison d'être des services administratifs a certainement été la cause d'une hypertrophie néfaste à l'ensemble des économies occidentales, occasionnant un véritable gaspillage de forces tertiaires.

Aussi semble-t-il impératif, en période d'expansion, de poser le problème de l'organisation des services administratifs. Cela paraît d'autant plus nécessaire que l'on peut parvenir dans toutes les entreprises à une meilleure utilisation du personnel existant grâce à des structures plus adéquates, tant individuelles que globales, grâce aussi à un allègement des chemins administratifs. L'analyse a montré qu'à l'heure actuelle, dans les pays occidentaux, une partie du personnel administratif allant jusqu'à 15 % et même 20 % serait superflue si les structures étaient meilleures, tout en s'appuyant sur une formation correspondante des employés. En d'autres termes, l'économie pourrait faire face à une expansion supplémentaire d'environ 20 % sans augmentation notable des effectifs administratifs — et même sans recours systématique aux nouvelles machines électroniques. Il en résulterait du même coup une certaine compression des prix de revient qui augmenterait la capacité concurrentielle de l'Europe.

Ce n'est pas qu'aucun effort de rationalisation n'aït été tenté à ce jour. Dans les bureaux, des méthodes d'organisation du travail se sont infiltrées, similaires à celles des ateliers. En fait, un grand nombre des formules sur lesquelles repose le travail administratif ont été progressivement standardisées et normalisées. Il en est de même des imprimés qui restent au centre des préoccupations des organisateurs. Leur importance découle du rôle de transfert de facultés ou d'habileté qui est le leur. Ils permettent aux employés et aux cadres d'effectuer presque automatiquement et sans recherche ou réflexion les opérations prévues et codifiées à l'avance par l'organisateur. Dans cette optique, si le travail a été conçu rationnellement, on aboutit souvent à une première standardisation des opérations administratives qui, afin d'être condensées sur des formules et saisissables par des machines, ont été décomposées en opérations simples et fondamentales.

Ce début de rationalisation prépare la voie à l'automation. Beaucoup plus que la mécanisation qui pouvait s'effectuer de secteur en secteur, l'automatisation administrative,

même dans sa forme non intégrée, exige des entreprises qui l'adoptent un mode de pensée encore plus stricte, des méthodes d'action unifiées. Cette évolution tend ainsi à priver les organes administratifs d'exécution de beaucoup de tâches de recherches et de réflexion. En effet, l'impression des documents incarne, conserve et transcrit tout ce qui découle de l'ordonnance et de la conception du travail.

Mais de telles réorganisations matérielles s'arrêtent souvent en chemin. Les organisateurs résolvent avec élégance la manière la plus rationnelle d'effectuer une opération. La raison profonde d'un acte administratif leur échappe cependant parce qu'ils omettent souvent de pousser suffisamment leur analyse et de repenser tout le contexte administratif.

C'est pourtant dans une remise en question continue des actes et des processus qu'apparaît la base scientifique d'une réorganisation des organes administratifs. Une fois la structure élaguée, le progrès technique peut aller de l'avant. Somme toute, organiser un service administratif demande autant sinon plus de recherches, de réflexion, de calculs, de prévisions de rentabilité et de prévoyance que de planifier n'importe quel service de production.

Est-ce la raison pour laquelle on n'a pas procédé dans nombre d'entreprises d'Europe occidentale à une amélioration systématique et globale des organes administratifs ? On s'est apparemment borné à les moderniser, en mécanisant où le besoin s'en faisait sentir, sans appliquer au secteur administratif de l'entreprise le raisonnement scientifique qui, seul, permet de travailler avec quelque chance de succès. Si la plupart des entreprises moyennes ou grandes sont sur la voie d'une adoption partielle des moyens d'organisation que nous avons mentionnés, il faudra encore de nombreux efforts avant que l'économie d'Europe occidentale fonctionne dans ses services administratifs de manière moderne et efficiente.

Notre analyse porte sur deux plans qui tous deux considèrent avant tout l'organisation administrative : le premier se rapporte aux entreprises en expansion normale. Quant au second, il concerne plus particulièrement les entreprises arrivées au seuil de la mutation qui fera de leurs services administratifs des organes évolués, piliers d'un nouveau type de gestion.

### **Rationalisation des services administratifs dans l'entreprise en expansion normale**

La phase de croissance des entreprises européennes s'est en général déroulée empiriquement pour les services administratifs. Depuis le début du siècle, ces organes des entreprises se sont développés, tout d'abord sans méthode, sous la pression des nécessités du travail quotidien, en dehors de tout plan préconçu et sans qu'un effort de réflexion ait précédé le développement des moyens existants ou la mise en place de nouveaux organes. Quand les entrepreneurs, devant l'ampleur des frais fixes, commencent à envisager une rationalisation, celle-ci est défective parce qu'on s'efforce d'amener à un état parfait une organisation administrative dont ni la croissance, ni la structure n'ont été préalablement soumises à l'épreuve du raisonnement scientifique. Dans la plupart des entreprises privées, on a négligé, en période d'expansion, de remettre en question la légitimité de chaque poste administratif, car il est plus agréable de centrer son attention sur la réalisation de tâches nouvelles que sur l'examen des structures anciennes.

Les conditions existent alors pour que l'organisation administrative, de fonctionnelle et empirique qu'elle était à l'origine, devienne bureaucratique dans le sens que Touraine<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A. TOURAIN: « *Entreprise et bureaucratie* », dans *Sociologie du Travail*, Paris, n° 1/59.

et Crozier<sup>1</sup> donnent à ce terme. L'administration et ses procédés tendent à devenir un but en eux-mêmes et l'idéal de service s'estompe en général.

Les causes de cette situation insatisfaisante sont multiples, mais nous nous bornerons à en développer deux ici.

En premier lieu, nous devons souligner que la période d'expansion économique dont bénéficie l'Europe occidentale depuis 1945 recèle certains aspects négatifs. C'est ainsi que plusieurs pays industriels connaissent dans tous les secteurs une grave pénurie de personnel. Particulièrement pour les emplois administratifs, les entreprises n'ont plus depuis un certain temps la possibilité de sélectionner les candidats en fonction des exigences effectives des postes à repourvoir. De ce fait, elles en sont réduites à engager des collaborateurs au bagage souvent insuffisant. Si cette anomalie est le reflet d'un développement réjouissant de l'économie, si le spectre du sous-emploi paraît relégué pour longtemps au musée des curiosités historiques, ce phénomène comporte cependant des dangers. Depuis quelques années, le réservoir des employés possédant les qualifications et les compétences naturelles nécessaires à l'exercice de la fonction administrative s'épuise plus rapidement qu'il ne se comble; on doit à ce déséquilibre l'ouverture des bureaux à du personnel qui ne remplit pas les conditions normales d'engagement. Ces employés non qualifiés, installés dans les structures existantes, représentent un certain danger, car ils alourdissent les fondements généraux de l'économie administrative. Leur travail pourrait être exécuté mieux, plus vite et plus rationnellement par des collaborateurs plus qualifiés, mais même lorsque ceux-ci sont à disposition, on hésite à tailler les rameaux gourmands qui ont crû en absorbant la meilleure sève de l'entreprise. C'est, en fin de compte, une forme de gaspillage qui coûte cher à l'économie.

On constate ainsi que les structures administratives, au cours des années récentes, ne se sont pas développées selon le schéma d'organisation le plus efficient et rationnel, mais au gré des possibilités de repourvues des postes. Fort souvent, en l'absence d'un candidat adéquat, les dirigeants d'entreprises ont dû se résoudre à scinder un poste en deux, forts de l'expérience qu'il est plus facile d'engager deux collaborateurs non formés qu'un seul employé qualifié introuvable.

En second lieu, les emplois administratifs présentent une particularité qui rend ces solutions de pis aller fort néfastes pour le rendement général de l'économie: une fois créé, un poste nouveau ne sera généralement plus remis en question. Bien des situations temporaires se perpétuent de ce fait, hypertrophiant l'économie administrative. Ce phénomène regrettable présente d'autant plus de dangers que, par suite des nécessités d'intercommunications, l'accroissement du volume des opérations d'une entreprise entraîne habituellement un gonflement disproportionné de certaines catégories de personnel. Les collaborateurs administratifs, les employés de bureau sont particulièrement touchés par cette anomalie.

C'est donc dire que, sous l'influence de ces deux facteurs, le secteur administratif se congestionne lentement mais sûrement par rapport aux secteurs traditionnels de production et de distribution.

Comment parer à ces graves défauts d'organisation dont souffrent nombre d'entreprises des pays occidentaux?

C'est par un examen critique des structures et des moyens techniques d'exécution qu'une telle réorganisation doit débuter. Premièrement, les processus de travail seront soumis à une analyse serrée. Et les machines ne seront pas épargnées. Car, pour organiser et

<sup>1</sup> M. CROZIER: « *Administration et bureaucratie* », dans *Sociologie du Travail*, Paris, n° 4/62.

mettre en route un service administratif, il faut bien sûr suffisamment de collaborateurs et du matériel adéquat; mais il faut encore savoir comment les disposer le plus efficacement et quelle est la relation optimum entre les machines et le personnel. Cette dernière condition exige un effort de pensée centré sur le travail administratif pour rationaliser le processus des opérations, en dehors de toute préoccupation de mécanisation.

Les principes selon lesquels cet effort de pensée est dirigé sont bien connus. On peut les rappeler comme suit avec Nordsieck qui distingue quatre principes d'administration<sup>1</sup>:

1. Le principe du minimum administratif: l'activité administrative d'une entreprise doit être organisée de telle manière qu'elle occasionne le moins de frais possible.
2. Le principe de la qualification: les tâches administratives doivent être confiées à des collaborateurs spécialisés et compétents.
3. Le principe de l'objectivité de l'administration: les tâches administratives doivent être abordées dans le sens de l'intérêt général de l'entreprise.
4. Le principe de l'administration proche de l'entreprise: l'organisation des tâches administratives doit avoir lieu de manière à garantir une exécution rapide et adaptée aux nécessités des situations particulières.

L'application rigoureuse de ces principes lors de l'analyse des services administratifs des entreprises occidentales doit permettre cette régénération partout où elle s'avère nécessaire.

Il va sans dire qu'on peut aussi réorganiser superficiellement, moderniser et mécaniser les services administratifs sans avoir suffisamment analysé la situation. Dans ce cas, pour un observateur non averti, le bureau paraîtra bien organisé, il donnera une impression de netteté, des machines seront disséminées ici et là. Ce jugement partira de fausses prémisses, car une apparence moderne ne signifie pas que l'organisation soit rationnelle. Et dans de telles conditions d'improvisation, le résultat sera toujours en deçà des espérances.

Pour éviter des mécomptes, il faut, en partant des principes de Nordsieck, examiner comment les machines ou les appareils modernes doivent être mis en service et si leur utilisation entre dans un plan conçu selon l'ensemble des besoins d'une firme. Ce plan doit s'appuyer, nous le répétons, sur une base solide, qui confère à tout procédé de travail de bureau ou d'atelier son maximum d'efficacité: le raisonnement scientifique. Ce raisonnement est d'ailleurs l'élément le plus important de l'évolution actuelle des services administratifs, malgré l'opinion fort courante selon laquelle la machine est à la base de la modernisation du bureau comme elle fut à l'origine de la révolution industrielle.

L'analyse critique préconisée doit avoir lieu préalablement à toute automation administrative et, si elle est menée conjointement avec la formation du personnel, on constatera parfois qu'il est superflu de renforcer la capacité administrative des entreprises moyennes par des machines électroniques. Car un système de travail repensé sur des bases traditionnelles mais logiques permet de réaliser des économies d'efforts telles que l'expansion peut souvent être absorbée sans investissements en matériel coûteux, tout en sauvegardant une meilleure souplesse d'exécution.

Cette observation trouve son illustration dans l'expérience d'une entreprise suisse du secteur tertiaire qui, aujourd'hui encore, exécute partiellement les mêmes opérations qu'il y a une quarantaine d'années. Un de ses grands services administratifs a été réorganisé sur les

---

<sup>1</sup> F. NORDSIECK: *Rationalisierung der Betriebsorganisation*, Stuttgart, 1955, p. 10 ss.

bases préconisées. Le bénéfice de cette opération ne réside pas seulement dans l'augmentation du rendement individuel de chaque employé, mais aussi et surtout dans l'accroissement de la productivité générale.

Voici ce que le processus de réflexion et d'analyse a permis d'obtenir:

- a) Une meilleure exécution du travail. Avant le changement, les chefs de service, surchargés, n'avaient pas le temps de se vouer à l'étude des cas difficiles et litigieux; aujourd'hui, ils se consacrent en majorité à ce travail qualifié.
- b) Un intérêt accru des employés à leur travail. Auparavant, ils exécutaient un travail purement mécanique d'opérations fractionnées. Aujourd'hui, ils effectuent l'opération globale, qu'ils conçoivent comme un tout cohérent.
- c) Une souplesse infiniment plus grande que par le passé. Le service est, dans sa forme nouvelle, capable de s'adapter rapidement à n'importe quelle charge de travail.
- d) Une accélération des opérations. On pourvoit, beaucoup plus rapidement que par le passé, à la facturation ainsi qu'à la passation des diverses opérations sur les comptes courants des clients.

Tous ces objectifs ont été atteints de manière satisfaisante et la productivité du service réorganisé a été améliorée d'environ 20 % sans mécanisation. Ainsi, le gain pour cette entreprise ne s'est pas manifesté à la suite d'une mécanisation timidement hasardée, mais en raison de la réorganisation systématique des processus de travail.

D'ailleurs, dans presque tous les secteurs administratifs d'entreprises européennes, de telles réorganisations peuvent être tentées avec fruit. Elles ne feraient qu'imiter l'industrie, dans laquelle cette rationalisation de la pensée a été appliquée dès l'apparition de la production en série.

Quels sont, pour les services administratifs des entreprises, les avantages d'une telle réorganisation ? Tout d'abord, elle permet un abaissement du prix de revient d'un travail dont le coût effectif, trop souvent, n'a pas été contrôlé. Elle amène ensuite la libération de nombreux travailleurs administratifs. On peut, dans une certaine mesure, parer ainsi à la pénurie de personnel. Enfin, elle conserve à la structure de l'administration une souplesse que les machines employées sans réflexion préalable ne peuvent pas déployer. Elle permet somme toute d'envisager positivement la révolution de l'automatisation administrative et non à la façon de ce directeur d'une grande entreprise suisse qui nous déclarait: « Nous ne trouvions plus de comptables qualifiés, alors nous avons adopté les machines électroniques. Mais le travail demande autant, sinon plus de personnel qu'auparavant. Le seul avantage, c'est que la majorité de ce personnel n'a pas besoin d'être qualifié, et que nous pouvons encore le trouver. »

Poursuivre la phase de croissance sur un tel pied, c'est ressembler à un esquif abandonné au caprice des vagues. Notre analyse montre au contraire qu'un effort sérieux de réorganisation doit précéder toute étude d'introduction de l'automation administrative. Car, à notre avis, la croissance des organes administratifs ne doit pas obligatoirement se traduire par les difficultés d'adaptation que maintes entreprises ont rencontrées.

## **Organisation des services administratifs préalablement à la mutation**

Dans toute entreprise en expansion, la direction fait en général d'abord face aux tâches urgentes d'exécution; ensuite, elle voit son attention aux questions d'organisation. Le cas de l'entreprise dont les services administratifs vont franchir le seuil qui les transformera en organes de gestion cybernétique intégrée est cependant particulier. Cette entreprise peut présenter deux situations différentes:

- a) Elle peut être une entreprise bien organisée, dont la croissance s'est effectuée selon des critères rationnels. Dans ce cas, elle aborde la mutation dans les meilleures conditions. Elle a consacré du temps aux questions d'organisation; ses structures administratives sont efficaces, ses processus de travail bien étudiés. Les travaux de préparation à la mutation et les analyses en vue de cette transformation peuvent être conduits avec méthode, dans un contexte clair et bien ordonné.
- b) Elle peut être aussi une entreprise dont la direction (collégiale ou composée d'un seul homme, l'entrepreneur) a, pendant des années, cherché à éluder la nécessité d'une mutation. Sa répugnance à déléguer les pouvoirs de décision à des collaborateurs a provoqué, dans les organes administratifs de l'entreprise, une hypertrophie néfaste. Les structures administratives se sont sclérosées, leurs effectifs se sont accrus sans une amélioration correspondante de l'efficience; bref, l'administration de l'entreprise a perdu le dynamisme qui doit caractériser la phase d'expansion.  
Cette section analyse les conditions normatives qui permettent à des entreprises dans cet état de disfonction de franchir tout de même le pas difficile de la mutation.

Il importe de souligner ici que cette étude ne porte pas sur les changements et l'adaptation que nécessite la mutation elle-même. Une telle analyse dépasserait le cadre de cet article. Notre propos vise à préciser les conditions préalables qui mènent à la réalisation d'une mutation accompagnée d'un minimum de risques et de difficultés.

Les divisions administratives des entreprises qui ont abandonné la ligne d'une croissance harmonieuse ont à faire les mêmes efforts de réorganisation scientifique que celles dont la direction a surveillé l'expansion. Elles sont cependant exposées, du fait même de l'hypertrophie de leurs structures à une difficulté supplémentaire.

De telles entreprises subissent particulièrement les effets d'une loi que l'économiste anglais Parkinson a exposée avec humour il y a quelques années:

« Les employés administratifs se créent mutuellement du travail. Par voie de conséquence, l'accroissement des effectifs administratifs dans le passé et à l'heure actuelle n'a pas de rapport direct avec la quantité de travail à exécuter »<sup>1</sup>.

Nous l'avons aussi constaté: l'efficience des organes administratifs diminue au fur et à mesure qu'ils s'accroissent. Et, au moment où les chefs de tous les échelons hiérarchiques perdent le contrôle direct de leurs subordonnés, l'emploi rationnel de leurs heures de travail est également remis en question. Parkinson a repris cette idée en rappelant qu'on se laisse d'autant plus absorber par le travail qu'on a plus de temps à y consacrer. Dans certaines conditions, lorsque le contrôle des subordonnés échappe à leurs chefs, chaque employé sera occupé en toute bonne conscience du matin au soir à des tâches stériles, sans rapport direct avec les objectifs de l'entreprise. Si le climat d'une entreprise est favorable à cette disfonction, on trouve des services entiers qui travaillent pour ainsi dire en circuit fermé et leur

---

<sup>1</sup> N. C. PARKINSON: *Les Règles d'Or*, Paris, 1958, p. 16.

production n'enrichit pas l'entreprise. Beaucoup de firmes au stade de l'entrepreneur, dont les services administratifs ont dépassé le développement caractéristique de ce type d'entreprise, se révèlent à l'analyse sujettes à cette mauvaise organisation, mais c'est l'entreprise au stade de la direction professionnelle, la grande entreprise, qui est le plus en danger.

Ces fonctions parasites, ces excroissances, commandent-elles une thérapeutique particulière ? En fait, on peut appliquer à ce stade le raisonnement scientifique exposé précédemment. L'organisateur, qui aura par cette méthode vite décelé les troubles organiques de cette entreprise, s'efforcera tout d'abord de la ramener à un état normal d'organisation en simplifiant, dans la mesure du possible, les chemins administratifs. Pendant cette période transitoire, il conviendra qu'il veille à maintenir l'entreprise en état normal de fonctionnement.

C'est ainsi qu'au moment où beaucoup d'entreprises des pays occidentaux abordent une nouvelle étape de croissance dont dépend leur développement futur, il apparaît nécessaire de revoir premièrement les structures administratives dans le sens d'une rationalisation fondamentale. La pression de la concurrence sur tous les marchés, la répartition internationale des tâches, l'obligation de comprimer les frais généraux poussent les entreprises qui veulent survivre à rechercher des circuits administratifs plus rapides, des suppressions ou des combinaisons d'opérations routinières, avant même d'aborder la mutation que nous avons décelée.

Dans la plupart des entreprises européennes d'une certaine importance, des postes d'organisateurs administratifs, que le volume du travail n'aurait pas rendus nécessaires, devront être créés à cet effet. Pour les grandes exploitations, un poste d'organisateur pour cent employés de bureau environ paraît souhaitable. Les petites entreprises devront se grouper par branche pour tirer parti en commun des services d'un organisateur ou d'un bureau spécialisé.

La tâche de ces spécialistes différera de celle qu'ils avaient jusqu'à présent. Leur mission sera d'accroître la productivité administrative, ce qui, à première vue, semble fort réalisable, puisque le travail administratif comporte comme le travail manuel certaines tâches répétitives pour lesquelles aucune analyse n'a été en général entreprise systématiquement. La suppression des doubles emplois, la disparition des occupations qu'on se crée mutuellement sans effet productif, le regroupement des services administratifs de petites entreprises, la réflexion scientifique sur les buts et les méthodes administratifs devraient conduire à une nette diminution des emplois de bureau. Et ces entreprises pourront ainsi aborder favorablement le bouleversement du passage au stade de la gestion cybernétique intégrée.

## Résumé

L'analyse du phénomène de croissance des organes administratifs nous a révélé que le point sensible de cette expansion se situe dans le passage du stade traditionnel au stade de la direction à gestion intégrée, passage qui devient inéluctable lorsqu'un certain développement a été atteint. Nos observations ont montré qu'il s'agit d'appliquer le raisonnement scientifique à l'organisation des services administratifs afin de les mettre en mesure de franchir le seuil critique.

Même lorsque la régénération préconisée se heurte à des difficultés d'ordre sociologique et psychologique, elle doit être entreprise, car l'avenir des pays occidentaux en dépend partiellement. Elle bouleversera certaines routines, mais elle est nécessaire, car un tel travail

de rationalisation a trop fréquemment buté jadis sur la conception erronée d'une tradition statique, alors que le progrès aurait pu s'épanouir dans un climat favorable en s'appuyant sur ce qui mérite d'être conservé du passé.

Cette amélioration, favorisée par des chefs clairvoyants, doit être méthodiquement conduite par des organisateurs attachés aux entreprises.

La place des organisateurs dans la nouvelle configuration économique est donc essentielle. Car, que sert-il aux techniciens d'inventer, de créer, si l'économie n'en tire pas le maximum ? Nous soulignons avec Armand que les crises économiques du passé et les dangers futurs qui menacent l'homme ne viennent pas de la technique elle-même, mais bien plus du retard de l'organisation sur la technique<sup>1</sup>. L'effort des responsables de l'économie moderne doit consister surtout à éléver le niveau de l'organisation en réalisant notamment une coordination rendue indispensable par l'interdépendance des techniques et la dimension des problèmes.

A ces grandes tâches de l'organisation sur le plan de l'économie correspond, sur le plan des secteurs administratifs de l'entreprise, cet effort d'analyse et de synthèse que nous avons évoqué. Il permettra au secteur administratif de mieux remplir à l'avenir son rôle moteur dans les entreprises parvenues au stade de la gestion intégrée. Il assurera aux entreprises moins importantes une gestion administrative rationnelle. Une organisation conçue dans cette optique demande à la fois de la pondération et de l'enthousiasme. Elle revient à considérer l'homme avant la matière, les employés plutôt que les machines. Son but final est une affectation rationnelle du personnel; chaque collaborateur exerçant un emploi répondant à sa formation, chaque emploi répondant à une nécessité profonde de l'entreprise. Cette organisation de haute qualité permettra, de plus, à chaque employé administratif de se sentir pleinement utile à son poste.

Ainsi sera combattue la forme de gaspillage que Dubreuil dénonçait, celle que constitue l'inutilisation systématique des capacités spirituelles des travailleurs. Quand on comprendra que les déperditions de valeur humaine dépassent de loin la valeur des matières les plus précieuses, on se demandera alors comment on a pu s'arrêter aussi longtemps aux aspects purement matériels du travail<sup>2</sup>.

(Cet article reprend certains passages de l'ouvrage de l'auteur: *Croissance et Mutation des Services administratifs de l'Entreprise*, Payot, Lausanne, 1966.)

---

<sup>1</sup> L. ARMAND et M. DRANCOURT: *Plaidoyer pour l'Avenir*, Paris, 1961, p. 227.

<sup>2</sup> H. DUBREUIL: *A Chacun sa Chance*, Paris, 1935, p. 217.