

La division du travail, une affaire de prudence*

Arnaud PELLISSIER TANON

Taylor a rassemblé les premiers *principes d'organisation scientifique des usines*¹. Durkheim a placé aux fondements de sa sociologie la *division du travail sociale*² qu'un Marx avait préalablement distinguée de la division manufacturière³. Adam Smith a fondé la *richesse des nations*⁴ sur le phénomène dont Adam Ferguson avait fait le cœur de son *histoire de la société civile*⁵. Le thème de la division du travail, entendu tant au sens étroit de la parcellisation des tâches au sein de l'atelier qu'au sens vaste de la spécialisation et de la coordination de l'activité humaine de production, fut ainsi l'un des objets sur lesquels les sciences sociales occidentales se penchèrent dès leur naissance.

L'expression apparut au moment où ces sciences se formèrent : elle fut forgée par Bernard Mandeville en 1714⁶ qui parle de "tâche divisée et subdivisée" au troisième dialogue de sa célèbre *Fable des Abeilles*. Mais la réalité qu'elle désigne semble vieille comme le monde et les sciences sociales, en prenant la division du travail pour objet d'études, suivaient l'exemple de prédécesseurs illustres : Platon avait développé notamment une analyse du tissage⁷ dont les lignes n'ont pas plus vieilli que nombre des descriptions de "la manufacture d'épingles" ou de "la fabrication d'une montre" chères aux auteurs du XVIII^e siècle⁸. Et Aristote, reprenant à sa façon l'analyse platonicienne de la genèse de la Cité⁹, précisa peu après qu'elle consiste en une diversification des métiers et un élargissement des relations d'échange¹⁰.

Le constat de ces racines lointaines n'est pas sans interroger le chercheur, d'autant plus que le regard porté sur la division du travail a changé : le chercheur n'a plus pour mission d'aider l'homme à se gouverner dans un monde contingent mais, au contraire, de connaître les lois de la nature pour mieux la transformer. Et, oublieux du fait que les hommes apprennent à travailler ensemble, il cherche, notamment, à connaître les lois de la division du travail pour mieux restructurer

* Cette article présente les résultats principaux d'une thèse de doctorat en Sciences de gestion préparée au Programme Doctoral ESSEC sous la direction de MM Laurent Bibard et André Fourçans et soutenue le 6 décembre 1997 devant un jury rassemblant MM Charles-Henri d'Arcimoles, Pierre Batteau, Philippe Mongin, Jean-Yves Naudet et Philippe Nemo. Que tous agréent l'expression de ma reconnaissance, ainsi que Mlle Béatrice Vacher et Mme Sylvie Chevrier pour les critiques qu'elles ont apportées à sa première version.

¹ F. Taylor (1911/1912).

² E. Durkheim (1893/1973). Pour une description des avatars de la notion de "division du travail" d'Adam Smith à Milne-Edwards et Darwin et de ces derniers à Durkheim, cf. C. Limoges (1994).

³ Cf. K. Marx (1867/1977), livre premier, chapitre XIV, intitulé "la division du travail et la manufacture".

⁴ A. Smith (1776/1881/1991), livre I, chapitres 1 à 3.

⁵ Cf. A. Ferguson (1767/1783/1992), IV^e partie, chap. I : "De la séparation des arts et des professions".

⁶ Cf. Mandeville (1714/1985).

⁷ Platon, *Politique*, cit. 281-b à 283-c, trad. franç. par Emile Chambry. Ce passage n'est mentionné, à notre connaissance, que par V. Foley (1974), p. 236, au contraire de *La République* 370-b qu'aucun commentateur de l'analyse platonicienne de la division du travail n'omet de signaler.

⁸ Pour une présentation de ces descriptions, cf. Jean-Pierre Sérés (1994), pp. 48 et sq.

⁹ Cf. *La République*, 369-b à 372-c, notamment 370-b où Platon analyse explicitement le motif de la spécialisation du travail, qui est l'accroissement de l'efficacité du travail. Il ne semble pas qu'Adam Smith ait méconnu la pensée de Platon, cf. V. Foley (1974).

¹⁰ Cf. *La Politique*, livre premier.

l'entreprise¹¹. En bref, le savoir suprême ne consiste plus en la sagesse du professionnel expérimenté mais dans l'art de produire l'entreprise de ses vœux. Ainsi, la ligne de démarcation qui, en philosophie politique et en philosophie du droit, sépare les modernes des classiques¹², semble aussi pertinente en sciences de gestion¹³.

Pourtant, le recours aux sciences humaines dont font preuve nombre de chercheurs en gestion dénote un certain rejet du point de vue moderne : ils y puisent une conception de l'homme et de l'action humaine qui leur permet de rendre compte des obstacles que le comportement des hommes dresse, en entreprise, à la transformation de leur outil de production ou de leur communauté de travail¹⁴. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils se réfèrent au point de vue classique. Quelques uns le font implicitement¹⁵, d'autres explicitement tel Michel Villette qui, cherchant "une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme un pur opportunisme"¹⁶, lance un plaidoyer en faveur de la prudence.

Il s'agit bien de la prudence, cette intelligence du gouvernement de soi qui sous-tend toute action contingente¹⁷. Aristote a posé là un fondement commun à l'anthropologie et à la psychologie, à

¹¹ Cette caricature managériale n'est pas sans trouver quelques fondements dans la littérature académique, par exemple, chez Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967/1973) pour qui il s'agit d'adapter la structure de l'entreprise à son environnement en fonction des lois de la différenciation et de l'intégration dont leur livre décrit la découverte.

¹² L'opposition des "modernes" aux "classiques" est désormais admise, en philosophie politique, grâce aux travaux de Leo Strauss (cf. son ouvrage le plus renommé (1953) et pour une mise en évidence de son classicisme, T. Marshall (1996), p. 564) et, en philosophie du droit, grâce à ceux de Michel Villey (cf. son ouvrage le plus connu (1975) dont la lecture, si on en croit ses références, a influencé Louis Dumont (1983) lors de son analyse anthropologique de l'individualisme comme l'idéologie moderne). La distinction des "modernes" d'avec les "classiques" commence aussi à être admise en économie politique, sous une appellation différente, selon que l'on s'insère ou non dans la "tradition de l'ordre spontané", pour reprendre le titre de la revue de littérature de Norman Barry (1982), que l'érudition anglo-saxonne appelle "libéralisme classique" (cf., par exemple, J.-P. Dupuy (1988) qui met en évidence le fait que Smith et Hayek ne participent pas de la modernité au sens de Louis Dumont).

¹³ Pour une mise en évidence de l'apport des classiques en matière de maîtrise du risque et d'acceptation de l'incertitude, cf. L. Bibard (1994).

¹⁴ Pour une analyse de "la logique de l'action", cf. M. Berry, J.-C. Moisdon et C. Riveline (1979), M. Berry (1986).

¹⁵ Il faut mentionner les auteurs qui se sont penchés sur la prudence du chef d'entreprise : mentionnons, relevés au hasard de nos lectures, J. Orsoni (1989) et (1992), analyses universitaires du débat opposant les éthiques de la responsabilité et de la conviction et concluant sur l'importance de la prudence, économique et sociale du chef d'entreprise, J. Rigaud (1992), une analyse du risque mesuré en quoi consiste l'activité du chef d'entreprise, R. Danziger (1996), description théorique de l'intelligence de l'action contingente du chef d'entreprise, J.-M. Ortiz-Ibartz (1997), description théorique de l'intelligence du gouvernement de soi du chef d'entreprise, et les mémoires de O. Lecerc (1991), qui fournissent de témoignages sur la façon dont il a pratiqué la prudence à la présidence de Lafarge-Coppée. On peut aussi mentionner la littérature publiée par les Jésuites dont la pratique du discernement nous semble être une forme de la prudence, notamment les travaux en éthique d'entreprise de J. Moussé (1992) et (1993), ceux d'E. Perrot (1992), un guide sur le discernement et l'action dans la vie professionnelle et (1995), une synthèse sur l'art de la décision. On peut enfin mentionner ceux de J. Pasquier-Dorthe et C.-J. Pinto de Oliveira (1997) qui cherchent à concilier les enjeux éthiques et économiques de l'entreprise à l'aide d'une conception de l'éthique d'entreprise fondée sur la responsabilité et donc, comme nous le verrons plus bas, non sans rapport avec la prudence.

¹⁶ Sous-titre de M. Villette (1996).

¹⁷ Aristote appelle la prudence intelligence pratique pour mieux la distinguer de l'intelligence spéculative, ou science, dont l'objet est le perfectionnement de la connaissance des êtres. Sur la prudence, cf. *Éthique à Nicomaque*, Livre VI. Pour une première lecture de la prudence aristotélicienne, cf. P. Ladière (1990) ; pour une somme érudite et critique, cf. P. Aubenque (1963) ; pour une lecture thomiste contemporaine, cf. M. De Corte (1974) et pour une analyse des préfigurations de la notion de prudence, cf. M. Dettiène et J.-P. Vernant

l'éthique et à la politique : pourquoi ne pas utiliser, à nouveaux frais, ce vieux concept ? Certains le font, sans nul doute inconsciemment, tels les économistes de l'école autrichienne, Hayek et Kirzner notamment, qui placent des avatars de la prudence, la prévoyance et la vigilance, au fondement de leurs analyses de la coordination des plans individuels et du processus du marché. Pourquoi ne pas utiliser le concept de prudence pour analyser les situations de gestion ? Certains le font, implicitement, telle Béatrice Vacher dont la thèse, consacrée aux *Malentendus de l'information*, décrit par le menu le rôle coordinateur joué par la vigilance des hommes d'entreprises qu'elle a observés. Pourquoi donc ne pas utiliser le concept de prudence pour analyser cet avatar contemporain de la division du travail qu'est l'introduction d'un outil informatique au sein de l'entreprise ? Tel est notre propos : nous cherchons à mettre en lumière l'apport du point de vue classique aux sciences de gestion et consacrons cet article à l'une des questions fondatrices des sciences sociales.

L'introduction d'un outil retire à son utilisateur la part de travail dont le concepteur est en mesure de le décharger : il y a bien séparation d'un consommateur d'avec un producteur, il y a bien, en ce sens, division du travail. La prudence qui, comme pour toute action, sous-tendait le travail désormais divisé est-elle, elle aussi, divisée ? Il nous semble pouvoir le dire. Et il nous semble, en conséquence, que l'interaction des différentes formes de prudence qui sous-tendent les travaux divisés n'est pas sans conséquences sur la division de ces travaux, les unes en étant la cause, les autres, la condition. Pour justifier de telles affirmations, il nous faut commencer par rassembler notre outil d'analyse, l'analyse classique de la prudence, et notamment sa psychologie, le ternaire imagination, prévoyance, vigilance. Nous pourrions alors présenter brièvement les cas des deux entreprises que nous avons observées et induire de cette observation notre analyse de la prudence de la division du travail. Nous pourrions, en conclusion, lancer un plaidoyer en faveur de l'analyse de l'éthique implicite à la gestion des entreprises.

1. L'ANALYSE CLASSIQUE DE LA PRUDENCE

Selon Aristote et saint Thomas d'Aquin, l'homme gouverne les mouvements de son caractère de façon à être heureux. Plus concrètement, il cherche à atteindre différentes fins qui, pense-t-il, le rendront heureux. Il rassemble pour cela des moyens. L'action humaine peut être analysée comme un rapport de moyen à fin ; la prudence peut être analysée comme l'intelligence de ce rapport. Elle appréhende, avec imagination, les différents moyens possibles et délibère à leur propos. Elle appréhende, avec prévoyance, les faits futurs auxquels ces moyens sont contingents et juge du moyen à mettre en oeuvre. Elle appréhende, avec vigilance, l'occurrence de ces faits futurs et se commande la mise en oeuvre du moyen retenu. Il nous faut maintenant détailler l'anthropologie de la prudence, le ternaire délibération, jugement, commandement¹⁸, ainsi que sa psychologie, le ternaire imagination, prévoyance, vigilance¹⁹.

(1974) qui, dans *Les Ruses de l'intelligence*, décrivent l'importance accordée par les mythes de la Grèce antique à la "Métis", cette forme d'intelligence rusée qui permet de sortir vainqueur d'une situation inextricable car sa pratique favorise la découverte du repère qui indiquera le chemin à emprunter. Relevons que la Métis ressemble à première vue à l'habileté, cette capacité à faire les choses tendant au but proposé (cf. *Nic.* 1144-a 24), qu'Aristote oppose à la prudence à cause de sa capacité à servir toutes les fins, quelle que soit leur moralité. Mais, de même que la prudence ne peut se passer d'habileté, la Métis n'est pas en soi immorale : sa ruse ne contourne pas la rectitude de la fin mais rend droits les détours à parcourir en les rapportant à la fin.

¹⁸ Pour une synthèse de l'anthropologie de la prudence qu'Aristote a développée dans *L'Éthique à Nicomaque*, cf. P. Aubenque (1963/1993), pp. 106 et sq. et pour une synthèse de l'anthropologie de l'acte humain que saint Thomas d'Aquin a développée dans la *Somme théologique* (Ia IIae Q. 8 à 21), cf. E. Gilson (1989), pp. 313 et sq., et S. Pinckaers (1962), pp. 414 et sq.

¹⁹ Saint Thomas d'Aquin développe sa psychologie de la prudence dans sa *Somme théologique*, IIa IIae Q. 47 à 56. Il appelle l'imagination, "eubulia", la prévoyance, "synesis" (cf. IIa IIae Q. 51), et la vigilance, "solicitude" (cf. IIa IIae Q. 47, a. 9). Pour être exact, seule la vigilance se rapporte à la prudence, selon Thomas d'Aquin, car

1.1. L'imagination, la mémoire de la délibération

La délibération est une enquête sur les moyens permettant d'atteindre la fin que l'on se donne. Les actions humaines, en effet, sont relatives non seulement aux actions d'autres hommes, dont elles sont dépendantes, mais aussi aux goûts, au caractère, aux occupations de l'agent lui-même. Elles sont contingentes et particulières, incertaines. Il faut en délibérer, affirme saint Thomas d'Aquin :

"Dans l'ordre de l'action règne une grande incertitude, car nos actions ont rapport aux singuliers contingents qui, en raison de leur variabilité, sont incertains. Or, en matière douteuse et incertaine, la raison ne prononce pas de jugement sans délibération et enquête préalable. C'est pourquoi une enquête de la raison est nécessaire avant le jugement sur ce qu'il faudra choisir et cette enquête est appelée conseil ou délibération. C'est pourquoi le philosophe²⁰ dit que le choix est le désir de ce dont on a d'abord délibéré."²¹

Saint Thomas d'Aquin rend compte de la créativité de la délibération par la fécondité de l'imagination et de la mémoire. En effet, "il est requis, pour bien délibérer... que l'on découvre ou que l'on imagine ce qui est adapté à la fin"²². Il précise que la délibération requiert de la "sagacité", cette "facile et prompte conjecture relative à la découverte"²³ de ce qu'il faut faire.

C'est nourrie par la mémoire que l'imagination sagace découvre les moyens d'agir en considérant les faits contingents et les particularités de l'homme agissant. Saint Thomas d'Aquin soutient qu' "il est requis à la prudence d'avoir beaucoup de souvenirs"²⁴, que la mémoire est indispensable à la délibération. Ayant défini la mémoire comme cette partie de l'intelligence à qui "il appartient... de conserver les impressions des choses auxquelles on ne pense pas en acte"²⁵, comme le pouvoir qu'a l'intelligence de garder en elle ce qu'elle a connu, il affirme que "nous devons, de nos expériences passées, tirer argument pour l'avenir : aussi la mémoire du passé est-elle nécessaire si l'on veut bien délibérer [avec imagination] de ce qui est à faire dans le futur"²⁶.

1.2. La prévoyance, l'expérience du jugement

Le jugement consiste dans la décision de ce qu'il faut faire pour atteindre la fin que l'on se propose. Saint Thomas d'Aquin explique que l'on ne délibère pas indéfiniment mais que la délibération se conclut par le jugement pratique qui détermine ce qu'il faut faire immédiatement :

"le terme de la délibération... est constitué par ce qu'il est en notre pouvoir de faire immédiatement. De même en effet que la fin a raison de principe, le moyen en vue de la fin a raison de conclusion. En sorte que c'est bien ce qui s'offre à nous comme devant être accompli tout d'abord qui constitue l'ultime conclusion à quoi se termine l'enquête."²⁷

Saint Thomas d'Aquin analyse la perspicacité que requiert le jugement : elle est prévoyante et expérimentée. Il la décrit sous les noms de "synésis" et de "gnômè" : un jugement consistant "en ce que la faculté de connaissance saisit une chose comme elle est"²⁸, "la *synésis* désigne un jugement

le commandement est l'acte principal de la prudence (cf. idem, a. 8). Les deux autres actes préparent le commandement : les deux premières vertus sont seulement des parties "intégrantes" de la prudence.

²⁰ Référence à Aristote, *Ethique à Nicomaque*. 1113-a 11 et 1112-a 15.

²¹ Saint Thomas d'Aquin, *Somme théologique* Ia IIae, cit. Q. 14 a. 1 r.

²² Ibid., Ia IIae, cit. Q. 51 a. 1, s. 3.

²³ Ibid., Q. 49 a. 4, r.

²⁴ Ibid., cit. Q. 49 a. 1, r.

²⁵ Ibid., Ia, cit. Q. 79, a. 6, r.

²⁶ Ibid., Ia IIae, cit. Q. 49 a. 1, s. 3.

²⁷ Ibid., Ia IIae, cit. Q. 14 a. 6 r.

²⁸ Ibid., cit. Q. 51, a. 3, s. 1.

droit... en matière d'actions particulières"²⁹, et la *gnômè*, une "certaine perspicacité du jugement"³⁰, celle qui juge des actions qui ne tombent pas sous les règles communes. Mais comme les faits contingents qu'apprehende le jugement sont des événements futurs, la perspicacité doit être prévoyante.

De plus, constatant que, dans le domaine de la contingence auquel ressortissent les actions humaines, "l'homme ne peut être dirigé par des vérités absolues et nécessaires, mais selon des règles dont le propre est d'être vraies dans la plupart des cas", Saint Thomas d'Aquin affirme que "ce qui est vrai dans la plupart des cas, on ne peut le savoir que par l'expérience"³¹. Il se réfère alors à Aristote qui disait que "la prudence... doit avoir la connaissance des faits particuliers, car elle est de l'ordre de l'action, et l'action a rapport aux choses singulières. C'est pourquoi certaines personnes ignorantes sont plus qualifiées pour l'action que d'autres... : c'est le cas des gens d'expérience" (*Nic.* 1141-b 14-17). Connaissant nombre de faits particuliers, ils sont exercés à juger avec prévoyance.

1.3. La vigilance, la responsabilité du commandement

Saint Thomas d'Aquin récapitule son analyse des différents aspects de l'acte humain ressortissant à la prudence et conclut sur le commandement :

"La raison préposée à l'action... émet trois actes. Le premier est le conseil : il se rattache à l'invention, car délibérer c'est chercher... Le deuxième acte est le jugement relatif à ce qu'on a trouvé... Mais la raison pratique, ordonnée à l'oeuvre effective, va plus loin et son troisième acte est de commander ; cet acte-là consiste en ce qu'on applique à la réalisation le résultat du conseil et du jugement."³²

Il précise que "le commandement... est un acte de la raison ordonnant quelque chose à une action, avec une certaine impulsion"³³³⁴. Cette impulsion est le propre d'un "homme habile d'esprit, et prompt de ce fait à accomplir ce qu'il doit faire"³⁵. Mais "comme il appartient à la prévoyance de regarder ce qui de soi convient à la fin, ainsi appartient-il à la circonspection de considérer si cette manière d'agir convient à la fin, compte tenu des circonstances"³⁶. En d'autres termes, l'homme prudent se commande de réaliser l'action qu'il a délibéré et jugé, quand sa vigilance lui indique que les circonstances lui sont favorables.

Friedrich Hayek précise que la responsabilité, c'est-à-dire le fait de supporter les conséquences de ses actes, confortée par l'obligation d'honorer ses engagements, met chacun en

²⁹ Ibid., cit. Q. 51, a. 3, r.

³⁰ Ibid., cit. Q. 51, a. 4, r.

³¹ Ibid., cit. Q. 49, a. 1, r.

³² Ibid., cit. Q. 47, a. 8, r.

³³ Quoique le commandement soit un acte de la raison, la volonté n'est pas absente du commandement. Saint Thomas d'Aquin analyse leur conjonction dans les termes suivants : "Le premier moteur à l'exercice de l'acte est la volonté... Donc, puisque le moteur second ne meut qu'en vertu du premier, il s'ensuit que la motion exercée par la raison lorsqu'elle commande lui vient du dynamisme de la volonté. Cela nous oblige à conclure que commander est un acte de la raison, qui présuppose un acte de la volonté, en vertu duquel la raison meut par son commandement à l'exercice de l'acte." (*Somme théologique* Ia IIae, Q. 17, a. 1, r.)

Cette définition du commandement permet aussi de bien comprendre que la liberté procède de l'intelligence et de la volonté réunies : "La racine de la liberté est la volonté à titre de sujet, mais à titre de cause, c'est la raison. Car si la volonté peut se porter librement vers les objets divers, c'est parce que la raison peut concevoir le bien de diverses façons. C'est pourquoi les philosophes définissent la liberté, un 'jugement libre de la raison', comme si la raison était cause de liberté." (*Somme théologique* Ia IIae, Q. 17, a. 1, s. 2.)

³⁴ Saint Thomas d'Aquin, *Somme théologique* Ia IIae, cit. Q. 17, a. 5, r.

³⁵ Ibid., cit. Q. 47, a. 9, r.

³⁶ Ibid., cit. Q. 47, a. 7, s. 3.

position d'avoir à être prudent. Il constate en effet que "l'imputation de responsabilité suppose *a priori* une personne capable d'apprendre par l'expérience et de guider ses actions selon le savoir ainsi acquis"³⁷, et relève que

"la raison capitale pour laquelle nous devons être tenus pleinement responsables de nos décisions est que cela dirigera notre attention sur les causes des événements qui dépendent de nos actes"³⁸.

Pressé par une imputation de responsabilité, l'homme agissant guette avec vigilance l'occurrence de circonstances favorables à la mise en oeuvre des moyens de son action et se commande alors sa mise en oeuvre.

L'analyse classique de la prudence

(Anthropologie)	Délibération	Jugement	Commandement
(Psychologie)	Imagination	Prévoyance	Vigilance
("Sources")	Mémoire	Expérience	Responsabilité

Nous venons de rendre compte de l'anthropologie de la prudence, le ternaire délibération, jugement, commandement. Nous venons aussi de rendre compte de sa psychologie, le ternaire imagination, prévoyance, vigilance. Et nous avons rencontré en chemin un troisième ternaire, mémoire, expérience, responsabilité, qui sont comme les "sources" où ces facultés puisent pour assurer la qualité de ces actes. En effet, l'homme agissant délibère sur les moyens aptes à atteindre sa fin, avec une imagination d'autant plus féconde que sa mémoire se souvient d'actions passées analogues. Il juge d'autant mieux du moyen à mettre en oeuvre qu'une riche expérience nourrit sa prévoyance des faits futurs auxquels les moyens qu'il imagine sont contingents. Il se commande la réalisation du moyen retenu en guettant l'occurrence de ces faits futurs avec d'autant plus de vigilance qu'il sera tenu responsable de la réussite de son action.

2. LA PRUDENCE DE LA DIVISION DU TRAVAIL

Nous pouvons maintenant appliquer à la division du travail l'analyse classique de la prudence que nous venons de présenter. Comme toute action humaine, le travail est sous-tendu par l'exercice de la prudence. Or, un travail étant divisé, il n'est plus consommé par son producteur ni produit par son consommateur. Ce n'est plus la même personne qui délibère sur les caractéristiques du produit, juge de son aptitude à satisfaire son besoin et s'en commande la consommation, partant la production mais, désormais, deux personnes distinctes. Ayant prévu qu'un produit ayant tels caractéristiques est susceptible de satisfaire un consommateur, son producteur imagine quel doit être ce produit et s'en commande la production. Ayant prévu qu'un produit satisfaisant tels de ses besoins est susceptible d'être produit, son consommateur scrute avec vigilance les caractéristiques des produits qui se présentent à lui et se commande la consommation de l'un d'entre-eux. L'imagination d'un produit ayant telles caractéristiques est ainsi le fait de son producteur alors que la vigilance de ces caractéristiques est le fait de son consommateur.

³⁷ F. Hayek (1959/1994), cit. p. 75.

³⁸ Ibid., cit. p. 77.

Mais le produit circule de l'un à l'autre à la condition que la prévoyance qui amène le producteur à décider la réalisation du produit et celle qui amène le consommateur à rechercher un tel produit coïncident. Or ces prévoyances s'appuient, respectivement, sur la vigilance du consommateur et sur l'imagination du producteur : la prévoyance du producteur s'avère exacte dans le cas où les caractéristiques du produit qu'il imagine sont bien l'objet de la vigilance du consommateur et la prévoyance du consommateur s'avère exacte dans le cas où les caractéristiques qu'il guette avec vigilance ont bien été l'objet de l'imagination du producteur. En bref, les prévoyances du producteur et du consommateur coïncident dans la mesure où l'imagination du premier et la vigilance du second se complètent. Ou, en d'autres termes, elles coïncident si les souvenirs de produits analogues, que le producteur garde en mémoire, et la responsabilité de satisfaire son besoin, qui pèse sur le consommateur, se complètent : il s'agit que le producteur enrichisse sa mémoire des expériences que le consommateur, poussé par la responsabilité qui pèse sur lui, tire de sa consommation.

2.1. Deux cas d'entreprises qui divisent le travail de leurs membres en s'équipant d'un outil

C'est en ayant ce schéma en tête que nous avons observé les cas de deux entreprises, la société d'ingénierie d'une installation technique et une P.M.I. d'injection thermoplastique³⁹, qui s'équipent, la première, d'un modèle de simulation de la "dégradation" de son installation et, la seconde, d'un logiciel de gestion de production. Ces outils ayant été conçus, respectivement, par des ingénieurs recrutés dans ce but et par un fournisseur de G.P.A.O., leurs producteurs sont clairement distincts de leurs utilisateurs. On peut donc considérer que l'implantation de ces outils donne bien lieu à une division du travail.

La société d'ingénierie, exploitant une licence, fabrique et livre clé en main une installation technique, présentant un risque grave de pollution. Les exigences de l'autorité de sûreté mettent à l'épreuve les compétences de son personnel. Aussi son encadrement est-il vigilant à reconnaître les compétences de ses ingénieurs. Or l'autorité de sûreté formule de nouvelles exigences, non plus en termes d'obligation de moyen mais désormais en termes d'obligation de résultat. Notre société d'ingénierie est conduite à développer des méthodes de simulation de la "dégradation" de son installation technique. Constatant à quel point les ingénieurs de ses bureaux de calcul ignorent les modes de cette "dégradation", elle recrute des scientifiques qui, en développant ces méthodes, appliquent leur imagination à suppléer à cette ignorance.

La P.M.I. d'injection thermoplastique cherche à valoriser son parc de presses. Son marché est en croissance mais connaît une concurrence diffuse : mettant ses forces vives au service des exigences de sa clientèle, en matière de délais et de qualité, son encadrement semble être particulièrement imaginatif. Mais l'augmentation de son activité est telle qu'elle n'a plus les moyens suffisants pour gérer ses flux d'informations. Afin d'en assurer un suivi exhaustif, et un calcul satisfaisant, elle décide d'informatiser la gestion de sa production. Mais se jugeant incompétente en la matière, elle fait appel, pour la guider dans son choix, au service d'un cabinet de conseil. En établissant les modalités de cette informatisation, ce cabinet exerce pour notre P.M.I. la vigilance qui lui fait défaut.

³⁹ Nous avons retenu ces deux entreprises en fonction du critère de "l'occasion d'apprendre" explicité par Robert Stake (1994) : "The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but leaning toward those cases that seem to offer opportunity to learn. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness." (cit. p. 243) Nous avons pu mener une observation directe, dans le cas de la P.M.I. et des entretiens non directifs dans le cas de la société d'ingénierie.

2.2. L'imagination du producteur et la vigilance du consommateur, causes de la division du travail

L'observation de cette société d'ingénierie et de cette P.M.I. d'injection thermoplastique nous a permis de relever que l'imagination est la forme de prudence propre au producteur d'un travail divisé (dans le cas de la société d'ingénierie, les scientifiques qui développent le modèle de simulation de la "dégradation" de son installation) et la vigilance, celle propre à son consommateur (dans le cas de la P.M.I., le cabinet de conseil qui guide le choix de la G.P.A.O. dont elle s'équipe). Mais, inspiré par les travaux de Stigler, de Hayek et de Kirzner⁴⁰, nous pouvons décliner cette observation sur un mode dynamique : l'exercice inédit de l'imagination et de la vigilance sont les causes de la spécialisation et de la coordination du travail⁴¹.

En recrutant des scientifiques, la société d'ingénierie a acquis les compétences dont elle avait besoin pour répondre aux exigences des autorités de sûreté, la connaissance des modes de "dégradation" de son installation technique. Ces scientifiques ont utilisé leurs connaissances pour développer les méthodes de simulation que les bureaux de calcul ont alors utilisés : il y a eu division du travail. Il y a eu, plus précisément, spécialisation d'un travail dont la coordination était déjà assurée par la nécessité où se trouvaient les bureaux de calcul, de recourir à leur service. Mais cette spécialisation du travail n'était pas l'objectif que poursuivait la société d'ingénierie lorsqu'elle a recruté ses scientifiques. Elle est plutôt un effet de la façon dont ces scientifiques ont répondu à son attente. Ils ont exercé leur imagination d'une façon inédite (au regard de celle qui était exercée habituellement) en développant ces méthodes nouvelles. On peut dire que la spécialisation d'un travail est un effet de l'exercice inédit de l'imagination qui sous-tend ce travail.

En faisant appel aux services d'un cabinet de conseil, la P.M.I. d'injection thermoplastique a acquis les compétences dont elle avait besoin pour gérer ses flux d'information, la capacité de mémoire et de calcul que la G.P.A.O. dont elle s'est équipée lui a apportée. Le cabinet de conseil a utilisé ses compétences en informatisation à spécifier les besoins de la P.M.I. et à chercher, sur le marché, la G.P.A.O. qui répondait le mieux à ses besoins. Il y a eu division du travail. Il y a eu, plus précisément, coordination d'un travail dont la spécialisation était déjà assurée par la nécessité, où se trouvait la P.M.I., de s'équiper de la version standard d'un logiciel. Mais cette coordination n'était pas l'objectif que poursuivait la P.M.I. lorsqu'elle a fait appel aux services du cabinet de conseil. Elle est plutôt un effet de la façon dont les consultants de ce cabinet ont répondu à son attente. Ils ont exercé leur vigilance d'une façon inédite (au regard de celle qui était exercée habituellement par notre P.M.I.). On peut dire que la coordination d'un travail est un effet de l'exercice inédit de la vigilance qui sous-tend ce travail.

⁴⁰ Nous nous référons précisément au modèle de "désintégration verticale" de la firme que G. Stigler (1951) a renouvelé de la formule d'Adam Smith "la division du travail est limitée par l'étendue du marché" (on peut en déduire le rôle que l'imagination du producteur joue dans la spécialisation du travail) et à l'analyse du processus du marché développée par Friedrich Hayek (1937), (1945), (1976), (1978) et (1979) et Israël Kirzner (1973), (1979), (1982), (1989), (1992) et, pour une synthèse (1997), qui mettent en évidence le rôle de la vigilance de l'entrepreneur dans la découverte des opportunités de profits (on peut en déduire le rôle que joue la vigilance du consommateur dans la coordination du travail).

⁴¹ Nous devrions dire, en toute rigueur, que, quoique ce ne soit pas à dessein que l'on divise son travail, l'exercice inédit de l'imagination et de la vigilance qui le sous-tend sont les causes de sa spécialisation et de sa coordination. Nous analysons ainsi implicitement la division du travail comme un ordre spontané, résultant, pour reprendre la formule chère à Hayek, des actions des hommes mais non d'un dessein humain (cf. F. Hayek (1967), (1973), (1976) et (1979)), ce qui est un trait distinctif du point de vue classique.

Une phrase de Durkheim préfigure ce point de vue ("le partage des fonctions communes [en quoi consiste la division du travail] ne peut être exécuté d'après un plan préconçu... il faut donc que la division du travail se fasse d'elle-même et progressivement." E. Durkheim (1893/1973), cit. p. 260). Mais ce n'est pas étonnant étant donné la filiation qui le relie, sur ce point, à Adam Smith en passant par Milne-Edwards et Darwin (cf. C. Limoges (1994)).

2.3. La coïncidence des prévoyances du producteur et du consommateur, condition de la division du travail

Les cas des deux entreprises que nous avons observées illustrent clairement le fait que l'imagination est la prudence du producteur d'un travail divisé et la vigilance, celle de son consommateur. Elle illustre même le fait que la spécialisation et la coordination d'un travail résultent de l'exercice inédit de l'imagination et de la vigilance qui sous-tendent ce travail, réservant l'imagination à la personne qui devient son producteur et la vigilance à celle qui devient son consommateur. Mais ces deux cas ne nous ont pas permis d'observer, de prime abord, leurs prévoyances dont, pourtant, nous pensons qu'elles coïncident. Cela n'est pas étonnant pour le cas de la G.P.A.O. car nous n'avons pu en observer que le consommateur, à savoir notre P.M.I. et les consultants qui la conseillent. Cela nous intrigue pour le cas du modèle de simulation de la "dégradation" de l'installation technique car nous avons observé et les concepteurs de ce modèle, les scientifiques recrutés par notre société d'ingénierie, et ses utilisateurs, les ingénieurs des bureaux de calcul.

Il nous semble que leurs prévoyances ne pouvaient pas être observées au contraire de la communauté d'expérience qu'ils ont formée, signe suffisant de la coïncidence de leurs prévoyance. En effet, les scientifiques qui ont développé ce modèle de simulation de la "dégradation" de l'installation technique se sont impliqués dans les dossiers que les ingénieurs des bureaux de calcul présentaient à l'autorité de sûreté, au point qu'ils allaient lui présenter ensemble leurs méthodes et leurs résultats : cette implication a permis à notre société d'ingénierie de satisfaire les exigences que l'autorité de sûreté formulaient en matière scientifique. Ses scientifiques et les ingénieurs des bureaux de calcul ont été capables, ensemble, de lui faire franchir cette étape décisive de son histoire et ont assuré sa suprématie sur la concurrence. Ils ont partagé cette expérience réussie et pratiqué les règles de travail qui ont assuré son succès, telle la présentation commune des méthodes et des résultats. Mais si chacun d'entre eux avait conscience de la réussite de son travail, aucun n'avait une connaissance explicite de la source de ce succès : c'est tacitement qu'ils ont porté un même jugement sur l'aptitude du modèle de simulation à satisfaire les besoins des bureaux de calcul et c'est tacitement que leurs prévoyances ont coïncidé. En bref, les prévoyances de ces scientifiques et de ces ingénieurs ne pouvaient être observées car les jugements qu'elles caractérisaient étaient tacites. Mais l'expérience qu'ils ont partagée était, elle, observable, et nous permet d'affirmer que leurs prévoyances ont coïncidé⁴².

Il semble clair maintenant, au regard du cas de la société d'ingénierie, que les prévoyances du producteur et du consommateur d'un travail divisé coïncident - l'expérience qu'ils partagent en est le signe - ou, pour dire les choses sur un mode dynamique, que la division d'un travail se concrétise par la coïncidence, tacite à la communauté d'expérience qu'ils forment, des prévoyances de son producteur et de son consommateur. Nous pouvons dire, en conséquence, que la coïncidence des prévoyances, que permet le partage d'expérience, est la condition de la division du travail.

⁴² Notre raisonnement repose sur la conjonction de deux analyses développées par Hayek, à savoir sa définition de l'équilibre comme la compatibilité des plans individuels, compatibilité qui consiste en la concordance des prévoyances de l'acheteur et du vendeur (cf. F. Hayek (1937)), et son analyse des ordres spontanés que nous avons évoquée à la note précédente. Les prévoyances portent sur le comportement des partenaires à l'échange éventuels. Elles se fondent, notamment, sur la pratique des règles de conduites en vigueur. Ces règles émergent, par un processus de sélection culturelle, dans la mesure où elles rendent prospère le groupe qui les pratique. Mais, étant ainsi sélectionnées, la connaissance que les gens qui les pratiquent en ont demeure implicite. Par conséquence, les prévoyances des acheteurs et des vendeurs sont aussi implicites que leurs compatibilités est évidente.

CONCLUSION

Ayant ainsi médité les cas de la P.M.I. d'injection thermoplastique et de la société d'ingénierie à la lumière de l'analyse classique de la prudence, nous pouvons résumer les résultats de notre recherche. Considérant le travail comme une action sous-tendue par l'exercice de la prudence, nous avons observé que tout travail divisé est sous-tendu par une prudence elle aussi divisée et nous avons décrit cette division de la prudence : l'imagination est le propre de son producteur, la vigilance, le propre de son consommateur, l'un et l'autre exerçant leur prévoyance. Nous avons constaté de plus que l'interaction de ces différentes formes de prudence n'est pas sans effets sur la dynamique de la division du travail : la spécialisation et la coordination d'un travail résultent de l'exercice inédit de l'imagination et de la vigilance qui sous-tendent ce travail, réservant l'imagination à la personne qui devient son producteur et la vigilance à celle qui devient son consommateur, à la condition que, partageant une même expérience, leurs prévoyances coïncident. En bref, la nouveauté de l'imagination du producteur et de la vigilance du consommateur sont les causes de la division du travail, précisément de sa spécialisation et de sa coordination, alors que la coïncidence de leurs prévoyances, tacite à la communauté d'expérience qu'ils forment, en est la condition.

La prudence de la division du travail

Spécialisation

Coordination

Deux Causes :
la nouveauté

de l'imagination
du producteur

et

de la vigilance
du consommateur

Une Condition :
la coïncidence de leurs prévoyances
rendue sensible par un partage d'expérience

*Une analyse plus fine du ressort psychologique
mis en oeuvre par le management de la qualité totale*

En analysant la prudence de la division du travail, notre propos est de rassembler un cadre d'analyse permettant, nous l'espérons, de rendre compte, avec finesse, de la gestion des entreprises et des managements qu'elles mettent en oeuvre. Celui de la qualité totale nous semble particulièrement intéressant⁴³ par le ressort psychologique qu'il met en oeuvre.

Jean-Philippe Neuville a pu souligner que le management de la qualité totale met en oeuvre "la capacité de tout acteur en entreprise à se projeter à la place d'un client"⁴⁴. On peut dire, dans le vocabulaire de l'analyse de la prudence développée par les philosophes classiques, que le management de la qualité totale joue du ressort psychologique qui unit l'imagination à la responsabilité : conduisant les "fournisseurs" à assumer la responsabilité de la qualité de leurs produits, le management de la qualité totale les conduit à orienter leurs imaginations vers les besoins

⁴³ Pour des analyses critiques de la pratique de la qualité totale dans les entreprises, cf. M. Villette et A. Breton (1989) (une application imprudente de la méthode américaine) et J.-P. Neuville (1996) (le cas de l'industrie automobile).

⁴⁴ Cf. J.-P. Neuville (1996), p. 44.

de leurs "clients"⁴⁵. La prise en compte de notre analyse des formes de prudence qui sous-tendent tout travail divisé permet d'enrichir cette lecture du ressort psychologique mis en oeuvre par ce management.

Parlant de "client" et de "fournisseur", il applique au processus de production interne à l'entreprise un vocabulaire forgé pour décrire les relations de marché. Il indique ainsi la façon dont il assure la conformité des produits aux besoins de leurs utilisateurs : il s'agit de créer dans l'entreprise, tout au long du processus de production, l'interaction, qui apparaît spontanément sur le marché, des formes de prudences propres aux acheteurs et aux vendeurs. La difficulté vient de ce qu'au sein de l'entreprise, les salariés remettent aux mains de leur employeur le pouvoir de choisir leurs "fournisseurs" ou leurs "clients". En tant que "clients", ils n'ont plus à guetter avec vigilance si les produits qu'ils consomment satisfont leurs besoins et se contentent, en tant que "fournisseurs", d'appliquer leurs imaginations à respecter la spécification convenue avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Ce fait n'entraîne pas de défaut de qualité tant que cette spécification leur permet effectivement de répondre aux besoins de leurs "clients". Le management de la qualité totale cherche à suppléer au cas contraire : il revient à la ligne hiérarchique de déléguer aux "clients" le pouvoir de spécifier la qualité des produits que leurs "fournisseurs" doivent leur livrer et de conduire les "fournisseurs" à assumer la responsabilité de livrer à leurs "clients" des produits respectant le mieux possible cette qualité. Il s'agit de faire en sorte que les "clients" partagent avec leurs "fournisseurs" les leçons qu'ils tirent de l'expérience de leurs produits. Le management de la qualité totale se concrétise ainsi d'une multitude de façon mais ne cesse pas d'orienter la vigilance des "clients" vers les produits de leurs "fournisseurs" et l'imagination des "fournisseurs" vers les besoins de leurs "clients".

Bibliographie

- ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, trad. franç. par J. Tricot, Paris : J. Vrin, 7ème tirage 1990.
- *La Politique*, trad. franç. par J. Tricot, Paris : J. Vrin, réed. 1989, *Les Politiques*, trad. franç. par P. Pellegrin, Paris : Garnier-Flammarion, 1990.
- P. AUBENQUE, *La Prudence chez Aristote*, 1963, réed. Paris : PUF, Coll. Quadrige, 1993.
- N. BARRY, "The Tradition of Spontaneous Order", *Literature of Liberty*, vol. V, n° 5, Summer 1982, pp. 7-58.
- * M. BERRY, "Logique de la connaissance et Logique de l'action", *La Production des connaissances scientifiques de l'administration / The Generation of Scientific Administrative Knowledge*, M. Audet & J.-L. Malouin dir., Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1986, pp. 181-232.
- M. BERRY, J.-C. MOISDON & J.-C. RIVELINE, "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?" *Informatique et Gestion*, n° 108, pp. 66-73, septembre 1979, & n° 109, pp. 76-79 octobre 1979.
- L. BIBARD, *Maîtrise du risque et Acceptation de l'incertitude : des Modernes aux Anciens ?*, DR CERESSEC 94013, février 1994, 16 pp.
- R. DANZIGER, "Le Chef d'entreprise prudent et avisé", *Autrement*, Coll. Morales, "La Prudence, une morale du possible", n° 20, octobre 1996, pp. 123-133.
- M. DE CORTE, *De la Prudence, la plus humaine des vertus*, Jarzé : DMM, 1974.
- M. DETIENNE & J.-P. VERNANT, *Les Ruses de l'intelligence, la métis des grecs*, Paris : Flammarion, Coll. Champs, 1974.

⁴⁵ Parmi l'abondante littérature sur la qualité totale, c'est chez F. Mispelblom (1995) que nous avons trouvé quelques remarques incidentes sur l'imputation de responsabilité à orienter son imagination, notamment pp. 211 et 293, alors que l'objet de sa recherche porte sur l'effet des démarches qualité sur les conditions sociologiques de travail.

- L. DUMONT, *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris : Editions du Seuil, coll. Esprit, 1983.
- J.-P. DUPUY, "L'Individu libéral, cet inconnu : d'Adam Smith à Friedrich Hayek", *Individu et Justice sociale*, J.-P. Dupuy & R. Sève éditeurs, Paris : Seuil, 1988, pp. 73-125.
- E. DURKHEIM, *De la Division du travail social*, 1893, 2^e éd. 1930, réed. Paris : PUF, Coll. Bibliothèque de Philosophie contemporaine, 1973.
- A. FERGUSON, *Essay on the History of the Civil Society*, 1767, trad. franç. par M. Bergier : *Essai sur l'histoire de la société civile*, Paris : Desaint, 1783, réed. Paris : PUF, Coll. Léviathan, 1994.
- V. FOLEY, "The division of labor in Plato and Smith", *History of Political Economy*, Vol. 6, n° 2, 1974, pp. 220-242.
- E. GILSON, *Le Thomisme, Introduction à la philosophie de Saint Thomas d'Aquin*, Paris : Vrin, réed. anastatique de la 6^e éd., 1989.
- *L'Esprit de la philosophie médiévale*, Paris : Vrin, réed. anastatique de la 2^e éd., 1989.
- F. HAYEK, "Economics and Knowledge", *Economica*, vol. IV, 1937, pp. 33-54, repris dans *Individualism and Economic Order*, Chicago : The University of Chicago Press, 1948, chap. II, pp. 33-56.
- "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. 35, September 1945, pp. 519-530, repris dans *Individualism and Economic Order*, Chicago : The University of Chicago Press, 1948, chap. IV, pp. 77-91, trad. franç. par V. de Mareüil : "L'Utilisation de l'Information dans la Société", *Revue Française d'Economie*, vol. I, n° 2, automne 1986, pp. 117-140.
- *The Constitution of the Liberty*, London & Henley : Routledge & Kegan Paul, 1959, trad. franç. par R. Audouin et J. Garello : *La Constitution de la Liberté*, Paris : Litec, coll. Libéralia, 1994.
- "Notes on the Evolution of Systems of Rules of Conduct", in *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, London & Hendley : Routledge & Kegan Paul, 1967, chap. IV, pp. 66-81.
- "Résultats de l'action des hommes mais non de leurs desseins", in *Les Fondements philosophiques des Systèmes économiques, textes de Jacques Rueff et essais rédigés en son honneur*, Paris, Payot, 1966, pp. 98-106, trad. anglaise : "The Results of Human Action but not of Human Design", *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, London & Hendley : Routledge & Kegan Paul, 1967, chap. VI, pp. 96-105.
- "Competition as a Discovery Procedure", *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Ideas*, Chicago : The University of Chicago Press, 1978, chap. XII, pp. 179-190.
- *Law, Legislation and liberty*, tome 1^{re} : *Rules and Order*, tome 2 : *The Mirage of Social Justice*, tome 3 : *Political Order of a Free People*, London & Hendley : Routledge & Kegan Paul, 1973, 1976 & 1979, trad. franç. par R. Audouin : *Droit, Législation, Liberté*, tome 1 : *Règles et Ordres*, tome 2 : *Le Mirage de la justice sociale*, tome 3 : *L'Ordre politique d'un peuple libre*, Paris : PUF, Coll. Libre Echange, 1980, 1982 & 1983.
- *The Fatal Conceit. The Errors of Socialism*, 1988, trad. franç. : *La Présomption fatale, les erreurs du Socialisme*, Paris : PUF, Coll. Libre Echange, 1993.
- I. KIRZNER, *Competition and Entrepreneurship*, Chicago : University of Chicago Press, 1973.
- *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago : Chicago University Press, 1979.
- "Uncertainty, Discovery and Human Action : A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System", in I. Kirzner ed., *Method, Process and Austrian Economics : Essays in Honour of Ludwig von Mises*, Lexington : D. C. Heath, 1982, pp. 139-159.
- *Discovery, Capitalism and Distributive Justice*, Oxford : Basil Blackwell, 1989.
- "The Market Process : An Austrian view", *Economic Policy and the Market Process, Austrian and Mainstream Economics*, ed. by K. Groeneweld, J. Maks & J. Muysken, Amsterdam : North Holland, 1990, pp. 23-39.
- "Discovery, Private Property and the Theory of Justice", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, vol. I, n° 3, octobre 1990, pp. 209-224.
- "Entrepreneurship, Uncertainty and Austrian Economics", *Austrians Economics : Tensions and New Directions*, ed. by B. Caldwell & S. Boehm, ? : Kluwer Academic publishers, 1992, pp. 85-102.

- *The meaning of market process, Essays in the development of the modern Austrian economics*, London and New York : Routledge, 1992.
- "Entrepreneuril Discovery and the Competitive Market Process : An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXV, March 1997, pp. 60-85.
- P. LADRIERE, "La Sagesse pratique, les implications de la notion aristotélicienne de phronésis pour la théorie de l'action", P. Pharo & L. Quéré éd., *Raisons Pratiques I : les Formes de l'action*, pp. 15-37.
- P. LAWRENCE & J. LORSCH, Cambridge : Harvard Business School Press, 1967, trad. franç. par J. Ledru : *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris : Les Editions d'organisation, Coll. Sociologie des organisations, 1973.
- O. LECERF, *Au Risque de gagner. le métier de dirigeant, entretiens avec Philippe de Woot et Jacques Barraux*, Paris : Editions de Fallois, 1991.
- C. LIMOGES, "Milne-Edwards, Darwin, Durkheim and the Division of Labour : a Case Study in Reciprocal Conceptual Exchanges Between the Social and the Natural Sciences", *The Natural Sciences and the Social Sciences*, I. Cohen (éd.), ? : Kluwer Academic Publishers, 1994, pp. 317-343.
- B. MANDEVILLE, *The Fable of the Bees*, 1714, trad. franç. par L. et P. Carrive : *La Fable des abeilles*, Paris : Vrin, 1985.
- T. MARSHALL, "Leo Strauss et la morale", *Commentaire*, n° 74, été 1996, pp. 559-567.
- K. MARX, *Das Kapital*, livre 1, 1867, trad. franç. par J. Roy : *Le Capital*, Paris : Les Editions sociales, 3 tomes, 1977.
- L. VON MISES, *Human Action, a Treatise on Economics*, 1ère éd. 1949, 3ème éd., Chicago : Henry Regnery Company, 1966, trad. franç. par R. Audouin : *L'Action Humaine*, Paris : PUF, coll. libre Echange, 1985.
- F. MISPELBLOM, *Au delà de la qualité, Démarche qualité, conditions de travail et politique du bonheur*, Paris : Syros, Coll. Alternatives sociologiques, 1995.
- J. MOUSSE, "Le Chemin de l'Ethique", *Revue française de gestion*, n° 88, mars-avril-mai 1992, pp. 60-66.
- *Ethique et Entreprise*, Paris : Vuibert, 1993.
- J.-P. NEUVILLE, "La Qualité en question", *Revue française de Gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996, pp. 37-48.
- J. ORSONI, "L'Enseignant de Gestion face à la Morale d'entreprise", *Revue française de Gestion*, n° 74, Juin-Juillet-Août 1989, pp. 109-116.
- "La Question de la Morale d'entreprise", in *Mélanges en l'Honneur de Jean-Guy Mériot*, sous la direction de A. Labourdette, Paris : Economica, 1992, pp. 643-652.
- J.-M. ORTIZ-IBARTZ, "La Prudence de l'entrepreneur", *Ethique des affaires : de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires*, Actes du colloque d'Aix-en-Provence, 4 et 5 juillet 1996, CREEADP, J.-Y. Naudet dir., Aix-en-Provence : Librairie de l'Université, Coll. Ethique et Déontologie, 1997, pp. 123-130.
- J.-G. PADIOLEAU, "Les Entreprises américaines et la Morale des affaires", *Chronique d'Actualité de la Sédiés*, n° 9, septembre 1988, pp. 362-367.
- "L'Ethique est-elle un outil de gestion ?", *Revue française de Gestion*, n° 74, Juin-Juillet-Août 1989, pp. 82-91.
- J. PASQUIER-DORTHE et C.-J. PINTO DE OLIVEIRA, *Réussir les affaires et Accomplir l'homme*, Fribourg : Editions universitaires, Coll. Cahiers économiques, 1997.
- PLATON, *Sophiste, Politique, Philèbe, Timée, Critias*, trad. franç. par E. Chambry, Paris : Garnier, 1969, rééd. Garnier-Flammarion, n° 203, 1994.
- *La République*, trad. franç. par R. Baccou, Paris : Garnier-Flammarion, n° 90, 1966.
- E. PERROT, "Discerner et Agir dans la vie professionnelle", Paris : Assas éditions, *Cahiers pour croire aujourd'hui, supplément n° 9 au n° 106*, septembre 1992.
- "Savoir décider", *Revue Ethique des affaires*, n° 1, janvier 1995, pp. 53-60.

- S. PINCKAERS, "Vue synthétique sur l'analyse thomiste de l'acte humain", saint Thomas d'Aquin, *Somme théologiques, Les Actes humaines*, tome I, trad. franç. par H.-D. Gardeil, nouvelle édition, Paris : Les Editions du Cerf, 1992, pp. 405-450.
- J. RIGAUD, "Prudence et Entreprise", Institut la Boétie, *Une prudence moderne ?*, journée organisée par P. Reynaud et S. Rials, Paris : PUF, coll. Politique d'aujourd'hui, 1992, pp. 147-154.
- J.-P. SERIS, *Qu'est ce que la division du travail ?* Ferguson, Paris : Vrin, coll. Pré-textes, 1994.
- A. SMITH, *An Inquiry into the Nature and causes of the Wealth of Nations*, London : W. Straham & T. Cadell, 2 vol., 1776, trad. franç. par G. Garnier, *Recherches sur la nature et les causes de la Richesse des nations*, Paris : Guillaumin, 3 vol., 1881, réed. Paris : Garnier Flammarion, 2 vol., 1991.
- R. STAKE, "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln eds., Thousand Oaks, London, New Delhi : sage Publications, 1994, chap. 14, pp. 236-247.
- G. STIGLER, "The Division of the Labor is Limited by the Extend of the Market", *Journal of Polical Economy*, vol. LIX, n°3, June 1951, pp. 185-193.
- L. STRAUSS, *Natural Right and History*, Chicago : The University of Chicago Press, 1953, trad franç. par E. de Dampierre et M. Nathan : *Droit naturel et Histoire*, Paris : Plon, 1954, réed. Paris : Flammarion, Coll. Champs, 1986.
- F. TAYLOR, *Scientific Management*, 1911, trad. franç. par J. Royer : *Principes d'Organisation scientifique des usines*, Paris : H. Dunod & E. Pinat, 1912.
- SAINT THOMAS D'AQUIN, *Summa theologiae*, 1265-1265 (Ia et IIa) & 1272-1273 (IIIa), inachevée, trad. franç. collective : *Somme théologique*, quatre tomes, Paris, Les Editions du Cerf, 1984.
- B. VACHER, *Les Malentendus de l'information. Pour une approche pragmatique de la gestion de l'information en entreprise*, Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole polytechnique en Gestion, Paris, 2 octobre 1996.
- M. VILLETTE, "Phronésis, Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 43, mars 1996, pp. 85-98.
- *Le Manager jetable, Récits du management réel*, Paris : La Découverte, Coll. Essais, 1996.
- M. VILLETTE & A. BRETON, "La Qualité totale au banc d'essai", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1989, pp. 15-25.