

# SCIENCES HUMAINES

**HORS**

N° 20 - MARS-AVRIL 1998 - 48 F

**SÉRIE**

En partenariat avec



**DEMOS**  
FORMATION

*Les relations  
de pouvoir*

*Culture  
et identité*

*Le management*

*Le changement  
en entreprise*

CONSULTATION  
SUR PLACE  
EXCLU DU PRET

# Comprendre les organisations

**ENTRETIENS AVEC**

**CHRIS ARGYRIS  
MICHEL CROZIER  
HENRY MINTZBERG  
JEAN-DANIEL REYNAUD**

M 6472 - 20 - 48,00 F - RD



# FORUM LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI

THÉORIES ET PRATIQUES

14 et 15 mai  
1998

 **DEMOS**  
FORMATION

ORGANISATION SCIENTIFIQUE **SCIENCES HUMAINES**

Où en sont les théories de l'organisation et du management ? Permettent-elles de conduire le changement ? Les recherches en sciences humaines se centrent aujourd'hui sur la réévaluation du rôle des hommes, de leur action, de leur stratégie ou de leur résistance.

**MICHEL CROZIER et MICHEL ALBERT**  
seront les grands témoins de ce forum

## JEUDI 14 MAI

9 h 00 - 13 h 00

### THÉORIES ET ORGANISATION

#### ALLOCUTION DU GRAND TÉMOIN MICHEL CROZIER

Sociologue, fondateur du Centre de sociologie des organisations

#### LES NOUVELLES THÉORIES DES ORGANISATIONS

Philippe Bernoux : directeur de recherche au CNRS,  
Groupe lyonnais de sociologie industrielle (GLYSI)

#### LES APPROCHES CONTEMPORAINES DU MANAGEMENT

Raymond-Alain Thiéart : professeur à l'université Paris-IX - Dauphine

#### DÉBAT DES INTERVENANTS AVEC LA SALLE

14 h 30 - 18 h 00

### LE POUVOIR ET LA RÈGLE

#### LE SOCIOLOGUE ET LE PRESCRIPTEUR : LES RAPPORTS ENTRE SAVOIR ET ACTION

Erhard Friedberg : directeur du Centre de sociologie des organisations, CNRS

#### TABLE RONDE

##### FORMES ET DYNAMIQUES DU POUVOIR

Serge Airaudi : directeur général adjoint du CRC,  
professeur au CRC ligne Management des hommes et organisation  
Guy Pelletier : professeur à l'université de Montréal

#### LES THÉORIES DU LEADERSHIP ET LE RÔLE DES DIRIGEANTS DANS LES ORGANISMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

Guy Pelletier

## VENDREDI 15 MAI

9 h 00 - 13 h 00

### L'INDIVIDU ET LE SYSTÈME

#### ALLOCUTION DU GRAND TÉMOIN MICHEL ALBERT

Membre du Conseil de la politique monétaire à la Banque de France, président d'honneur des AGF  
**DU NOUVEAU SYSTÈME MONDE AU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**

#### CULTURES ET IDENTITÉS

Renaud Sainsaulieu : professeur des universités à l'Institut d'études politiques de Paris

#### TABLE RONDE

##### RÔLE DE LA FORMATION DANS LE CHANGEMENT

Yvon Minvielle : professeur associé à l'université Paris-VI, directeur du laboratoire d'ingénierie  
Raymond-Pierre Bodin : vice-président des ressources humaines Rhône-Poulenc Rorer,  
président du conseil d'administration de l'ANPE  
Martine Van Pene : Consultante, formatrice DEMOS Formation

#### L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Bernard Ramanantsoa : professeur de management stratégique au sein du groupe HEC,  
directeur général du groupe HEC

14 h 30 - 17 h 30

### PEUT-ON CONDUIRE LE CHANGEMENT ?

#### INNOVATION ET CHANGEMENT EN ENTREPRISE

Norbert Alter : professeur à l'université Paris-IX - Dauphine

#### TABLE RONDE

##### LES THÉORIES MANAGÉRIALES SERVENT-ELLES À QUELQUE CHOSE ?

Jean-Michel Saussois : professeur à l'École supérieure de commerce de Paris  
Dominique Hoestlandt : directeur du développement Lafarge Bétons  
Sandra Bellier-Michel : consultante en gestion des ressources humaines, maître de conférence à l'IEP

#### QUELLE PLACE POUR L'HOMME ?

Vincent de Gaulejac : maître de conférences à Paris-IX - Dauphine,  
directeur du laboratoire du changement social, CNRS

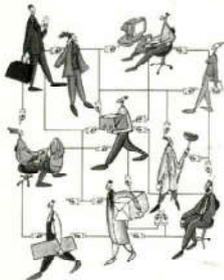
Centre de Congrès de l'Union des Chemins de Fer - 16, rue Jean-Rey - 75015 PARIS

Le forum sera introduit par Jean Wemaère, président de DEMOS Formation,  
et animé par Jean-Claude Ruano-Borbalan, directeur du magazine *Sciences Humaines* et Philippe Cabin, journaliste scientifique à *Sciences Humaines*.

Bulletin d'inscription ci-contre. Pour tous renseignements, contacter Marlon Magnol au 01 44 94 16 02.

## 4 U N SIÈCLE DE RÉFLEXION SUR LES ORGANISATIONS JEAN-CLAUDE RUANO-BORBALAN

### T HÉORIES DE L'ORGANISATION



Modèles et théories des organisations ont constitué peu à peu une discipline académique à part entière. Elle prend en compte les structures, autant que les individus et leurs interactions.

**12**  
A quoi sert la sociologie des organisations ?  
PHILIPPE BERNOUX

**16**  
« Nous vivons dans le culte du management »  
ENTRETIEN AVEC HENRY MINTZBERG

**20**  
Le savoir et l'action  
FRANÇOISE PIOTET

### P OUVOIR ET RÉGULATION



Les organisations sont traversées par les relations de pouvoir. Les recherches contemporaines s'intéressent aux acteurs, aux jeux stratégiques, au leadership, et aux formes de domination.

**26**  
Les formes du leadership  
GUY PELLETIER

**30**  
Pouvoir et désir dans l'entreprise  
EUGÈNE ENRIQUEZ

**34**  
« Il n'y a pas de règles sans projet. »  
ENTRETIEN AVEC JEAN-DANIEL REYNAUD

### C ULTURE ET IDENTITÉ



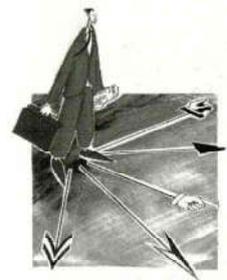
L'entreprise reste un des lieux essentiels de socialisation et d'appartenance culturelle. L'individu construit une part de son identité au travers de son appartenance au groupe, de son implication professionnelle et des rapports de subordination.

**40**  
La construction des identités au travail  
RENAUD SAINSAULIEU

**44**  
L'individu et le système  
SANDRA BELLIER-MICHEL

**48**  
Le défi culturel de la mondialisation  
ARIANE BERTHOIN-ANTAL

### C HANGEMENTS ET APPROCHES MANAGERIALES



Le changement et le développement dans les entreprises passe par un management qui assure les conditions de l'innovation. Quelles sont les grandes tendances de ce renouvellement managerial?

**56**  
Organisation et innovation  
NORBERT ALTER

**60**  
« Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre. »  
ENTRETIEN AVEC CHRIS ARGYRIS

**64**  
Coordonner, coopérer, adhérer  
JEAN-MICHEL SAUSSOIS

**68**  
« La clé de la réussite américaine : le partenariat. »  
ENTRETIEN AVEC MICHEL CROZIER

**COLLÈGE COOPÉRATIF**  
Provence Alpes Méditerranée  
Bât. G. Mégie - Av. L. Philibert  
BP 50 099 - Domaine du Petit Arbois  
13793 AIX EN PROVENCE Cedex 3  
Tél: 04 42 17 03 00 - Fax: 04 42 21 26 11  
E-mail: collcoop@univ-aix.fr

Photo couverture : Terry Vine / Fotogram-stone images  
Illustrations : Marc Guerra.

Les titres, chapeaux et intertitres sont de la rédaction.

## SCIENCES HUMAINES

38, rue Rantheaume  
BP 256  
89004 Auxerre Cedex  
télécopieur : 03 86 52 5326.  
Directeur de publication  
Jean-Claude Ruano-Borbalan

ADMINISTRATION  
Laurence Blanc - 03.86.72.07.09.

VENTES ET ABONNEMENTS  
Corinne Willocq, Magaly El Mehdi,  
Nelly Dussault - 03.86.72.07.00.

COMPTABILITÉ  
Jocelyne Briolland - 03.86.72.07.02

### RÉDACTION

Rédacteur en chef  
Jean-François Dortier  
Secrétaire général de rédaction  
Anne Both - 03.86.72.07.10.  
Rédacteurs  
Martine Fournier, Nicolas Journet,  
Jacques Lecomte - 03.86.72.07.03.  
Philippe Cabin - 03.86.72.07.13.  
Sylvain Allemand - 03.86.72.07.04.  
Secrétaire de rédaction  
Fabrice Doriac - 03.86.72.07.05.  
Lecteur-réviseur  
Jean-Paul Josse - 03.86.72.07.11.  
Maquette  
Marc Saligue, Gilbert Franchi - 03.86.72.07.05.  
Iconographie  
Lidwine Kervella - 03.86.72.07.12.

### PROMOTION-PUBLICITÉ

Estelle Dorey - 03.86.72.07.01.  
DIFFUSION-DISTRIBUTION  
Nadia Léal - 03.86.72.07.08.  
CORRESPONDANTS SCIENTIFIQUES  
Yves Jeanneret - Michel Lallement  
Laurent Mucchielli - Chantal Pacteau  
Bénédicte Reynaud - Martha Zuber.  
CONSEIL SCIENTIFIQUE  
Sylvain Aroux - Philippe Breton  
Roger Caratini - Denis Clerc - Jean-Paul Demoule  
Dominique Desjeux - Pascal Dible  
François Dosse - Claude Dubar  
Gilles Ferréol - Rémi Hess - Philippe d'Iribarne  
Jacques Lévy - Jean Malaurie - Edmond Marc  
Henri Mendras - Antoine Prost  
Robert Rochefort - Jean-Michel Saussois  
François de Singly - Alain Touraine - Bernard Valade

### Fabrication

Jean-Paul Josse - 03.86.72.07.11.  
PHOTOGRAVURE - FLASHAGE  
HORIZON INTERNATIONAL - 92320 CHÂTILLON.  
IMPRESSION  
IMPRIMERIES QUEBECOR  
77200 MARNE-LA-VALLÉE  
Rue des Epinettes - Z.I. Sud de Torcy.  
DIFFUSION  
En kiosque : NMPP  
En librairie : Dif'pop, 21 ter, rue Voltaire - 75011 Paris  
Commission paritaire 71 335.  
ISSN : 1252-3429.  
Membre inscrit  
à Diffusion Contrôlée - O.J.D.  
Revue publiée avec le concours  
du Centre national du livre.

## ÉDITORIAL

Une entreprise, une école, un parti politique ou une association sportive sont des organisations. Elles possèdent des traits communs et se différencient d'autres groupements sociaux comme les foules ou la famille. Leur première caractéristique est d'être orientées vers un but : produire des biens, instruire et former, soigner ou encore conquérir le pouvoir politique. Les organisations, pour répondre à leur mission, doivent assurer la coordination des actions individuelles. Ainsi, elles se caractérisent également par une division des tâches internes, la présence de hiérarchies et l'existence de règles de fonctionnement. Les sciences sociales et humaines produisent sur ce sujet une abondante littérature de recherche. La psychologie sociale, la sociologie, l'économie, l'anthropologie ou encore la psychanalyse, l'histoire ou les sciences politiques concourent avec une efficacité variable à comprendre les organisations dans le double but de produire des connaissances et d'en améliorer le fonctionnement. La plupart des chercheurs admettent aujourd'hui qu'il existe une dynamique interactive entre la structure et les acteurs, membres des organisations. Les individus produisent en permanence les règles du jeu social, les systèmes de représentation et de justification qui modèlent

les organisations. En retour, la structure organisationnelle, par ses systèmes de contraintes, ses normes formelles, ses « cultures » définit l'action et les représentations individuelles.

L'organisation est conçue aujourd'hui comme un système complexe dont la conduite, le management, supposent la prise en compte prioritaire des individus qui la composent. Cette question du management, en particulier celui des entreprises, s'est vue considérablement renouvelée depuis les années 70. D'une part en raison des évolutions économiques et, d'autre part, des interrogations des scientifiques.

Dans le prolongement du présent hors série, bilan des connaissances et des recherches actuelles sur les organisations et leur management, DEMOS Formation organise un forum intitulé « Le management aujourd'hui, théories et pratiques ». Ce troisième séminaire annuel de formation, dont la conception scientifique est assurée par *Sciences Humaines*, aura lieu les 14 et 15 mai prochain.

Il permettra à ceux qui le désirent de faire le point précis sur les évolutions récentes de la recherche. Il leur fournira l'occasion d'échanger directement avec des universitaires et des responsables d'entreprises.

**JEAN-CLAUDE RUANO-BORBALAN**  
Directeur de la publication

**JEAN WEMAÈRE**  
Président de DEMOS Formation

# Un siècle de réflexion sur

La réflexion sur l'organisation  
a débuté avec le xx<sup>e</sup> siècle.

A la volonté  
de rationalisation  
s'est progressivement ajoutée  
une prise en compte  
des relations humaines.

**L'**ANALYSE DES ORGANISATIONS, particulièrement celle des entreprises, constitue un continent entier du savoir et fait l'objet d'un nombre considérable de publications. Pour Renaud Sainsaulieu : « *l'entreprise, comme institution économique et sociale majeure de notre époque industrielle, a été le théâtre d'une histoire d'imagination structurelle considérable. Et ce n'est pas l'un des moindres effets de sa créativité institutionnelle que d'avoir ainsi permis une accumulation, maintenant planétaire et non plus seulement occidentale, de théories sur le pro-*

CONSULTATION  
SUR PLACE  
EXCLU DU PRET



Fondeurs, la Solac à Dunkerque, 1994.

MICHEL VANDEN ECKHOUDT/WU

# les organisations

*blème général de l'organisation de collectifs humains de production.* » (1) Ainsi, depuis près d'un siècle, les sciences humaines se sont penchées sur la question jusqu'à fournir aujourd'hui un ensemble doctrinal et problématique considérable. Pour interpréter un engouement aussi constant, il faut se souvenir que le mot « organisation » désigne toutes les formes d'associations réalisées en vue d'objectifs déterminés. Il englobe donc pratiquement toutes les formes associatives. Les entreprises ont fait l'objet de l'attention principale parce qu'elles constituent depuis

le XIX<sup>e</sup> siècle l'un des éléments centraux des sociétés industrielles et postindustrielles. Leur direction, leur rationalisation, qui constituent un aspect fondamental de leur développement, ont fait les premières l'objet d'étude.

## L'ingénieur rationnel

La notion d'organisation a émergé au tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle, dans une situation économique, sociale et politique particulière : sur le plan économique le développement des grandes industries,

sur le plan politique celui des bureaucraties d'Etat. La nécessité de rationaliser les formes d'organisation des entreprises pour faire face aux accroissements d'échelle a rencontré la volonté scientifique des ingénieurs et le développement d'une réflexion sociologique. Plusieurs auteurs se détachent et leurs travaux vont avoir des conséquences notables sur l'analyse et le management des entreprises.

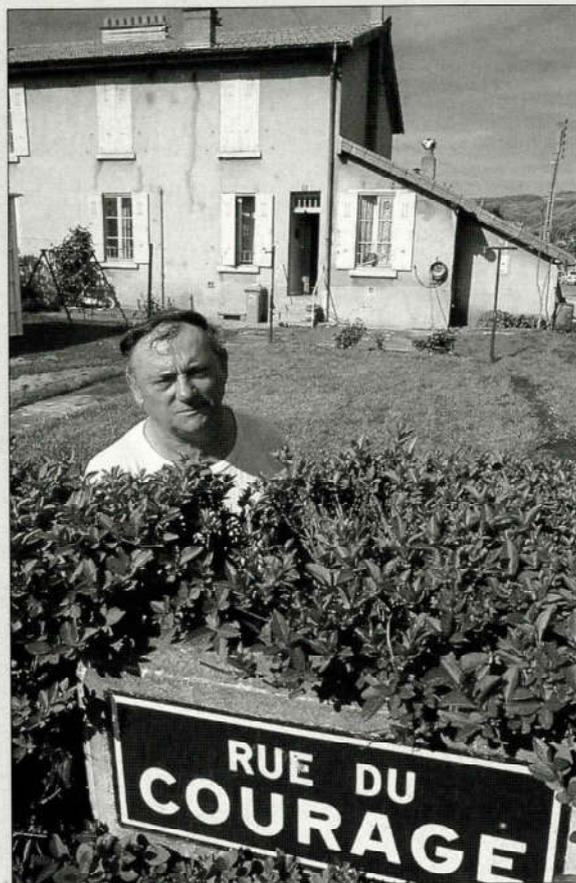
Le plus connu des auteurs de l'approche rationnelle des organisations est Frederick W. Taylor (1856-1915). D'abord ouvrier puis ingénieur dans la sidérurgie, ce consultant américain fut obsédé par l'efficacité. Il met en œuvre « l'organisation scientifique du travail » sur la base de recherches menées dans des entreprises sidérurgiques de Pittsburgh. Dans son ouvrage majeur, *La Direction scientifique des entreprises*, publié en 1911, Taylor prône l'organisation scientifique des tâches accomplies par les ouvriers

et tous les membres de l'entreprise. L'organisation qu'il appelait de ses vœux devait être fondée sur une division verticale du travail (la direction coordonne et détermine les conditions de travail). Elle devait procéder à un choix scientifique des exécutants (« *the right man on the right place* ») et définir exactement les tâches de chacun d'entre eux (« *the one best way* »). Outre une standardisation poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire au rendement censé constituer une motivation importante pour des ouvriers, que l'on considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires. Il est vrai que l'industrie américaine du début du siècle employait une main-d'œuvre fraîchement immigrée, prête à accepter des contrats avec des rémunérations variant en fonction du rendement.

Dans une volonté similaire de rationalisation, un ingénieur français, Henri Fayol (1841-1925), théorisa l'administration des entreprises. Il définit le contenu de la fonction administrative (la direction) selon une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette formalisation est restée le socle de la réflexion managériale jusqu'à nos jours.

La troisième figure incontournable de la mise en place d'une réflexion sur les organisations est celle du sociologue Max Weber et sa définition des formes de pouvoir en organisation. Pour lui, la source et la forme du pouvoir se modifiaient depuis deux siècles. Dans les sociétés modernes, contrairement aux sociétés traditionnelles, la capacité d'action des chefs, leur autorité, s'appuient en priorité sur la légalité de leur fonction et la rationalité de leurs décisions. Max Weber définit l'administration bureaucratique idéale, strictement hiérarchisée mais parfaitement efficace. Dans cette forme d'organisation, qu'elle soit une entreprise ou une bureaucratie d'Etat, les règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à tous permettant précision, rapidité et efficacité.

Cette première vague de réflexion a dominé la pensée scientifique et managériale des années 1900 à 1930. Elle peut se définir de manière générale comme la



Ouvrier de la cité Michelin de Clermont-Ferrand.  
La politique sociale d'une entreprise peut s'étendre jusqu'à l'habitat, en passant par les loisirs et la culture.  
L'entreprise et la société locale forment alors un système où se construisent les identifications individuelles.

volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes.

## L'école des relations humaines

Une nouvelle approche se développe à partir des années 30 : l'école des relations humaines, qui va s'exprimer dans les années 50 avec de nombreux travaux sur les groupes et la motivation individuelle. La prise en compte des aspects individuels dans les organisations est initialement due aux travaux du sociologue américain d'origine australienne, Elton Mayo (1880-1949). Alors professeur de recherche industrielle à l'université de Harvard, il conduisit de 1927 à 1932, dans un atelier de la Western Electric, une série d'expériences destinées à définir les motivations réelles des travailleurs. Il s'agissait essentiellement de modifier les conditions de travail pour mettre en place les conditions d'une meilleure productivité. Ce faisant, les enquêteurs de Harvard

mirent au jour « l'effet Hawthorne », du nom de la ville de l'usine choisie comme lieu expérimental. Lequel effet peut être résumé brièvement ainsi : ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux relations humaines qui permet l'accroissement de la productivité. Les expériences de Hawthorne réfutent selon Mayo la philosophie tayloriste de l'intérêt personnel. Il rappelle, dans un ouvrage paru en 1947 que « *le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés* ».

Dès lors, l'étude de la complexité des motivations humaines s'est développée grâce aux travaux croisés de chercheurs et de consultants américains, principalement issus de la psychologie. Les recherches d'Abraham Maslow, en particulier sa fameuse pyramide des besoins, sont universellement connues. Cette mise en forme des désirs fondamentaux et de la satisfaction (besoins nourriciers, sexuels, de sécurité...)

a fondé nombre de pratiques de rétribution et de motivation. L'un des auteurs les plus connus de l'école des relations humaines est Douglas McGregor. Il estime que les objectifs organisationnels ne peuvent être atteints que si ceux des salariés ne sont pas eux-mêmes réalisés en partie. Une organisation doit tenir compte des buts et des motivations personnelles de chacun. Ainsi l'avancement, les changements de poste ne peuvent se faire contre la volonté des intéressés. McGregor pense que l'on doit chercher la meilleure conciliation possible entre les objectifs organisationnels et ceux des divers acteurs.

De manière générale, les approches de l'école de la motivation ont déclenché la prise en compte du phénomène humain en organisation, préoccupation qui n'a cessé de s'élargir depuis. Le courant des relations humaines va se nourrir de l'analyse des groupes restreints et des formes du pouvoir en leur sein (leadership) par l'intermédiaire des travaux de Kurt Lewin professeur au Massachusetts Institute of Technology

(MIT). Ces recherches fournissent, en effet, une assise théorique définitive à l'idée que la coopération est de toute façon supérieure à la division mécanique du travail et à la valorisation purement individuelle.

## La postérité des relations humaines

L'influence du courant des relations humaines a persisté jusqu'à aujourd'hui. A la suite de McGregor, de nombreux auteurs ont essayé de donner une « dimension humaine » à l'entreprise. On peut souligner

par exemple, dans les années 60, Chris Argyris, qui, par ses travaux souhaitait aussi accroître les responsabilités des salariés. Ces conceptions postulent que l'homme a besoin de donner un sens à sa vie et qu'il le fait au travers de l'action. Dans cette hypothèse, les objectifs organisationnels et ceux des individus sont complémentaires.

L'approche des relations humaines a souvent rejoint les études réalisées dans les années 50 et 60 au Tavistock Institute of Human Relations, centre britannique important de recherches en sciences humaines. C'est là que le psychanalyste Elliot Jaques a introduit la psychanalyse

freudienne dans la réflexion sur les organisations. Il a défini une approche clinique – la socio-analyse – qui s'intéresse aux fonctionnements des groupes, à la place de l'inconscient ou des mécanismes de défense en leur sein. Dans cette optique, la théorie doit intégrer la compréhension des rapports entre la structure sociale de l'organisation, sa culture et la personnalité de chacun de ses membres. En France, l'approche psychanalytique s'est développée à partir des années 60, avec des chercheurs comme Eugène Enriquez, Max Pagès et Georges Palmade. Ce courant de réflexion est à la base de la mise en place de techniques

## Amnesty International : de l'organisation missionnaire à la bureaucratie ?

Amnesty International est fondée en 1961 en Grande-Bretagne. L'analyse de la section de Belgique francophone, à la lumière des catégories du modèle d'Henry Mintzberg (voir page 19), permet de comprendre comment l'accroissement de l'organisation et des tâches, les évolutions du travail et des caractéristiques du personnel entraînent une mutation de fond dans le fonctionnement global de l'organisation (1).

• Pendant la période de démarrage (1969 à 1977), toutes les personnes impliquées sont bénévoles. Elles appartiennent aux

professions intellectuelles : enseignants, travailleurs sociaux, avocats... Elles fonctionnent par groupes de 5 à 15 personnes. Le travail consiste à écrire des lettres de soutien aux prisonniers et à leur famille, à adresser des courriers et des pétitions aux gouvernements, à informer le public et à récolter des fonds. L'organisation correspond à la configuration missionnaire décrite par H. Mintzberg. La coordination s'opère sur le mode de la « standardisation des normes » : c'est parce qu'ils adhèrent fortement aux *idéaux* de l'organisation que les membres la rejoignent. Le travail s'exerce sur le mode

de l'*ajustement mutuel*, avec une *faible spécialisation* des tâches : tout le monde est « au four et au moulin ». Cette faible spécialisation est notamment liée à la qualification élevée des personnes.

• A partir de la fin des années 70, Amnesty obtient le prix Nobel de la paix, ce qui provoque un afflux de membres. Des professionnels sont recrutés : informaticiens, responsables de la communication... Pour faire face à certains conflits de responsabilités, une charte de fonctionnement est mise en place. Les structures se renforcent et se diversifient : coordinations par pays, commissions spécialisées en fonction des catégories de prisonniers, commissions pour gérer les problèmes internes (finances, informatique...). Tout ceci conduit à une multiplication des règles. Mais surtout, les *justifications* de ces règles changent : le secrétariat international met en avant les considérations d'*efficacité* dans la réalisation du mandat et de *cohésion* de l'organisation. Le secrétariat national cherche à reprendre le contrôle des opérations de communication, au détriment des groupes de base, et de plus en plus d'opérations de promotion de l'organisation elle-même sont lancées. Des oppositions se

manifestent, notamment de la part des membres les plus anciens des groupes de base. Il semble donc que l'organisation glisse du modèle « missionnaire » vers celui de la bureaucratie. Les membres ne sont plus tous des bénévoles, et progressivement, la *compétence* l'emporte sur l'adhésion aux valeurs de l'organisation comme critère principal de recrutement. Les objectifs changent : les *buts de système* (régulation interne, promotion) prennent de l'importance, les missions sont moins claires. Enfin, on observe une *standardisation des procédés*, une *formalisation* des règles et une augmentation du nombre des niveaux hiérarchiques. Il serait imprudent de déduire de cette observation une tendance inéluctable à la bureaucratisation. La vertu de cet exemple est de montrer en quoi un modèle explicatif (ici celui de Mintzberg, mais d'autres approches comme l'analyse stratégique ou la théorie des conventions auraient pu être utilisées) apporte une compréhension des mécanismes organisationnels.

PHILIPPE CABIN



Thomas Hemmaberg (représentant d'Amnesty International) reçoit le prix Nobel des mains de Mme Aase Lionaes (présidente du comité Prix Nobel), le 7 juillet 1977.

### NOTE

(1) Etude de cas présentée par Jean Nizet et François Pichault, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, 1995.

d'intervention psychosociologique. Aux Etats-Unis, l'ensemble des approches privilégiant les relations humaines, quoique fécondes et abondantes, a été fortement critiqué à partir des années 60 pour avoir trop « psychologisé » l'analyse des organisations. Un mouvement de balancier se fait sentir et de nombreuses recherches se focalisent de nouveau sur la structure. Ce faisant, elles découvrent le rapport des organisations avec leur environnement. L'historien Alfred Chandler (2) étudie l'évolution des grandes sociétés américaines entre 1850 et 1920. Dans un livre publié en 1962 il montre le lien entre les structures des entreprises, le marché et les stratégies des dirigeants. Progressivement, une approche dite des contingences va se développer dans les décennies suivantes pour laquelle « La structure formelle » est vue comme un résultat, une variable « dépendante » (3). L'efficacité de l'entreprise dépend alors de l'adaptation des structures et des processus de travail à l'environnement et à ses contraintes.

## La sociologie de l'action

Les théoriciens de la contingence, comme Woodward ou Perrow dans les années 80, interprètent les diverses formes d'organisation en examinant le poids de variables explicatives indépendantes comme la taille de l'organisation, la technologie, le degré d'incertitude sur les marchés (marché monopolistique ou fortement concurrentiel). Parallèlement à cette école de la contingence, une tradition sociologique « actionniste » va reprendre vigueur, spécialement en France avec Michel Crozier et Erhard Friedberg. La théorie actionniste puise son origine dans les conceptions de Max Weber et dans les travaux du sociologue américain Talcott Parsons pour qui tout système social – et l'organisation en est un – peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent. Les conduites de l'acteur doivent être interprétées comme des tentatives d'ajustement entre les objectifs organisationnels et ses visées propres. La notion de système est, par ailleurs, progressivement importée dans l'analyse de l'action organisée. Chester Barnard (4) avait déjà montré, par exemple, que les membres d'une organisation s'insèrent dans une structure, au sein de laquelle les finalités, les rôles et statuts ont été prédéterminés. Autrement dit elle constitue un système. Cette définition de l'organisation et de l'analyse de l'action sera reprise par James G. March et de Herbert Simon qui mettront en avant dans les années 40 la notion fondamentale de rationalité limitée de l'acteur. Ils s'opposent ainsi à la vision de l'économie et à la théorie ratio-

naliste classique de la décision. Ils montrent que les acteurs ne choisissent pas, dans une situation donnée, la meilleure solution, mais une solution satisfaisante en fonction de leur degré d'information et de leur capacité réelle d'action. M. Crozier, dans *Le Phénomène bureaucratique* (1962) et surtout dans *L'Acteur et le Système* (écrit en collaboration avec E. Friedberg en 1977) souhaite lui aussi bâtir une théorie de l'action. Il cherche, avec E. Friedberg, à dépasser la « rationalité limitée » et définit l'« analyse stratégique ». Dans cette théorie, l'acteur possède des degrés de liberté et déploie une rationalité au sein de contextes déterminés. Chaque acteur élabore une stratégie personnelle dont le but est d'accroître son influence et dont les modalités dépendent de ses valeurs, de sa perception de la situation, et des moyens d'influence dont il dispose. M. Crozier et E. Friedberg montrent le rôle central des relations de pouvoir dans les relations humaines et dans l'action sociale. Récemment, E. Friedberg a étendu, dans *Le Pouvoir et la Règle*, l'analyse stratégique à toutes les formes d'action collective. Il souligne que le terme d'organisation désigne à la fois un état et une dynamique. Si l'état renvoie à ce que l'on nomme habituellement organisation (entreprise, administration et association), la dynamique est plus généralement liée aux processus par lesquels les individus ajustent leur comportement et coordonnent leur conduites dans la poursuite d'une action collective.

## La place de l'homme

A partir des années 70, l'organisation est vue comme une configuration structurelle et relationnelle spécifique. La notion « d'ad hocratie », synonyme de structure complexe, originale et plutôt démocratique, est abondamment reprise pour qualifier les nouvelles formes d'organisation des industries informatiques ou, plus généralement, des activités intellectuelles dans des environnements fortement innovateurs et concurrentiels. De plus, les grandes industries sont désormais intégrées dans d'immenses marchés internationaux. Dans ce cadre, le rôle des acteurs sociaux, de la complexité de leurs motivations et de leur culture, fait l'objet de nombreux travaux de recherches : on parie à nouveau explicitement sur les hommes pour assurer la survie et le développement des entreprises. La notion de culture s'est imposée petit à petit pour rendre compte d'un grand nombre de phénomènes. Cette notion floue est liée autant aux valeurs individuelles, aux savoirs professionnels qu'à l'existence d'une « culture de groupe » ou à l'existence de références culturelles globales dans les-

quelles les entreprises ou les organisations se placent. Elle a permis d'affirmer le rôle de l'informel et de l'humain face à la règle et aux structures. Yves-Frédéric Livian estime que deux thèses s'affrontent (5) : l'une culturaliste liant les modes d'organisations aux cultures nationales et l'autre institutionnaliste qui prend plutôt en compte les structures sociales et politiques. L'approche interculturelle est illustrée en France par les travaux de P. d'Iribarne (6) qui, à la fin des années 80, a étudié les différences entre usines du même groupe implantées dans plusieurs pays. Il montre que les modes d'entrée en relation ou les formes contractuelles varient fortement. Les travaux comparatistes de Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvester (7) ont, au contraire, montré que trois facteurs d'organisation des sociétés influent sur le mode d'organisation des entreprises : le rapport éducatif, la forme des relations sociales et professionnelles.

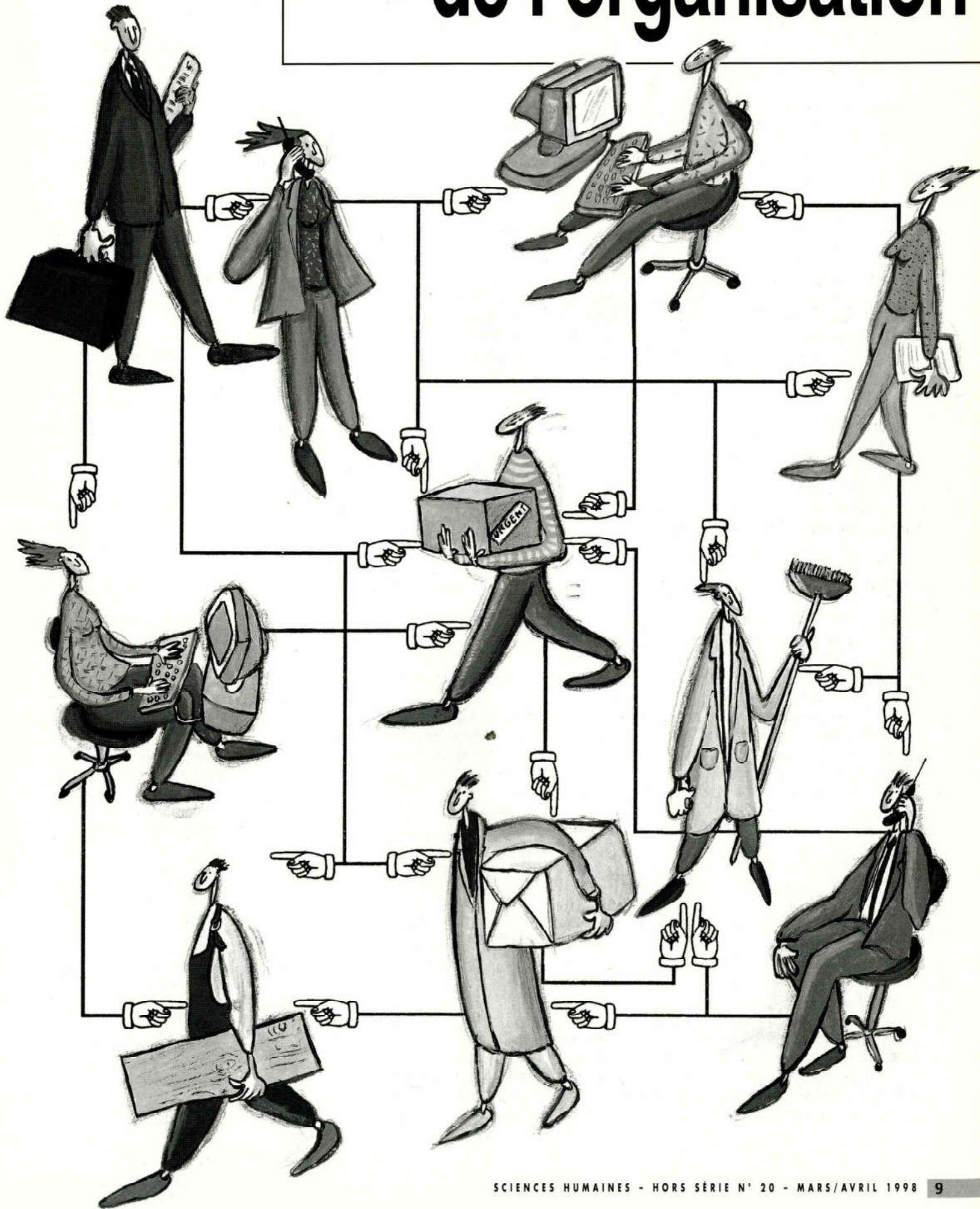
On constate donc avec ce tour d'horizon, nécessairement sommaire, que plusieurs traditions et approches des organisations se sont développées à partir des travaux pionniers des ingénieurs rationalistes. Les courants divers des sciences sociales et humaines ont émergé en fonction des représentations dominantes ou des conditions sociales, économiques et organisationnelles. Une forte préoccupation sociale s'est exprimée dans les années 30, avec la crise de 1929-1931, et dans les années 80-90, en raison des mutations du système productif. Pourtant, l'importance de formes structurelles solides n'a jamais disparu. Cependant, au-delà d'un corps de doctrine que les écoles de management et l'armée de consultants en organisation tendent à figer, les sciences humaines ont développé un ensemble d'interprétations complexes pour l'essentiel centrées aujourd'hui sur la réévaluation du rôle des hommes, de leur action, de leurs stratégies ou de leur résistance. ■

JEAN-CLAUDE RUANO-BORBALAN

## NOTES

- (1) R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de Sciences Po/Daloz, 1987.
- (2) A. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, (trad. fr.), Organisation, 1989.
- (3) N. Aubert & A. Alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, introduction de J.-P. Gruère, Puf, 1991.
- (4) C. Barnard, *The Function of the executive*, Harvard University Press, 1938.
- (5) Y.F. Livian, *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica, 1995, 128 p.
- (6) P. Iribarne, *La Logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989.
- (7) M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Silvester, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*, EHESS, 1976.

# Théories de l'organisation



# Théories et penseurs

## L'ORGANISATION ET SON FONCTIONNEMENT

### LES FONDATEURS : une approche rationnelle et mécaniste de l'organisation.

Max Weber (1864-1920), penseur de la rationalisation et de la bureaucratie ; Frederick W. Taylor (1856-1915), inventeur de l'organisation scientifique du travail ; Henri Fayol (1841-1925), qui a formalisé les opérations à mener dans une organisation (voir introduction p. 4).

### LES SOCIOLOGIES DE L'ORGANISATION

#### L'APPROCHE FONCTIONNALISTE DE LA BUREAUCRATIE

Les Américains Robert K. Merton, puis Alvin W. Gouldner et Philip Selznick se sont intéressés au fonctionnement des bureaucraties. Peter Blau montrera que les agents savent contourner les règles pour coopérer.

#### L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Michel Crozier et Erhard Friedberg analysent l'organisation comme un système politique, résultant du jeu des acteurs (voir p. 14).

#### L'APPROCHE PAR LES RÈGLES

Pour Jean-Daniel Reynaud, l'organisation est un système de règles (conjonction de deux sortes de règles : autonomes et de contrôle). (Voir l'entretien p. 34).

#### SOCIOLOGIE DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE

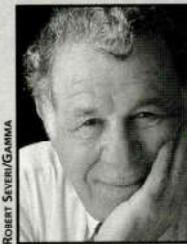
L'organisation est vue comme un lieu d'appartenance et de socialisation. Principale figure : Renaud Sainsaulieu (voir p. 40).

#### L'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES CULTURES NATIONALES

Avec l'internationalisation, les organisations sont confrontées à la diversité des cultures (management interculturel). Principaux auteurs : Philippe d'Iribarne, Edward T. Hall, Gert Hofstede.

#### POUVOIR ET CONTRÔLE

Amitai Etzioni, sociologue américain, distingue les organisations selon le type de pouvoir, de contrôle et de participation.



Amitai Etzioni

#### NOUVELLES APPROCHES

- **La théorie de l'innovation et de la traduction** (Michel Callon et Bruno Latour). Elle met l'accent sur la « traduction » des différentes rationalités et la mise en réseau des acteurs (voir p. 14).

- **La théorie des conventions** (Laurent Thévenot et Luc Boltanski). L'organisation est vue à travers les principes et valeurs par lesquels les personnes justifient leurs actes (voir p. 14).

### LES THÉORIES DE LA FIRME (approche économique)

Elles cherchent à comprendre le fonctionnement des entreprises en intégrant des variables nouvelles comme le comportement des acteurs, les compétences, les structures juridiques... (voir Sciences Humaines n° 57, janvier 1996).

Principales théories :

#### LA THÉORIE DE L'AGENCE

ou l'entreprise comme « nœud de contrats » : E. Fama et M. Jensen.

#### LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Ronald H. Coase et Oliver E. Williamson (voir entretien dans Sciences Humaines n° 79, janvier 1998). Les organisations sont considérées comme des institutions (le marché, l'entreprise, le contrat). La volonté d'économiser les coûts de transaction détermine leur fonctionnement.



Ronald H. Coase

#### LA THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE

ou l'entreprise comme système de compétences : S. Winter et R. Nelson.

**FIRME A** (américaine et hiérarchique) et **FIRME J** (japonaise et horizontale) : Masahiko Aoki.

### LES APPROCHES QUANTITATIVES ET SYSTÉMIQUES

Elles se caractérisent par un souci de formalisation.

#### LE MOUVEMENT MATHÉMATIQUE ET LA RECHERCHE OPÉRATIONNELLE

(techniques quantitatives de gestion) : en France, travaux de Bernard Roy et du Lamsade (université Paris-Dauphine).

#### LA THÉORIE GÉNÉRALE DES SYSTÈMES

et son application aux organisations : à la suite des travaux des fondateurs comme Ludwig von Bertalanffy, l'analyse systémique a connu un développement important. Principaux représentants actuels en France : Jacques Melese, créateur de « l'analyse modulaire de système », et Jean-Louis Le Moigne.

### LES APPROCHES MANAGERIALES

#### LES THÉORIES MANAGERIALES

(voir pp. 54-55 et p. 64)

Elles se distinguent par leur objet (la coordination des activités) et par leur vocation pratique. Parmi les principales figures : Alfred P. Sloan (1875-1906), Chester Barnard (1886-1961), Mary Parker Follett (1868-1933), Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), Henry Mintzberg (voir l'entretien p. 16).

#### L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE DES ORGANISATIONS

Récente, elle se place dans la lignée des « classiques » (approche rationnelle) en intégrant d'autres apports (notamment psychosociologiques). Principales théories : **l'excellence** (Tom Peters et Robert H. Waterman), la **Direction par objectifs** (Peter Drucker, Octave Gélinier).

Aujourd'hui éclatées, les théories de l'organisation se sont construites autour de deux grands pôles : l'analyse du fonctionnement de l'organisation et l'étude du comportement des individus.

## L'APPROCHE SOCIOTECHNIQUE

L'organisation est considérée comme un système d'interactions entre deux sous-systèmes : social et technique. Les fondateurs en sont Frederick E. Emery et Eric L. Trist, du Tavistock Institute de Londres.

## L'HISTOIRE DES ENTREPRISES

Alfred D. Chandler a démontré l'influence de la stratégie (la « main visible des managers ») sur la structure de l'organisation. L'histoire des entreprises connaît un développement significatif en France (Patrick Fridenson, François Caron...).

## LES THÉORIES DE LA CONTINGENCE

Pour les tenants de ce courant, c'est par l'influence de l'environnement que l'on doit analyser le fonctionnement des organisations.

### - Influence de la technique

Pour Joan Woodward (1916-1971), la technologie de production est le principal facteur déterminant les structures organisationnelles.

### - L'instabilité de l'environnement

Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch analysent le rôle du degré d'instabilité et d'incertitude de l'environnement dans la structure de l'organisation.

- **Plus récemment**, de nombreux travaux se penchent sur les conséquences de l'informatisation et de l'automatisation.

## L'INDIVIDU DANS L'ORGANISATION

### L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cette approche, dont le fondateur est Elton Mayo (1880-1949), met l'accent sur l'importance du facteur humain (voir p. 4).

### LES APPROCHES PSYCHOSOCIOLOGIQUES

Elles s'inscrivent directement dans la filiation de l'école des relations humaines.

#### LES THÉORIES DES BESOINS ET DE LA MOTIVATION

- Douglas McGregor (1906-1964) oppose au management rationnel et autoritaire (« Théorie X »), le management participatif (« Théorie Y »), fondé sur l'autonomie et la créativité des salariés. Il s'appuie sur

les recherches d'Abraham Maslow (1908-1970). - Frédéric Herzberg a inventé le concept d'« enrichissement du travail ».

#### DYNAMIQUE DES GROUPES ET LEADERSHIP

- Kurt Lewin (1890-1947), initiateur de la dynamique des groupes et fondateur de la psychologie sociale (voir Sciences Humaines n° 73, juin 1997). - Rensis Likert a élaboré une théorie fondée sur la nature des interactions entre responsables et subordonnés.

### LES APPROCHES PSYCHANALYTIQUES

Elles cherchent à révéler les dimensions cachées que sont les affects, les mythes, les conflits psychiques.

**WILFRIED R. BION** (1897-1979) analyse les « névroses de l'organisation ».

#### ELLIOT JAKES

Canadien, membre du Tavistock Institute, est considéré comme le père de la socio-analyse.

Des chercheurs français contemporains comme Eugène Enriquez (voir p. 30), Max Pagès, Vincent de Gaulejac... peuvent être classés dans cette mouvance.

#### L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Cette méthode décrit comment les organisations s'auto-institutionnalisent (voir Sciences Humaines n° 43, octobre 1994).

#### LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

Analyse des processus psychiques (peur, risque, fierté...) mobilisés par les salariés (voir Sciences Humaines n° 40, juin 1993).

### LES APPROCHES COGNITIVES

L'organisation comme lieu de décision, d'apprentissage et comme système de compétences.

#### - HERBERT A. SIMON ET LA THÉORIE DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE



Tit. Etrenv./IPS, PPP, NASA

Elle montre que les individus ne prennent pas des décisions « optimales » (rationalité substantive). Ils sont mal informés, et agissent en fonction de valeurs, d'opportunités, de la situation. Ils adoptent donc des solutions « satisfaisantes » (rationalité procédurale, ou limitée).

#### - RICHARD M. CYERT ET JAMES G. MARCH

ont proposé une théorie de l'organisation conçue comme une coalition d'individus ayant des objectifs différents.

#### - LE MODÈLE DE LA POUBELLE

(J.G. March, J.P. Olsen, M.D. Cohen) montre que dans les organisations il y a des solutions toutes faites qui attendent l'occasion d'être utilisées, et qui le sont (voir encadré p. 59).

#### - CHRIS ARGYRIS et l'apprentissage organisationnel

(voir l'entretien p. 60). - Les travaux sur l'apprentissage organisationnel connaissent un fort développement en France avec des chercheurs comme Armand Hatchuel, Christophe Midler, Philippe Zarifian...

### L'ETHNOGRAPHIE DES ORGANISATIONS

Encore naissante, elle met l'accent sur les phénomènes symboliques (pouvoir, territoire, culture), les rituels, les interactions quotidiennes...



# A quoi sert la sociologie des organisations ?

Giry/REA

## PHILIPPE BERNOUX

Glysi (Groupe lyonnais de sociologie industrielle) CNRS, université Louis-Lumière-Lyon-II. A publié récemment *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations* (avec H. Amblard, G. Herreros et Y.-F. Livian) Seuil, 1996.

Comment enseigner les théories sociologiques des organisations ? A partir de son expérience auprès de personnels en formation continue, Philippe Bernoux montre la richesse de quatre des principaux modèles théoriques, et les problèmes pédagogiques de leur enseignement.

**E**NSEIGNANT la sociologie des organisations depuis de nombreuses années, en particulier auprès de publics de formation continue, je voudrais, dans ce numéro consacré à la compréhension des organisations, apporter des éléments relevant de l'ordre du témoignage. Il s'agit de montrer l'impact spécifique des différents courants théoriques explicatifs, les réactions des publics et les facilités (ou difficultés) d'apprentissage propres à chacun de ces ensembles.

Le public de ces formations est composé de cadres moyens, de techniciens, de syndicalistes. La procédure de formation consiste en une présentation des différentes théories de sociologie des organisations, présentation qui se fait en deux journées et se termine par une grille d'analyse. Après quoi les stagiaires, retournant dans leur entreprise, réalisent une analyse sociologique organisa-

tionnelle de celle-ci. Deux à trois mois plus tard, ils retournent en formation et présentent chacun leur travail. Pour l'avoir expérimentée depuis vingt ans environ, je peux témoigner de la richesse de cette méthode. Les stagiaires en comprennent facilement l'intérêt car elle leur donne une clé de compréhension et d'interprétation de leur milieu professionnel en même temps qu'elle permet l'appropriation d'un mode d'approche de l'organisation, le plus souvent très original pour eux.

Quatre thèmes apparaissent centraux dans cet enseignement : le pouvoir et l'autorité ; les « mondes » et les « accords » ; la coopération présentée dans le cadre de la traduction, et, enfin, le changement et les cultures. Ces thèmes s'appuient sur les ensembles théoriques (1) que sont l'analyse stratégique, la théorie des conventions, celle de la traduction, celles qui décrivent l'organisation comme un lieu de culture et d'identité, et enfin le changement (voir tableau page suivante).

Faire passer le public en formation de la sociologie spontanée à une méthode d'approche rigoureuse de l'organisation est difficile. Les représentations présentes dans ces milieux professionnels, instruits dans les disciplines scientifiques, sont encombrées de prénotions portant sur la nature humaine, le poids de l'économique, de la technique, etc., même si cette sociologie spontanée révèle une part de la réalité vécue qui ne doit pas être négligée. Parvenir à une certaine rigueur est possible dans la mesure où ce sont les formés qui mènent eux-mêmes les analyses. Leur milieu professionnel peut être appréhendé dans des grilles dont la pertinence leur apparaît vite, et qui remplacent – avec l'avantage d'être utilisables – les données immédiates antérieures.

## Pouvoir et autorité

Pouvoir et autorité sont des concepts facilement compréhensibles pour des individus ayant la fonction de mener une action au sein d'un groupe sur lequel ils ont autorité. Toute organisation se structure autour de phénomènes de pouvoir et d'autorité. Dans la panoplie des théories disponibles, l'analyse stratégique est utilisée pour introduire ce thème. Exposée à travers les deux ouvrages de référence *L'Acteur et le Système* et *Le Pouvoir et la Règle*, elle est un merveilleux instrument pour faire apparaître l'entreprise/organisation et ses différents services comme un système structuré par le pouvoir, composé d'acteurs, de leurs stratégies, de leurs jeux de pouvoir et de zones d'incertitude.

Cette situation est souvent rencontrée lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Je l'ai illustrée dans le cas Siphon (2). Il s'agissait de la modernisation d'un atelier d'une usine de produits chimiques. On y voyait un responsable du service des études écarter tous les autres services qui auraient pu prétendre contribuer à la mise en place du projet (fabrication et entretien-maintenance surtout), en particulier au moment où il fallait faire face aux incertitudes liées à la conception, à la préparation et à la mise en service d'un ensemble technique de grande taille. Au final, l'ensemble était techniquement réussi, mais il a fallu un très long délai avant que l'atelier sache le faire tourner et que l'entretien-maintenance puisse y intervenir.

La pertinence du concept de pouvoir est la plus forte lorsqu'il s'agit d'une organisation dont les frontières sont claires, les acteurs identifiables (on sait qui est dedans et qui ne l'est pas), et où les jeux de pouvoir peuvent mettre en échec des stratégies de changement. Présenté dans le cadre de l'analyse stratégique, le pouvoir est mieux adapté à l'analyse de court terme et permet une bonne approche des difficultés liées à l'introduction de changements « volontaires », ceux qui sont impulsés par les directions et qui se traduisent en modifications des organigrammes.

L'approche à travers le pouvoir permet une démystification du conflit, considéré jusque-là comme une déviance. C'est le concept de rationalité limitée, et la légitimité reconnue à chacune de ces rationalités, qui permet à la situation conflictuelle d'apparaître « normale ». Ce concept énonce que l'individu rationnel ne l'est que de manière limitée, parce que les informations qu'il reçoit sont incomplètes, qu'il ne peut explorer toutes les possibilités et qu'il s'arrête à la solution « la moins insatisfaisante ». Dans le cas célèbre des missiles de Cuba (3), l'analyse du processus de décision a montré que le pouvoir du président Kennedy était limité à travers les moyens qu'il avait lui-même mis en place, que les informations toujours incomplètes lui étaient parvenues de manière séquentielle, que les difficultés de la prise de décision venaient des incertitudes de la situation et des différentes lectures de ces incertitudes.

Une difficulté pédagogique importante tient à l'apparente évidence du concept de pouvoir. Les auditeurs « accrochent » trop facilement à ce concept et ont tendance à le ramener aux aspects de conquête du pouvoir, sans voir l'amplitude de construction de l'organisation dont il est porteur. Ils décrivent leurs supérieurs et leurs dirigeants en train de jouer un jeu « stérile » de conflits qui leur masque les potentialités contenues dans le concept de pouvoir. Dans les premières années de mon enseignement, en

présentant l'analyse stratégique, je parlais du pouvoir en premier. Par la suite, j'ai dû le mettre après l'acteur, la zone d'incertitude et le système, pour éviter une insistance sur les stratégies de conquête qui en dénaturaient le sens. Il est difficile de faire percevoir que les jeux permettent de construire l'organisation et non de servir exclusivement les intérêts des acteurs.

## Les mondes et les accords

Comme le concept de pouvoir, celui de mondes et d'accords, central dans la théorie des conventions (voir tableau page suivante) est facilement accessible à des individus ayant des fonctions d'autorité dans une organisation. Ils y retrouvent leur univers professionnel et se situent facilement. Cette théorie permet de voir ce qui est facteur d'accord, de conventions entre les groupes et de comprendre ce par quoi un groupe humain « tient ». Par exemple, les représentations du temps entre les différents services de l'entreprise, les outils de mesure de ce temps, l'accord à l'intérieur d'un monde sur cette mesure et ces outils sont d'une compréhension immédiate.

De même, on voit bien les principes de légitimité qui guident l'action des individus. Ainsi, une recherche auprès d'une banque mutualiste a mis en lumière l'opposition entre les logiques traditionnelles (« civique », « domestique »), portées par les administrateurs bénévoles et liées au caractère mutualiste de l'entreprise, et les logiques plus professionnelles (« industrielle » et « marchande ») des jeunes cadres diplômés (4).

Cependant, la pédagogie requiert de s'affranchir des typologies pour montrer en quoi la compréhension du « monde » dans lequel chacun est situé permet de résoudre les controverses et de trouver des compromis. Devant un public formé à penser la légitimité et l'universalité du langage des sciences exactes, faire appréhender la légitimité de chacun des mondes et l'idée de compromis entre ces mondes n'est pas chose aisée.

Le refus d'utiliser les notions de pouvoir et de conflit au profit de celles d'épreuve et de controverse est intéressant mais problématique. Il est vrai « qu'il est impossible de parler de conflits sans parler de coopération... On ne peut pas raisonner sérieusement sur le conflit sans isoler aussi ce sur quoi les gens sont d'accord... » (5) On comprend la décision des théoriciens des conventions de focaliser leur regard sur ce concept d'accord. Mais l'entreprise est un lieu où l'exclusion plane toujours sur le désaccord, où les individus frôlent en permanence une situation où ils peuvent se retrouver mutés ou

## QUATRE MODÈLES POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION

Théories et thèmes	Principe d'analyse	Auteurs et ouvrages de référence
<p><b>Analyse stratégique</b> Pouvoir et autorité</p>	<p>Cette théorie considère l'organisation comme un système politique dans lequel des acteurs évoluent. Elle repose sur quatre principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'acteur en organisation est un stratège, avec une marge d'action ;</li> <li>- il est rationnel, mais sa rationalité est limitée ;</li> <li>- le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie ;</li> <li>- l'interaction entre les individus aboutit à la constitution d'un système d'action.</li> </ul>	<p>Michel Crozier et Erhard Friedberg, <i>L'Acteur et le Système</i>, Seuil, 1977 ; Erhard Friedberg, <i>Le Pouvoir et la Règle</i>, Seuil, 1993.</p>
<p><b>Théorie des conventions</b> Mondes et accords</p>	<p>Il s'agit d'étudier la manière dont les individus élaborent des compromis. Les comportements sont étudiés à travers les principes de légitimité (appelés « cités », « mondes » ou « grandeurs ») en fonction desquels les individus agissent et argumentent. On distingue six « cités » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la cité inspirée (principe de créativité) ;</li> <li>- la cité domestique (appartenance à la lignée) ;</li> <li>- la cité de l'opinion (principe de la renommée) ;</li> <li>- la cité civique (intérêt général) ;</li> <li>- la cité marchande (principe commercial) ;</li> <li>- la cité industrielle (principe d'efficacité).</li> </ul>	<p>Luc Boltanski et Laurent Thévenot, <i>De la justification. Les économies de la grandeur</i>, Gallimard, 1991.</p>
<p><b>Théorie de la traduction</b> Coopération et traduction</p>	<p>Cette théorie, issue de recherches sur l'innovation scientifique et de la théorie des sciences, traite des conditions d'émergence des innovations. Elle montre que ces conditions ne sont réunies que lorsque des logiques ou des rationalités différentes sont « traduites » dans le langage les unes des autres, lorsqu'elles sont rassemblées par une question commune et mises en réseau. Dans les organisations, les logiques portées par les différents ensembles imposent des opérations de traduction pour obtenir une coopération.</p>	<p>Michel Callon, <i>La Science et ses réseaux</i>, La Découverte, 1989 ; Bruno Latour, <i>Aramis ou l'amour des techniques</i>, La Découverte, 1992.</p>
<p><b>Identité au travail et culture d'entreprise</b></p>	<p>Cette approche envisage l'entreprise comme un lieu de socialisation, d'expression d'appartenances identitaires et de reconnaissance sociale. L'organisation est un groupe humain structuré par des valeurs propres. Les formes d'identités au travail déterminent des modes de conduite collective (fusion, négociation, règles...) et se cristallisent en modèles culturels ou « mondes sociaux » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprise duale ;</li> <li>- entreprise bureaucratique ;</li> <li>- entreprise modernisée ;</li> <li>- entreprise en crise ;</li> <li>- entreprise communautaire.</li> </ul>	<p>Renaud Sainsaulieu, <i>L'Identité au travail</i>, FNSP, 1977 ; Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, <i>Les Mondes sociaux de l'entreprise</i>, Desclée de Brouwer, 1995.</p>

licenciés, donc dans une situation de pouvoir très défavorable pour eux. L'accord n'exclut pas le fait que la controverse puisse se terminer par l'élimination de l'acteur et de son projet. Il y a sur ce point une difficulté fortement perçue aujourd'hui et que certains psychologues et sociologues cliniciens (6) ont bien mise en relief. Le refus de prise en compte du conflit et de l'exclusion qui peut s'ensuivre est une difficulté importante dans la présentation de la théorie des conventions.

La présentation des natures est pédagogi-

quement aisée, les auditeurs comprenant facilement le principe de construction des mondes, et identifiant, grâce à lui, ceux dans lesquels ils vivent. La réduction des mondes à un nombre fini, la limitation à six natures paraissent cependant arbitraires. De même l'absence des acteurs est difficile à faire comprendre à des gens d'entreprise. Ils voient des acteurs négociant des accords, les modifiant, entrant en controverses et faisant des compromis. Lorsqu'il est question de changement, le jeu des acteurs est un élément de compréhension à travers les enjeux qu'ils

expriment. La distance à la notion de culture est mal perçue, même s'il est facile de montrer en quoi les fondements théoriques des accords sont loin de ceux qui servent de soubassement à la culture. Dans la théorie des conventions, l'accord est envisagé non comme une loi naturelle mais comme une construction (7). Or, sous une forme souvent décrite par certains culturalistes, la culture est présentée comme une structure héritée, peu susceptible d'évolution, un passé difficile à remettre en cause. Conception qui est évidemment incompatible avec

l'économie des conventions. L'organisation taylorienne tant décriée aujourd'hui représentait une forme de cohérence où la coopération était traitée de manière centralisée, relevant des bureaux organisateurs de la production. Elle n'était pas analysée pour elle-même, les relations entre les services étant supposées aller de soi, les membres de l'organisation étant censés coopérer au nom de l'universalité de la science et du bien commun de l'entreprise.

## Coopération et traduction

Ce modèle a été remis en cause à travers le concept de rationalité limitée et de reconnaissance de la légitimité des conflits. Le grand intérêt de la théorie de la traduction est de proposer une solution au problème de l'accord des rationalités et des enjeux. Elle donne les outils de passage entre les mondes, focalise sur les interactions entre acteurs avec leurs conflits – stratégiques – de rationalités, et rend utilisables, en les mettant à plat, les différentes étapes soit d'une innovation, soit d'un changement dans une organisation. La théorie de la traduction met l'accent sur le fait que les difficultés relationnelles entre mondes se situent à un niveau plus profond que les jeux de pouvoir. La théorie de la traduction traite des innovations, et ses objets d'étude sont des éléments dont la mise en réseau se fait entre des acteurs et des organisations qui n'appartiennent pas aux mêmes ensembles. Le passage au changement volontaire dans une organisation suppose de mettre en relation des acteurs présents au sein d'un même ensemble mais dont les mondes sont éloignés. Le célèbre cas des coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc, menacées de disparition, est celui d'une réussite due à la mise en réseau d'acteurs-actants, les marins-pêcheurs, les chercheurs, les pouvoirs publics, les consommateurs et les coquilles elles-mêmes. Pour y parvenir, il a fallu relier entre eux ces acteurs-actants dont les intérêts étaient *a priori* différents, poser une

question commune, qui les concerne tous, trouver des objets intermédiaires, créer un réseau pour faire aboutir le projet (8). Une des difficultés de la présentation de cette approche réside en ce que les notions de réseau et d'acteur sont mal précisées. Le réseau est ce qui relie des éléments hétérogènes, un espace de circulation entre les acteurs, mais ses points d'ancrage paraissent aléatoires. De son côté, l'acteur est tantôt stratégique, tantôt perçu comme le jouet du hasard. Le problème de l'intentionnalité de l'acteur n'est pas traité dans cet ensemble théorique. Nommer actants des objets techniques se justifie par les incertitudes pesant sur le comportement des machines, et par le fait que les humains font parler ces objets. Mais l'acteur se définit aussi par le sens qu'il donne à son action. Enfin, la question du « traducteur » est récurrente. En son absence, les innovations paraissent le fait du hasard. Or les publics d'entreprise sont affrontés à des changements volontaires.

## Identité, culture et changement

L'identité ou les identités au travail sont des concepts d'appréhension assez immédiate. Le système de relations particulier à chaque groupe professionnel correspond à un vécu et les personnes qui ont cette expérience se reconnaissent dans les modèles culturels décrits par Renaud Sainsaulieu ou dans la construction de ces modèles (voir l'article de R. Sainsaulieu p. 40). Les situations concrètes de leur application sont très nombreuses. Ainsi, dans un atelier d'une usine de construction automobile, le lancement d'un nouveau modèle avait déclenché l'embauche de plusieurs centaines de jeunes ouvriers, là où il n'y en avait pas eu depuis de nombreuses années. Deux populations s'étaient retrouvées l'une devant l'autre. Dans ce cas, le bon fonctionnement de cet atelier supposait le repérage précis des identités pour aboutir à une cohésion suffisante (9).

L'identité et la culture, dans ces modèles

théoriques, sont des construits, sommes des apprentissages antérieurs et rejoués dans les situations d'action. Malheureusement, les auditeurs ont tendance à se satisfaire de se classer eux-mêmes et leurs collègues, danger généralisable à toute typologie. Celle-ci induit quasi spontanément une tentation de classification dont il faut déplacer rapidement l'intérêt vers la compréhension des règles de fonctionnement. Les différences entre les cultures nationales sont plus compréhensibles, mais là aussi ambiguës, dans la mesure où chacun a une opinion sur ces différences, et où même la présentation de résultats d'enquêtes ne permet que difficilement de faire changer ces opinions. De plus, culture et identité s'articulent difficilement sur le changement et constituent des obstacles à son appréhension. Le changement, pour être compris, suppose que les différents concepts et les écoles auxquelles ils se rattachent soient pris en compte. La mise en œuvre d'un changement volontaire dans une entreprise peut être expliquée à travers les concepts de pouvoir et d'autorité, tandis que les difficultés qui suivront se comprennent mieux par les résistances culturelles. On mobilise d'autres ensembles pour comprendre les événements sur une longue durée. De ce point de vue, les instruments de l'approche par les conventions permettent une clarification des tensions inhérentes à tout changement. L'observation des controverses nées au cours du changement et leur résolution, par l'analyse des compromis, aident à dédramatiser les jeux de pouvoir et les conflits, et donnent des outils d'appréhension d'une grande utilité pédagogique. ■

## NOTES

- (1) Je m'appuie sur notre ouvrage : H. Amblard, P. Bernoux, G. Herrerros et Y.F. Livian, *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996 (2<sup>e</sup> éd. 1997).
- (2) P. Bernoux, *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995.
- (3) G. Allison, *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, 1971. Repris dans M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Seuil, 1985, et dans P. Bernoux, *La Sociologie des organisations*, Seuil, 1985.
- (4) J.-F. Draperi et Ph. Cabin, « L'économie sociale n'est plus ce qu'elle était », *Sciences Humaines*, n° 23, décembre 1992.
- (5) O. Favereau, dans P. Bernoux (dir.), « L'économie des conventions. Débat critique », *Cahiers des relations professionnelles*, n° 9, GRECO 41, 1993 (Diffusion Glysi).
- (6) Je pense aux travaux de V. de Gaulejac, de E. Enriquez, de C. Dejours, etc.
- (7) L. Boltanski et L. Thévenot, « Les économies de la grandeur », Puf, *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 31, 1987.
- (8) Pour une présentation plus détaillée de ce cas, voir P. Bernoux, « Sociologie des organisations. Les nouvelles approches », *Sciences Humaines*, n° 64, août-septembre 1996.
- (9) F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP & ANACT, 1994.

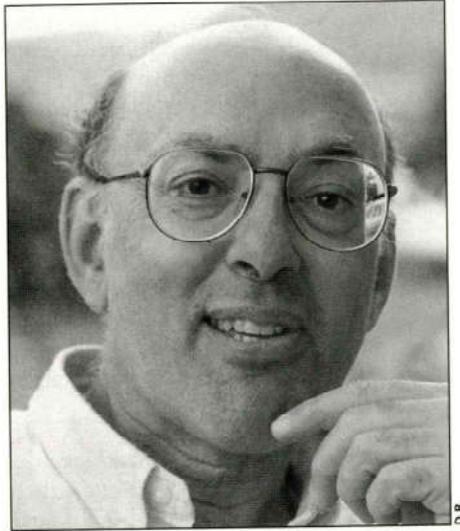
Un cas exemplaire de mise en réseau de tous les acteurs : la sauvegarde des coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc, analysée par Michel Callon, sociologue de l'innovation.



A. Le Baccouff/Évry

# Henry Mintzberg : « Nous vivons dans le culte du management. »

Professeur de management à l'université McGill de Montréal et à l'Insead (Fontainebleau). Parmi ses publications : *Structure et dynamiques des organisations*, Editions d'Organisation, 1982 ; *Le Management. Voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation, 1990.



Henry Mintzberg distingue sept grands types d'organisation. Selon lui, beaucoup d'entre elles, en cherchant l'efficacité à tout prix et à court terme, risquent de perdre l'essentiel : l'engagement des individus.

**SCIENCES HUMAINES : Pour vous, qu'est-ce qu'une organisation ?**

**Henry Mintzberg :** C'est un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune. Je suis fonctionnaliste : je pense que Renault existe pour fabriquer des voitures.

**SH : Sur quels fondements se structure une organisation ?**

**H.M. :** Les éléments de base sont pour moi la division du travail et les moyens de trouver une forme de coordination entre les différentes tâches. A partir de ce postulat, j'ai construit sept modèles de l'organisation\* : entrepreneuriale (structure simple fondée sur l'autorité d'un entrepreneur), mécaniste (bureaucratie industrielle fondée sur la standardisation des tâches), professionnelle (bureaucratie fondée sur le métier et la standardisation des compétences), divisionnalisée (grande organisation structurée en divisions spécialisées), adhocratique (structure fluide fondée sur la transversalité et l'organisation en équipes), missionnaire (organisation fondée sur une idéologie ou une culture), et politique (organisation davantage ordonnée par des jeux de pouvoir que par des structures formelles). Bien sûr il s'agit de types-idéaux, qu'il faut utiliser comme tels. Si vous prenez La Poste par exemple,

c'est à première vue un modèle de bureaucratie mécaniste. Mais en y regardant de plus près, on y voit aussi des aspects du modèle professionnel, du modèle entrepreneurial, etc.

**SH : Votre typologie des organisations s'applique a priori pour les entreprises. Est-elle aussi pertinente pour décrire des organisations non productives : associations, villes, ONG, administrations ?**

**H.M. :** La répartition est sans doute différente, mais je pense que les modèles peuvent s'appliquer à toutes les formes d'organisation. Vous avez, par exemple, des laboratoires de recherche dans des départements gouvernementaux qui fonctionnent sur le modèle de l'adhocratie. Si vous vous penchez sur les ONG, vous pourrez constater qu'elles peuvent toutes être analysées à l'aide des sept modèles. Bien sûr il y a toujours un aspect dominant lié à l'objet même de l'organisation. Ainsi, une ONG ira naturellement vers le modèle missionnaire, mais cela ne l'empêchera pas d'avoir des caractéristiques du modèle professionnel, ou mécaniste, ou politique, etc.

**SH : L'adhocratie est selon vous la forme d'organisation la plus porteuse d'avenir. Pourquoi ?**

**H.M. :** Les technologies sont de plus en plus compliquées, le poids des savoirs est de plus en plus important. Il faut davantage créer en équipe, rassembler des informations de nature et d'origine différentes. Dans un tel contexte, ce n'est pas l'autorité qui compte mais la connaissance. La technologie, la connaissance, la créativité, le travail en équipe : tout cela pousse les organisations vers l'adhocratie.

Je distingue adhocratie interne (organisation par projet) et adhocratie externe (organisation en réseau). Or, on voit de plus en plus d'organisations en réseau, parce que les responsables savent maintenant qu'une organisation ne peut pas tout faire, et qu'elle doit acheter en externe un certain nombre de services.

**SH : Par exemple, les grandes entreprises qui fonctionnent comme des réseaux de sous-traitance, comme Nike ?**

## Un explorateur des organisations

**Henry Mintzberg est un auteur d'une influence considérable. Ses ouvrages sont des classiques, et ses travaux font autorité tant dans le milieu universitaire que dans l'univers professionnel du management. Son œuvre se décline en trois thèmes principaux :**

• **Le métier de dirigeant**

H. Mintzberg observe ce que fait un manager au quotidien. Ses travaux désenchantent le discours légendaire du patron réfléchi, informé et visionnaire. Au contraire, ils montrent un dirigeant dispersé (la moitié de ses activités l'occupent moins de cinq minutes).

La plus grande part de l'information est traitée de façon orale et la prise de décision se fait surtout sur un mode intuitif. Sur cette base, H. Mintzberg identifie dix rôles principaux, qu'il classe en trois grandes catégories : l'information, le contact avec les personnes et l'action (voir schéma p. suivante).

Références :

– *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation, 1984 ;  
– « Une journée avec un dirigeant », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996.

• **La structure des organisations**

H. Mintzberg a construit une typologie de sept types d'organisation (voir encadré p. 19).

Référence :

*Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982.

• **L'élaboration de la stratégie**

H. Mintzberg élabore une théorie qui s'appuie sur les travaux de neurologues et de psychologues (voir Robert Ornstein, *La Psychologie de la conscience*), selon lesquels les fonctions mentales sont localisées dans certaines zones du cerveau. Selon lui, les managers qui réussissent sont ceux qui privilégient l'intuition (hémisphère droit du cerveau), par rapport à l'analyse (hémisphère gauche). H. Mintzberg étudie également les mécanismes de la planification stratégique.

Références :

– *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994 ;  
– *Le Management. Voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation, 1990. Ce livre est en fait une synthèse de l'ensemble des travaux de H. Mintzberg, et constitue la meilleure introduction à son œuvre.

**H.M. :** Oui, dans un certain sens. Ce que l'on observe souvent, c'est que les organisations gardent les domaines les plus innovateurs et créateurs en interne (le design par exemple), et qu'en périphérie vous avez des gens dont la fonction est de négocier avec les fournisseurs, les clients, etc. Les fournisseurs, en revanche, ne sont pas forcément des adhocraties. Au contraire, ce sont souvent des organisations très mécanistes, avec un cahier des charges strict : par exemple pour Nike, fournir un modèle bien défini de chaussures. On a ainsi un schéma avec une adhocratie au centre, des professionnels en périphérie et, enfin, en externe, des organisations mécanistes.

Il arrive cependant que l'on trouve le modèle inverse. Si vous analysez les compagnies pharmaceutiques, vous constaterez qu'elles sont très performantes pour assurer le développement de leurs produits mais qu'elles ont beaucoup de difficultés à faire de la recherche. Certaines gardent donc les processus plus programmés à l'intérieur, et elles achètent la créativité et la recherche. Dans ce cas, l'organisation conserve en interne les aspects professionnels, et soustraite à des organisations adhocratiques.

**SH : Vous décrivez le métier d'infirmière comme un modèle du management. Pourriez-vous expliquer pourquoi ?**

**H.M. :** Le travail des médecins est un travail d'intervention, c'est-à-dire qu'ils font leur travail, et qu'ils laissent le reste à la structure hospitalière. Ce sont les infirmières qui soignent les patients. Il y a beaucoup trop de management comme intervention (*cure*), et pas assez de management comme soin (*care*). Vous avez de plus en plus de managers qui réalisent de grands changements en quelques mois et qui partent. Un vrai changement dans une organisation prend au moins cinq ans, comme l'a montré l'exemple de Ford.

**SH : On dit souvent que dans les hôpitaux, le principal frein au changement tient à la coupure entre les professionnels soignants et le personnel administratif.**

**H.M. :** La difficulté dans cette activité est que vous ne pouvez pas changer le travail de soin, car il est déterminé par la technologie et la spécialisation des tâches. Le manager ne peut pas changer cela ; la seule chose qu'il peut faire, c'est couper les crédits. La politique de restructuration hospitalière au Canada entraîne réorganisation sur réorganisation. Les managers font la chaise musicale, et rien ne change.

Il est très difficile de changer une organisation du travail si vous ne connaissez pas de façon intime le métier. Les administratifs de la santé ne peuvent comprendre qu'avec

énormément de difficultés ce qui se passe chez les cliniciens. Cela ne veut pas dire qu'il faut laisser faire les cliniciens. Cela veut dire qu'il faut les amener à prendre eux-mêmes en charge le problème.

**SH : La question des valeurs, des représentations des individus est peu présente dans vos travaux. Trouvez-vous cette dimension moins importante ?**

**H.M. :** Quand j'observe des organisations très spécifiques, comme l'Office national du film ou la Banque royale du Canada, je consacre beaucoup de réflexions à ces aspects, mais j'ai des difficultés à les analyser, car mes outils conceptuels ne sont pas adaptés. Cela ne veut pas dire que je ne trouve pas cela moins important : je trouve cela moins facile à décrire. Je penche vers des choses plus définies et plus apparentes : la stratégie, la structure.

**SH : On observe une tendance à la dissolution du lien entre individus et organisations (contrats de travail précaires, sous-traitance, etc.). Comment analysez-vous cette évolution ?**

**H.M. :** C'est une tendance à la mode, surtout dans les pays anglo-saxons. Cela provient notamment du pouvoir des économistes, qui ne connaissent rien des aspects que nous venons d'évoquer : valeurs, confiance, motivation. Les économistes sont bons... pour faire des économies, mais dans les autres domaines, ils font beaucoup de dégâts. Regardez ce qui se passe en Russie avec les interventions de consultants et d'économistes américains.

En dépit de cet effet de mode, il y a beaucoup d'entreprises, et à mon avis les meilleures entreprises, qui ne suivent pas ce mouvement : Hewlett Packard est une entreprise qui marche bien, et qui reste fondée sur une culture sur des valeurs. Je pense que les entreprises qui suivent la mode de la chaise musicale finiront par en payer le prix, car elles perdront l'engagement des individus. Une organisation n'est pas seulement une juxtaposition de personnes avec des tâches. Il faut qu'il y ait un lien et que les gens puissent se projeter dans l'avenir. Les Japonais nous ont beaucoup appris sur ce point. Le management japonais insiste beaucoup sur les aspects informels, sur les connaissances tacites. J'ai assisté récemment à un séminaire au Japon, et le conférencier parlait toujours de « Ba ». Cela veut dire « place », au sens de « où on est » et de « qui on est ».

**SH : On constate aussi que les organisations tendent à alléger la fonction d'encadrement et à se défaire des cadres moyens. Pourquoi ?**

**H.M. :** Parce que certains dirigeants ne

## LE TRAVAIL DU DIRIGEANT

Selon H. Mintzberg, le travail du dirigeant s'exerce sur trois niveaux : l'information, le contact avec les personnes et l'action.



Source : H. Mintzberg, « Out the Managers's Job », *Sloan Management Review*, 1995.

comprennent pas ce que fait le *middle-management*. Ils pensent que dans une organisation, tout commence en haut, puis descend. Or c'est faux. Ce sont les gens du milieu (le *middle-management*) qui font le lien entre le sommet et la base de l'organisation.

### SH : La mondialisation a-t-elle des effets sur les modes de coordination des organisations ?

H.M. : La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. Singer était implantée dans le monde entier en 1900, elle était aussi internationale que Coca-Cola aujourd'hui. Quant au terme de globalisation, on l'emploie à tort et à travers. La globalisation renvoie aux idées de client et de région, mais pas à celle de direction. Trouvez-moi une seule entreprise dont la direction est globale. Je peux peut-être nommer une ou deux entreprises qui sont binationales, comme Shell. Mais qui peut penser que Coca-Cola n'est pas une entreprise américaine ? Les deux seules organisations globales que je connais ne sont pas des entreprises : Greenpeace et la Croix-Rouge. Greenpeace travaille dans tous les continents et sur les mers. A la direction de la Croix-Rouge, qui est située à Genève, vous n'avez qu'un seul Suisse et elle est représentée dans 170 pays.

### SH : Y a-t-il des formes d'organisation plus aptes au changement ?

H.M. : D'abord, il faut souligner que le changement sans arrêt, c'est l'anarchie. Il faut changer quand c'est nécessaire, mais pas en permanence. En outre, quand on change quelque chose dans une organisation, il y a toujours une partie que l'on garde. Le problème, c'est qu'on ne parle

que du changement, et presque jamais de la stabilité. Pour en revenir à votre question, je pense en effet que certains modes d'organisation, particulièrement le modèle entrepreneurial et l'adhocratie, sont plus aptes au changement.

### SH : La grande entreprise multidivisionnelle est-elle plus difficile à changer ?

H.M. : Elle est facile à changer si on se contente de changer les divisions ou d'acheter des unités. L'exemple du Crédit Lyonnais montre qu'il est très facile d'acheter des unités, si vous avez de l'argent. Ce qu'il montre aussi, c'est qu'on laisse les dirigeants jouer au business, parce qu'on vit dans le culte du management. Le conseil d'administration a laissé le P-DG s'amuser et on a vu le résultat.

On a de plus en plus de structures divisionnalisées complexes, de conglomérats. En France, pour être un P-DG respecté, il faut être président d'un « groupe ». A mon avis, il est plus intéressant et plus efficace de diriger une organisation ou une activité bien définie, qu'un groupe.

### SH : Une organisation peut-elle mourir ?

H.M. : Oui, et c'est une chose que les responsables ont du mal à concevoir. Il faut pourtant savoir admettre qu'une organisation puisse mourir, il faut même parfois le célébrer ! La mort de l'organisation peut procéder de la disparition de son marché ou de sa mission. Mais elle peut être liée à une maladie interne : dysfonctionnement, perte de contact avec les clients ou avec les salariés...

SH : Vous avez écrit que les grandes organisations, une fois créées, n'ont pas besoin de grands dirigeants.

H.M. : Avec le culte du management, beaucoup pensent qu'il suffit d'avoir un bon P-DG pour que tout soit réglé, et que dans la difficulté, un bon leader très bien payé suffira à sauver l'entreprise. Les bonnes organisations sont celles qui ont des équipes très fortes avec des individus très engagés. Le leader doit être capable de comprendre et d'utiliser la force des équipes et des individus.

### SH : Une partie importante de vos recherches a consisté à observer et à analyser le travail du dirigeant au quotidien. Que fait un P-DG de ses journées et à quoi sert-il ?

H.M. : J'ai récemment passé des journées entières à observer le travail d'une trentaine de dirigeants, pas seulement des P-DG : il y avait parmi eux Rony Brauman, président de Médecins sans frontières, Catherine Join-Diéterle, qui dirige le musée de la Mode et du Costume, Jacques Bentz, directeur général de GSI, des responsables de gendarmerie, de parcs, etc. Ce travail m'a amené à construire un nouveau modèle, organisé en trois cercles, avec le manager au centre, l'organisation au-dessous, et le monde autour. Dans le premier cercle, on dirige l'information ; dans le deuxième cercle, on dirige les personnes ; dans le troisième cercle, on dirige l'action (voir schéma).

Il y a des managers qui essaient de diriger l'action directement (par le management par projet par exemple). D'autres qui travaillent plutôt au niveau du facteur humain, en essayant d'encourager, de motiver les autres, pour que ces derniers prennent en charge l'action. D'autres, enfin, travaillent plus en intérieur, au niveau de l'information (en lisant des budgets, des rapports), et en essayant d'amener sur cette base les gens à agir. Le management, c'est faire les trois en même temps, à l'intérieur de l'organisation mais aussi à l'extérieur.

### SH : Vous dites aussi que les dirigeants travaillent de la même manière qu'il y a un siècle.

H.M. : Ce qui compte avant tout, c'est l'intuition et la communication verbale. C'est pourquoi les managers, quand ils ont une décision importante ou compliquée à prendre, continuent à prendre l'avion, plutôt que d'utiliser l'E-mail.

Si la prise de décision est surtout intuitive, si l'information qui compte arrive verbalement et de façon interpersonnelle, alors le management d'aujourd'hui n'est pas très différent de ce qu'il était il y a un siècle. Les sujets sont différents, mais la manière de prendre les décisions n'a pas changé. Ce ne sont pas les ordinateurs qui décident. ■

Propos recueillis par  
PHILIPPE CABIN

# Le modèle de Mintzberg : une anatomie des organisations

## Les tâches à accomplir

Henry Mintzberg distingue cinq composantes fondamentales, que l'on retrouve dans les organisations (en fonction de leur taille) :

- **le centre opérationnel** (ouvriers, vendeurs, expéditeurs...) : à la base de toute organisation, il y a les personnes qui concourent directement à la production et à la vente des biens et services produits ;
- **le sommet stratégique** (P-DG et équipe dirigeante) : l'existence de ce centre opérationnel justifie la présence d'un responsable investi des missions de direction, de stratégie, d'allocation des ressources, de relation avec l'extérieur, de contrôle ;
- **la ligne hiérarchique** (encadrement, directeurs d'usines, responsables marketing, chefs d'ateliers...) : quand l'organisation se développe, il faut un encadrement qui joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet et la base opérationnelle ;
- **la technostructure** (experts, ingénieurs et cadres des fonctions comptabilité, planification, méthodes, formation...), constituée d'analystes, qui ne font pas partie de l'encadrement, et qui ont pour rôle de standardiser, de planifier, de contrôler ;
- **la fonction de support logistique** (conseil juridique, relations humaines, recherche, développement, réception, restauration d'entreprise...) : procure aux membres de l'organisation les services nécessaires à leur activité.

H. Mintzberg souligne également le rôle de l'idéologie (la culture) de l'organisation.

## La coordination

La coordination entre les membres de l'organisation est pour H. Mintzberg sa principale caractéristique et son principe fonctionnel. Il identifie cinq modes de coordination :

- **l'ajustement informel** consiste à s'accorder par une communication informelle (en discutant, par gestes...) : par exemple deux artisans dans un atelier ;
- **la supervision directe**, par laquelle un responsable hiérarchique (un chef d'atelier par exemple) donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail ;
- **la standardisation des procédés** : les méthodes de travail, les procédures sont consignées par avance. L'exécutant suit la programmation, sans le concours d'une tierce personne ;
- **la standardisation des résultats** : au lieu de spécifier les procédés, on fixe les objectifs à atteindre. Par exemple un VRP qui doit réaliser tel chiffre de vente dans tel délai, sans que soit spécifiée la méthode permettant d'y parvenir ;
- **la standardisation des qualifications** : cette méthode est utilisée lorsque le travail nécessite une large autonomie et qu'il est difficile de définir à l'avance les résultats ou les méthodes. La coordination se fait alors par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

## Sept formes d'organisation

A partir de ce cadre conceptuel, en intégrant d'autres éléments de configuration (taille, système technique, nature du marché et de l'environnement...), et sur la base de nombreux travaux empiriques, H. Mintzberg a construit une typologie des formes d'organisation :

- **l'organisation entrepreneuriale ou structure simple** : elle se limite à une unité composée de un ou plusieurs dirigeants et d'un groupe de salariés. Elle fonctionne sur le mode de la supervision directe. On la rencontre dans les entreprises jeunes et les PME ;
- **l'organisation mécaniste ou bureaucratie industrielle** : la coordination passe par la standardisation des procédés et par des postes spécialisés d'un niveau de compétence faible. Par exemple, La Poste, une prison, un constructeur automobile ;
- **la bureaucratie professionnelle** : la coordination est assurée par la normalisation des compétences et non des procédés. Elle a recours à des opérationnels dûment formés et leur laisse une grande latitude. C'est la structure qu'adoptent souvent les hôpitaux, les universités, les cabinets comptables, les services d'action sociale ;
- **l'organisation divisionnelle** : elle est constituée d'unités définies sur la base des produits ou du marché, contrôlée par une direction générale.

Cette configuration concerne les grandes entreprises industrielles ou de service de type conglomérat : Du Pont de Nemours, General Motors sont des exemples de structures divisionnelles ;

- **l'adhocratie ou organisation innovatrice** : il s'agit d'une structure fluide où la coordination s'opère par ajustement mutuel au moyen de communication informelle. Elle concerne des activités tournées vers l'innovation avec des personnels hautement qualifiés. On la trouve dans des secteurs comme l'industrie aérospatiale, la pétrochimie, le conseil, l'informatique...

Aans une seconde étape, H. Mintzberg ajoutera deux configurations :

- **l'organisation missionnaire** : elle est centrée sur l'idéologie de l'organisation. La coordination est fondée sur la standardisation des normes et des croyances.

Elle concerne des entreprises à forte culture (par exemple, Toyota, Hewlett Packard) ou des organisations du type ONG, kibboutz, etc. ;

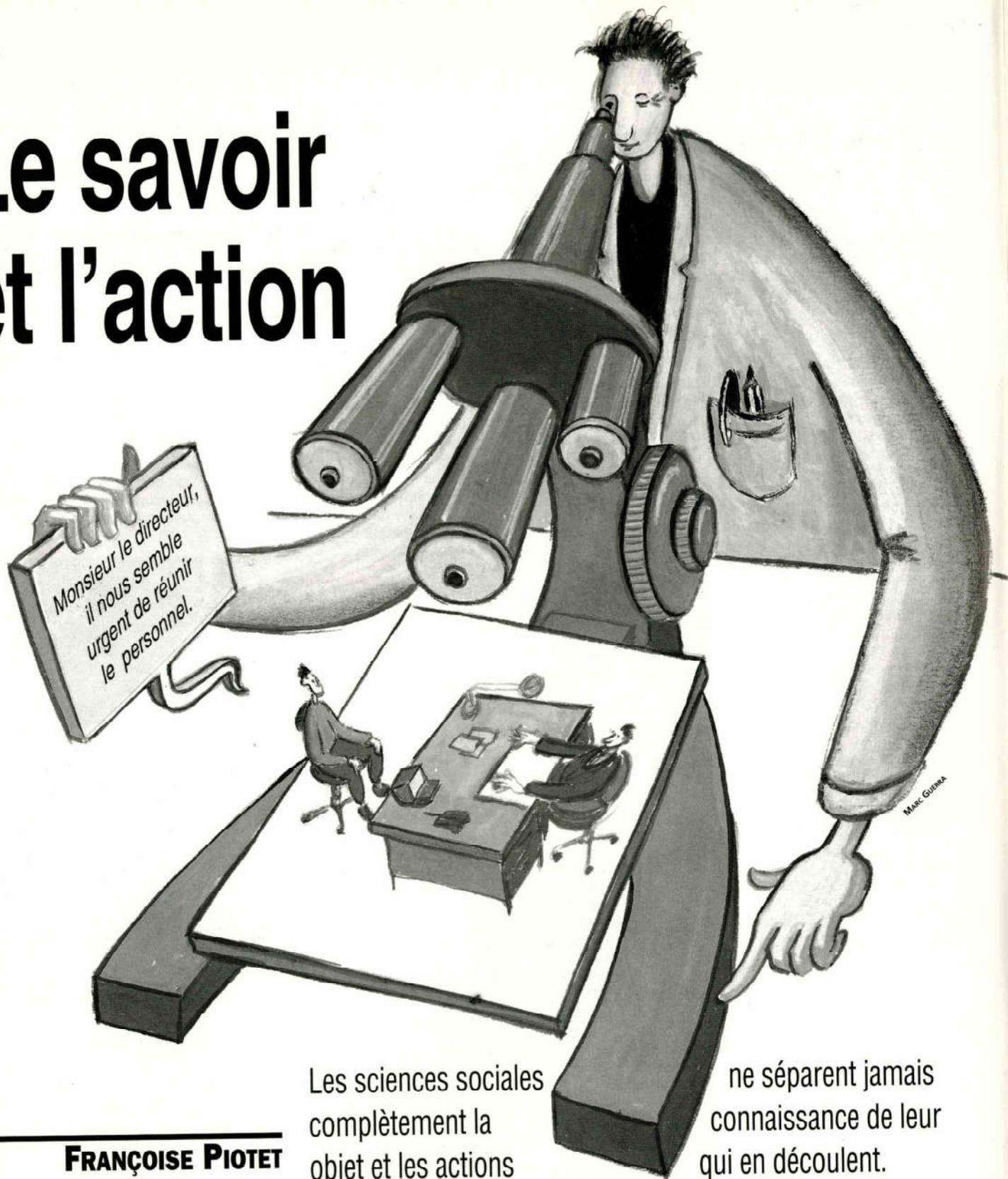
- **l'organisation politique** : elle est centrée sur les conflits de pouvoir.

Il est à noter que H. Mintzberg a une vision pathologique de cette configuration, considérant que l'irruption de la politique tend à parasiter et à effacer les modes « normaux » de coordination. Il cite comme exemples une situation conflictuelle née d'une OPA, et l'orchestre du film de F. Fellini : *Prova d'Orchestra*.



BRUNO BARBEY/BARBEY

# Le savoir et l'action



## FRANÇOISE PIOTET

Professeur à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, directeur du Laboratoire Georges-Friedmann, a publié, avec Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la FNSP, 1994.

Les sciences sociales  
complètement la  
objet et les actions

ne séparent jamais  
connaissance de leur  
qui en découlent.

Cependant, dans l'analyse des organisations il existe au moins deux grandes postures possibles pour le chercheur : celle du scientifique qui poursuit principalement des objectifs de savoir, et celle de l'homme d'action, pour qui l'essentiel est de répondre aux besoins des entreprises et des institutions qu'il étudie.

## Les méthodes d'analyse des organisations

**A**U SENS ÉTYMOLOGIQUE du terme, « méthode » signifie « chemin qui mène au but ». C'est dans ce premier sens, constatatif, que l'entend Georges Dumézil lorsqu'il écrit, sous la forme d'une boutade maintes fois citée, que « *la méthode, c'est le chemin après qu'on l'eût parcouru* ». Mais, dans un sens dérivé, la notion de méthode peut avoir un contenu normatif, et désigner le chemin que l'on devra suivre pour atteindre un certain but. L'analyse sociologique des organisations l'emploie généralement dans ce second sens. Pourquoi ? Il y a plusieurs raisons à cela, dont certaines sont spécifiques à l'objet « organisation ».

La première de ces raisons est que, comme l'écrit Jean-Daniel Reynaud en 1993 (1), « *les sciences sociales ne sont pas des sciences physiques. Il n'y a pas de coupure, il y a continuité entre l'action sociale et la théorie qui en rend compte.* » La continuité entre action et théorie confère à la méthode une place tout à fait centrale dans la démarche du sociologue : la simple présence du chercheur dans un milieu humain, par les questions qu'il pose et les réflexions qu'il suscite, est toujours une intervention. Cette caractéristique propre à l'ensemble des sciences sociales est encore accentuée lorsque l'objet observé est une organisation. Lorsqu'on interroge, au sein d'une population, des individus isolés et sans contacts les uns avec les autres, les questions posées peuvent avoir des effets sur les individus eux-mêmes, les amener à réfléchir sur leurs positions, transformer leurs attitudes dans un sens ou dans un autre sans pour autant que cela ait des conséquences immédiates sur les comportements collectifs. En revanche, l'organisation est un espace clos, un lieu d'interactions répétées. La présence du chercheur dans cet univers limité a presque toujours des effets immédiats, de telle sorte que sa méthode d'observation revêt une importance cruciale. Le choix d'une méthode constitue un enjeu majeur, qui renvoie à des postures de recherche contrastées.

Deux positions très opposées sont encore affirmées aujourd'hui qui peuvent susciter des débats très vifs au sein de la communauté des chercheurs. Pour les uns, la recherche ne peut admettre aucune compromission et doit être totalement indépendante de l'organisation qu'elle observe. Pour les autres, la recherche est avant tout une forme d'intervention, qui doit avoir des conséquences concrètes sur l'objet étudié.

### Le savant

La première posture est celle du « savant ». Elle se décline d'au moins trois manières différentes. La plus radicale est celle des cher-

Posture méthodologique	Analyse synchronique	Analyse diachronique	Techniques
<b>Savant</b>	Analyse stratégique et systémique	Histoire, stratégies, relations professionnelles et identités culturelles	Analyses de données Entretiens semi-directifs
<b>Médiateur</b>	Analyse sociotechnique  Intervention psychosociologique	Méthodes « activatrices »  Intervention sociologique	Entretiens collectifs  Scénarios

cheurs qui refusent de considérer la dimension interventionnelle de toute recherche en sciences sociales et privilégient l'autonomie absolue de leur démarche. Cette position d'extériorité totale les conduit à produire une analyse de l'organisation qui n'est pas destinée à ses membres. Seul compte le jugement de la communauté scientifique.

La seconde position qui appartient au même registre est plus complexe. Il s'agit de l'analyse stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, méthode qui consiste « *à se servir des données recueillies lors des entretiens pour définir les stratégies que les acteurs poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux à leur tour – et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement – renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et en rendre compte.* » (2) L'analyse stratégique et l'analyse systémique auxquelles M. Crozier et E. Friedberg se réfèrent explicitement ne sont pas seulement des propositions théoriques mais avant tout des pratiques de recherche. L'analyse porte sur les relations de pouvoir, mais le chercheur doit conserver jusqu'au bout sa position de savant. Il doit rester extérieur aux jeux de pouvoir qu'il dévoile et légitime. Il s'agit pour lui de comprendre comment fonctionne le système, et aussi de concevoir les moyens de transformer son mode de fonctionnement.

La position que nous avons adoptée, Renaud Sainsaulieu et moi-même, dans les *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise* (3), se situe en partie dans le prolongement de celle de M. Crozier et de E. Friedberg, mais elle a aussi pour ambition de dépasser l'analyse purement synchronique des interactions. Nous proposons de prendre en compte

l'étude de la genèse du système produit par les stratégies des acteurs, ainsi que ses dynamiques possibles sans oublier les contingences techniques et économiques de l'organisation. Il faut aussi étudier les dimensions politiques de l'organisation (méthodes de gestion du personnel, système de relations professionnelles, choix de l'organisation du travail) pour en comprendre les effets sur les identités collectives, les stratégies des acteurs n'ayant pas pour seul fondement les relations de pouvoir. Nous proposons, enfin, d'étudier l'histoire de l'organisation pour en tirer une définition de sa trajectoire. Les méthodes proposées visent donc à la prise en compte de chacune de ces dimensions et à leur intégration dans un diagnostic posé par le chercheur. Notre ambition est aussi didactique, puisqu'il s'agit de mettre à la disposition de tous ceux qui sont intéressés par ces méthodes les instruments et les outils techniques qui en permettent la mise en œuvre.

### Le médiateur

La seconde posture d'analyse des organisations est celle des chercheurs qui se veulent « interventionnistes » avant d'être savants. Plusieurs méthodes s'appuient, en effet, sur l'intervention pour produire à la fois la compréhension et l'aide à l'action. Le chercheur, dans ce contexte, se conçoit comme un médiateur entre les acteurs eux-mêmes. Cette approche s'inscrit déjà, en France et à l'étranger, dans une longue tradition de travaux (4). La sociologie des organisations aux Etats-Unis est née de telles pratiques. L'analyse et l'intervention sociotechnique, nées en Angleterre et passées par les pays nordiques avant d'être introduites en France, en font partie (5). En France, il existe en particulier une tradition d'intervention psychosociologique (6). Dans tous ces cas, l'intervention peut avoir des retombées en termes de connaissances pour le

chercheur. Mais sa méthode est surtout le reflet des valeurs clairement affirmées par le chercheur. Elle vise donc d'abord à transformer l'organisation pour en améliorer les performances (mouvement des relations humaines), ou bien pour mieux satisfaire les besoins de ses membres (école sociotechnique), ou encore pour promouvoir l'auto-gestion (première version de l'intervention psychosociologique).

Toutes ces méthodes ont en commun de produire un diagnostic à partir d'un état des lieux de l'organisation à un moment donné. Cependant, certains chercheurs en sciences de gestion préconisent une méthode qualifiée « d'activatrice » qui s'appuie sur des scénarios prospectifs ou des outils analytiques proposés aux acteurs. Elle vise à leur fournir « une maîtrise plus grande des contextes dans lesquels ils ont à agir et évoluer ». Elle les invite à « penser un modèle différent d'action collective ». Cette méthode d'intervention est avant tout, aux yeux de ceux qui la pratiquent, un moyen de produire des connaissances qui « permettent de penser les transitions en cours, de discuter la manière dont elles prennent un sens plus ou moins acceptable pour les différents acteurs ou les figures d'acteurs en gestation » (7).

Si les chercheurs qui appartiennent à cette mouvance revendiquent encore le statut d'experts, ce n'est pas le cas d'Alain Touraine et des membres de son équipe lors-

qu'ils présentent leur méthode d'intervention sociologique (8). Bien que particulièrement adaptée à l'étude des mouvements sociaux, rien n'interdit de l'appliquer à l'étude des organisations. Cette méthode « part de l'idée que la nature d'une conduite collective peut être mieux connue par l'interprétation du travail d'analyse qu'un groupe d'acteurs effectue sur sa propre action dans des conditions créées par les chercheurs et gérées conjointement par ceux-ci et par lui-même ». Le rôle du chercheur consiste à gérer la confrontation du groupe avec ses partenaires et ses adversaires pour faire apparaître le « principe central d'analyse du mouvement... et rendre compte des problèmes, tensions et contradictions internes de l'action collective » (A. Touraine). Dans cette méthode, le chercheur est « le médiateur entre une lutte concrète et le mouvement social présent en elle ». Elle est appropriée à l'étude du système des rapports sociaux et non à l'observation de situations.

## Les techniques d'enquête différentes

A ces deux grandes lignées de méthodes correspondent, bien entendu, des préférences différentes en matière de techniques

d'enquête. Les « savants » ont plutôt recours aux analyses de données, à la description fine des processus de production et aux entretiens semi-directifs, éventuellement aux questionnaires. Chez les « interventionnistes », on se sert plutôt de techniques d'entretiens collectifs, et parfois de techniques prospectives. Cette diversité correspond à des regards différents portés sur l'organisation, à des options théoriques divergentes et aussi sans doute, comme nous l'avons déjà évoqué, à des visions différentes de l'action collective et de ses enjeux. ■

### NOTES

- (1) J.-D. Reynaud, *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1993.
- (2) M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Seuil, 1977. Voir aussi E. Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle*, Seuil, 1993.
- (3) F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la FNSP, 1994.
- (4) P. Desmarez, *La Sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin, 1986.
- (5) M. Liu, *Approche sociotechnique de l'organisation*, Editions d'Organisation, 1983.
- (6) J. Dubost, *L'Intervention psychosociologique*, Puf, 1987.
- (7) Pour une lecture critique de certaines de ces méthodes, voir : A. Hatchuel, « L'intervention de chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine », *Education permanente*, n° 113, *L'Intervention du sociologue dans l'entreprise*, 1992.
- (8) A. Touraine, *La Voix et le Regard*, Seuil, 1978, et F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

## Les différents types d'enquêtes

Entre description et intervention, l'enquête en sociologie d'entreprise peut répondre à des nécessités variées. Les entreprises d'une certaine taille peuvent être amenées, aujourd'hui, à mettre en place un observatoire social permanent qui, à échéance régulière (en général annuellement), dresse un bilan du fonctionnement organisationnel, de l'opinion et du climat qui règnent dans l'entreprise. Il s'appuie sur des enquêtes régulières (bilan social, sondages d'opinion) et doit permettre de prévoir les réactions à des changements envisagés.

**Les enquêtes ponctuelles** répondent, elles, à des besoins transitoires liés aux changements qui interviennent dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

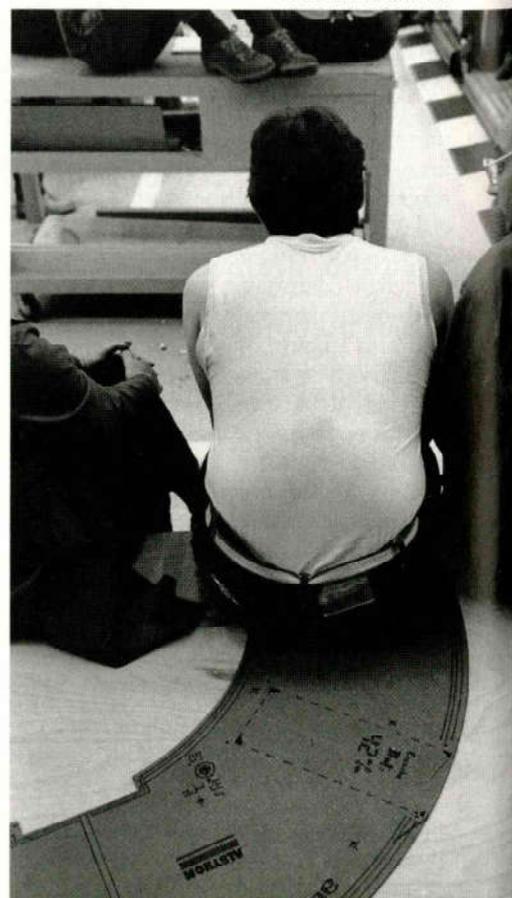
**Les enquêtes d'anticipation** servent, comme leur nom l'indique, à prévoir les effets d'un changement à venir : introduction de nouvelle technologie, modification de produit, aménagement du temps de travail, etc. Ces études ont un caractère d'intervention, dans la mesure où il s'agit à chaque fois de mettre en place des dispositifs qui permettent de gérer, sinon d'éviter,

les conflits.

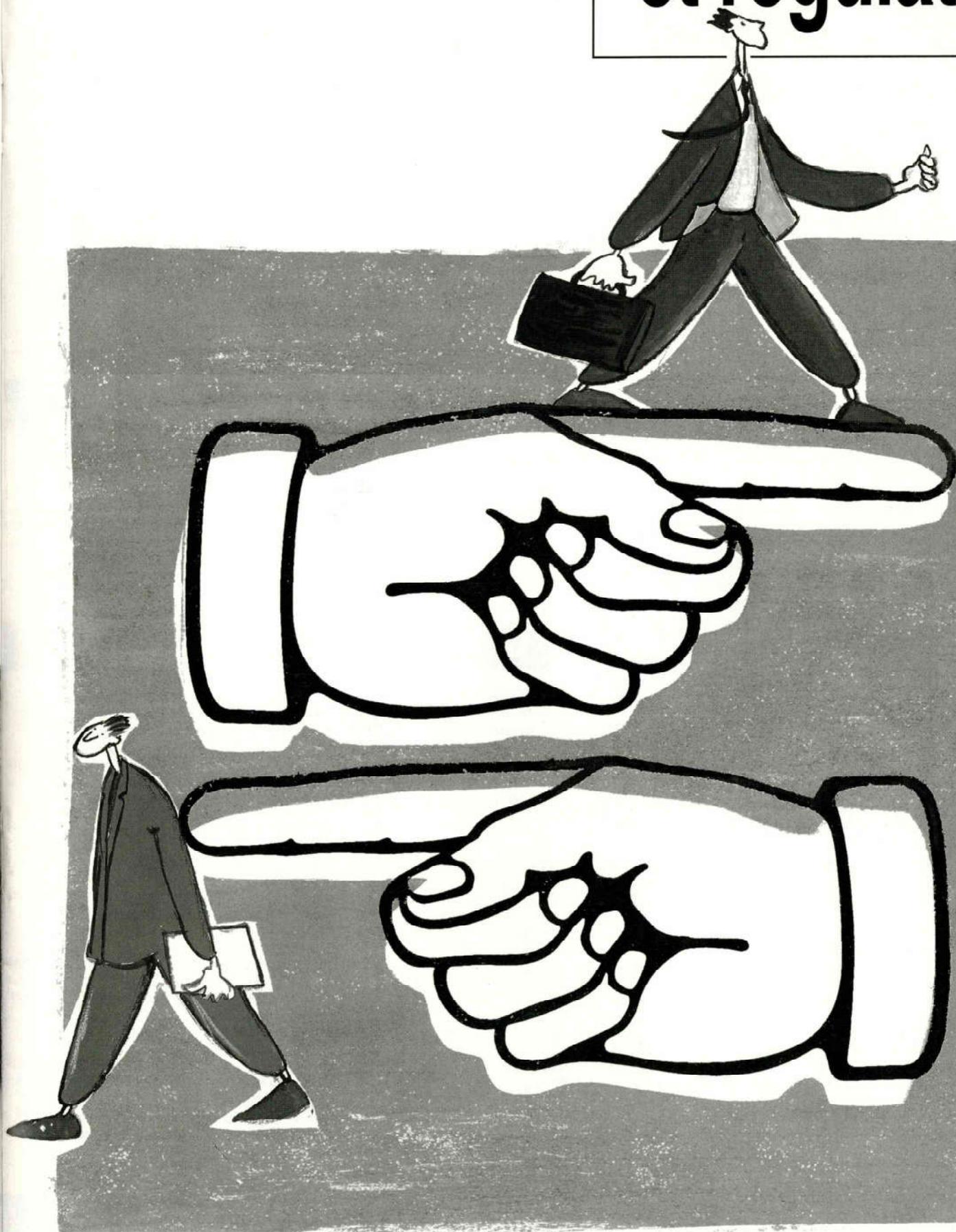
**Les enquêtes d'évaluation** interviennent après la mise en place d'un changement ou, de manière plus restreinte, d'une expérience de changement. On recourt à ce genre d'enquêtes parce qu'on redoute que tous les effets négatifs possibles d'un changement n'aient pas encore été observés. Souvent, ce genre de diagnostic fait apparaître des imprévus et des usages informels, que le sociologue doit pouvoir rendre légitimes s'ils se révèlent positifs par leurs effets.

NICOLAS JOURNET

L'enquête en entreprise a souvent pour vocation d'essayer de prévoir les réactions collectives à tout type de changement organisationnel ou technique. Elle peut aussi intervenir après, au titre d'évaluation (réglage d'un robot chez Alsthom).



# Pouvoir et régulation



# L'organisation et le p

Les mécanismes du pouvoir sont au cœur des organisations. De nombreuses typologies ont été établies. La sociologie s'est penchée sur les acteurs et leurs jeux stratégiques. La psychologie a développé l'analyse du leadership.



## Entreprises : sept formes de pouvoir

Les sociologues américains J.P. French et B. Raven, s'inspirant des travaux de Max Weber, ont les premiers, en 1959, fourni une typologie du pouvoir en organisation. Cette typologie a été maintes fois complétée pour aboutir aux travaux de Mauk Mulder, sociologue hollandais, qui distingua dans les années 60-70, sept catégories de pouvoir au sein des organisations :

- le pouvoir de récompense ;
- le pouvoir de punition ;
- le pouvoir formel (acceptation de la hiérarchie) ;
- le pouvoir légitime (situation où le pouvoir formel est reconnu comme justifié) ;

## L'acteur et ses stratégies

En France, les principaux travaux concernant le pouvoir dans les organisations sont l'œuvre du Centre de sociologie des organisations (CSO). Ils furent initiés par M. Crozier dans *Le Phénomène bureaucratique* en 1964, dans *La Société bloquée* en 1971 et couronnés par *L'Acteur et le Système* (1977), rédigé avec Erhard Friedberg. Pour les chercheurs du CSO, les membres des organisations disposent de marges de manœuvres importantes, liées en particulier à la maîtrise de « zones d'incertitudes »,

## La domination est-elle nécessaire ?

Assiste-t-on à un retour de la domination au sein des entreprises ? Telle est la question que se posaient récemment quelques chercheurs et journalistes, lors d'une table ronde organisée par l'école de Paris du management. En fait, explique Michel Villette, l'éclipse de la notion de domination en entreprise, liée à celle d'exploitation et d'alléniement, date précisément de 1981. Date à laquelle une utopie « qui voyait dans l'entreprise un modèle pour la société » s'est développée.

## LEXIQUE

### Autorité :

L'autorité est une sorte de pouvoir qui permet d'obtenir, sans la contrainte physique, la modification des comportements d'autrui. Elle est donc fondée sur une relation d'influence directe qui trouve sa source dans la fonction occupée par le supérieur ou par l'expertise qu'on lui reconnaît. On peut la

qualifier de « légitime, reconnue, de fait... ». Ces attributs permettent d'en mesurer le degré. En organisation comme ailleurs, l'autorité est un construit social. Ce que l'on nomme l'autorité naturelle n'est rien d'autre que la capacité intériorisée par le détenteur de l'autorité de réagir avec autorité.

### Domination :

La domination, dans les sociétés humaines est associée à la contrainte et à la soumission. Elle n'est jamais très lointaine de la violence psychique ou physique. Qu'il s'agisse d'individus ou de classes sociales, la notion a constitué l'un des concepts centraux de la psychologie et des sciences sociales. Son utilisation a pratiquement cessé depuis une vingtaine d'années.

### Hiérarchie :

Etymologiquement, le mot hiérarchie signifie « pouvoir sacré ». Il s'agit, en fait, d'un système de classement associé à des compétences et surtout à des pouvoirs de contrainte et de commandement. Bien que probablement inhérente à l'action organisée, l'existence de hiérarchie ne suppose nullement l'autoritarisme ni la domination. L'histoire politique et celle des

institutions montrent que de multiples principes de désignation des hiérarchies sont possibles, et qu'il existe des dictatures, des royautés mais aussi des formes plus démocratiques et régulées.

### Pouvoir :

La notion de pouvoir s'applique à l'ensemble des relations individuelles, sociales, politiques ou économiques. Le pouvoir ne se confond pas avec la force

# Pouvoir

J.M. Hureau/Emme



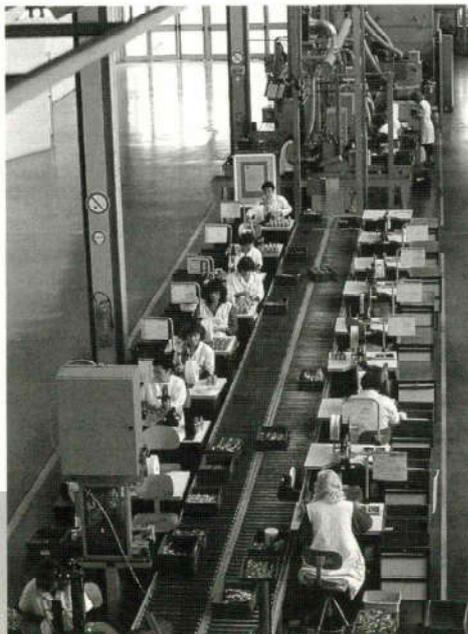
- le pouvoir de référence (un individu peut décider d'agir par imitation envers un ou des individus qu'il estime être proches) ;
- le pouvoir d'expert ;
- le pouvoir de persuasion (chacun étant prêt à se laisser persuader, il s'agit d'une situation d'égalité de pouvoir).

Chacune de ces formes de pouvoir ne s'exprime pas en permanence. En situation normale, les pouvoirs de persuasion, de référence ou d'expertise demeurent les plus usités. En revanche, en situation de crise ou de conflit social, le pouvoir formel prédomine toujours.

c'est-à-dire à des expertises ou à des fonctions (nœuds de communication par exemple) que eux seuls possèdent, comme individus ou comme catégorie professionnelle. Dans cette vision, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera importante pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir. L'observation montre ainsi que la capacité d'influer ne dépend pas uniquement de la position hiérarchique.

Dans les années 80, les nouvelles représentations de l'organisation et du management mettaient en avant la coopération, l'initiative, l'apprentissage et l'engagement individuel, l'adhésion, l'identité... La domination n'avait certes pas disparu... simplement, on ne l'observait plus. Dans de nombreuses entreprises, les ouvriers sont sous la surveillance directe et pesante de contremaîtres et de responsables hiérarchiques. L'acceptation, voire la recherche de la domination par les dominés, est aujourd'hui reconnue et étudiée au même titre que les manifestations autoritaires.

ni la contrainte. Il suppose la capacité d'influence, de persuasion qui s'appuie souvent sur l'autorité et le prestige. Depuis les travaux du politologue américain Robert Dahl, on estime qu'un individu exerce un pouvoir sur d'autres personnes, s'il peut obtenir d'elles des comportements ou des conceptions qu'elles n'auraient pas adoptés sans son intervention.



## Théoriciens

**Max Weber (1864-1920) :**

Dans son ouvrage *Economie et Société*, le sociologue allemand analyse les types de domination dans les groupes sociaux, qui sont pour lui des formes de légitimation du pouvoir :

- la domination traditionnelle repose sur le respect sacré des coutumes et de ceux qui détiennent le pouvoir en vertu de la tradition ;
- la domination légale se fonde sur la validité de la loi, établie rationnellement par voie législative ou bureaucratique ;
- la domination charismatique repose sur la soumission pour un chef en raison de sa valeur héroïque ou exemplaire.

**Rensis Likert (1904-1981) :**

Ce psychologue américain distingue quatre formes de management :

- le style autoritaire-exploiteur (décisions imposées, hiérarchie forte) ;
- le style autoritaire paternaliste (motivation par récompense, décisions par le sommet) ;
- style consultatif (décisions davantage partagées, volonté de communication) ;
- le style participatif (récompenses matérielles, participation des employés aux décisions, établissement d'objectifs, communication facilitée).

C'est au travers de cette grille que R. Likert identifie les types de leadership et leur relation aux performances de l'entreprise : sa préférence allant au management participatif.

**Kurt Lewin (1890-1947) :**

Lewin a produit une œuvre capitale pour la compréhension des groupes humains, et donc des organisations. Ses travaux sur l'influence sociale, l'autorité et le leadership ont inspiré les théoriciens des organisations. Des expériences menées en 1938 et 1939 sur la direction de petits groupes d'enfants, avec R. Lippit et R.W. White étudièrent l'impact des styles de leadership sur le comportement des enfants, leur productivité et l'atmosphère du groupe. Les résultats montrent la supériorité du style démocratique sur le laisser-faire ou le style autoritaire pour l'efficacité des groupes.

**J.P. French et B. Raven :** Voir encadré p. 28.

**Michel Crozier (né en 1922) :**

Voir ci-contre « l'acteur et ses stratégies ».

**Amitai Etzioni (né en 1929) :**

Sociologue américain, Etzioni s'inspire de Max Weber et tente dans les années 60 de réaliser une synthèse de l'approche classique et de l'approche des relations humaines dans une théorie alliant d'une part les nécessités de contraintes et de pouvoir (versant classique) et d'autre part les motivations des individus (relations humaines). Les individus ont selon lui trois formes d'implication (aliénation/implication calculée/implication morale) qui peuvent se combiner avec les trois formes du pouvoir organisé (coercitif/utilitaire/normatif). Il existe une corrélation entre les formes de pouvoir et d'aliénation. Dans des organisations coercitives comme l'armée, le pouvoir va souvent avec une forte aliénation.

J.M. Hureau/Emme

# Les formes du leadership

## *Approches américaines*

Le leadership se définit par la capacité de mobilisation et d'influence. Guy Pelletier distingue plusieurs courants de réflexion fondés respectivement sur :

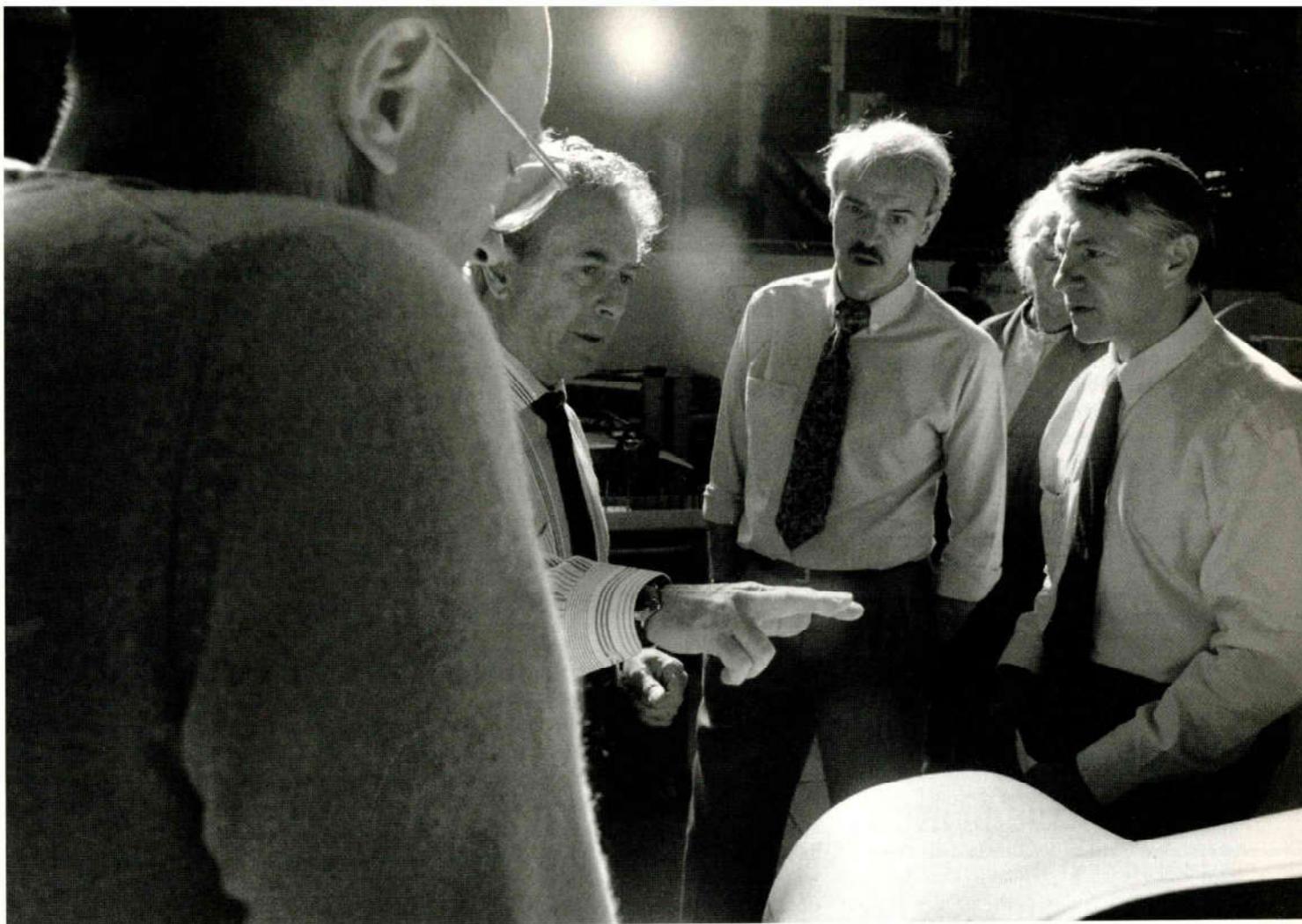
les traits de personnalité du leader, son comportement, les contraintes organisationnelles, les aspects relationnels et enfin la capacité de mobiliser dans des situations de changement.

### **GUY PELLETIER**

Professeur à l'Université de Montréal, département d'études en éducation et administration de l'éducation. Auteur de nombreux articles sur le management de l'éducation, le leadership des groupes professionnels et la prise de décision en environnement complexe.

**L**A NOTION DE LEADERSHIP est apparue au siècle dernier, dans les franges de la révolution industrielle et de la constitution de ces nouvelles organisations du travail qui marqueront le XX<sup>e</sup> siècle. Le leadership est associé à la position du leader mais seulement de celui qui est jugé « démocratique ». Cette précision est des plus importantes car, au regard du sens anglo-américain, il est abusif de parler de leadership autocratique ou d'identifier ce terme à l'hégémonie comme le font, par exemple, les dictionnaires français le *Larousse* et le *Robert*. Le concept de leadership s'inscrit dans un cadre culturel, idéologique et identitaire qui a des caractéristiques particulières : celui de l'homme « libre », des droits individuels forts, d'une réglementation sociale limitée, de communautés « locales » relativement autonomes et d'un appareil étatique ou bureaucratique relativement faible. Au sein d'un tel contexte, les modes de régulation de l'action ne peuvent pas reposer sur des approches très structurées, voire autoritaires, et la question fondamentale posée est la suivante : comment mobiliser des collaborateurs et des subordonnés qui sont des agents libres ? Si cette capacité d'action s'avère opportune pour un dirigeant au quotidien, elle constitue une compétence stratégique majeure lorsque vient le temps de transformer les organisations et les sociétés. Toutes

les formes de pouvoir ne sont pas du leadership. Malgré le nombre surprenant de travaux portant sur cette notion, on s'entend généralement pour définir le leadership comme la capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs suivis. Parce que le leadership repose sur la notion – toutefois discutable – de participation volontaire, il se distingue de la notion d'autorité. Si l'autorité est déléguée par l'instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d'attribution, c'est-à-dire aux mécanismes d'identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l'égard d'une autre. Ce processus crée une situation potentiellement favorable à cette dernière, mais elle est aussi porteuse de contraintes. En effet, un individu ne peut en influencer un autre que si ce dernier est en relative dépendance par rapport à lui. En ce sens, l'exercice du pouvoir est un construit d'acteurs qui est à la fois relatif aux personnes elles-mêmes, à leur capacité à lire les situations, à les traduire en relations et à œuvrer sur les perceptions et les représentations. L'essence même du leadership repose donc sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui n'est pas octroyée avec l'obtention d'un poste, et relève de la capacité d'influence d'une personne sur



JEAN-PIERRE VALLORANI/LE BAR FLORÉAL

d'autres. Cette influence ne peut pas être considérée comme un simple synonyme de pouvoir. Ce dernier repose sur l'habileté d'un individu à mobiliser au sein d'un groupe les divers détenteurs d'influence. Quant à l'autorité, elle est, en somme, un pouvoir « institué », c'est-à-dire un pouvoir accepté, légitimé et reconnu. Elle se concrétise dans l'idéal weberien de l'autorité rationnelle légale, c'est-à-dire dans la source de pouvoir jugée la plus stable pour gouverner les organisations contemporaines. Malgré l'importante diversité des modèles théoriques sur le leadership, généralement quatre approches majeures sont retenues.

### L'approche axée autour des traits

Dès la Seconde Guerre mondiale, plusieurs recherches ont été financées par l'armée américaine afin d'identifier quels étaient les principaux traits des officiers ayant de l'ascendant sur leur troupe. Ces recherches se sont multipliées par la suite. R. M. Stogdill, Ghiselli, Ch. Handy et plus récemment Vecchio, en ont réalisé des synthèses qui mettent en évidence l'absence de paramètres communs permettant d'esquisser un portrait type singulier. Les quelques aspects qui semblent assez constants ne sont pas suffisants

pour prédire la réussite dans un poste de direction. Ces aspects sont principalement : l'intelligence, vue comme capacité à résoudre des problèmes ; l'initiative, en tant qu'habileté à percevoir un besoin et à élaborer une stratégie appropriée de réponse ; et l'assurance personnelle, c'est-à-dire la confiance en soi et, son corollaire, la maîtrise d'un niveau relativement élevé de compétences pertinentes. Les recherches sur les traits ont le mérite de mettre en valeur la dimension personnelle, voire informelle, des dirigeants qui avaient un important ascendant sur leurs collaborateurs et subordonnés. Toutefois plusieurs auteurs, dont M. Bass, signalent qu'un gestionnaire n'acquiert pas du leadership à cause de traits particuliers mais bien d'abord parce que, face à une situation donnée, la configuration de ses caractéristiques personnelles s'accorde aux besoins, aux caractéristiques et aux projets des personnes influencées (*followers*).

Les limites ressenties à l'approche des traits ont conduit les chercheurs, notamment ceux de l'université de l'Ohio, à accorder une attention majeure aux rapports entre les comportements des dirigeants et la satisfaction et le rendement de leurs subordonnés. La forme la plus achevée de ces premiers travaux réside dans la grille managériale de R.R. Blake et J.S. Mouton. Ces derniers identifient deux attitudes majeures et com-

plémentaires de l'encadrement : la première se focalise sur la tâche (production) et la seconde sur les relations (considération). En reportant sur des axes cartésiens ces deux orientations à l'égard des subordonnés, ils énoncent cinq styles dominants de gestion :  
 - l'anémique, qui s'investit peu, tant dans la tâche que dans les relations ;  
 - le social, qui ne s'intéresse qu'à la dimension des relations ;  
 - l'autocrate, orienté uniquement sur la tâche ;  
 - l'intermédiaire qui cherche à établir un équilibre entre ces deux orientations ;  
 - le dirigeant intégrateur qui arrive à concilier les deux orientations poursuivies. Aux yeux de ces auteurs, le leadership ne peut être associé qu'aux deux derniers types de dirigeants dont le modèle intégrateur représente le type idéal.

### L'approche des contingences

Sous cette approche, on retrouve un large éventail de théories cherchant à expliquer pourquoi certains types de leadership peuvent s'avérer efficaces dans certaines situations et non dans d'autres. Le plus souvent, les modèles théoriques tiennent compte des caractéristiques personnelles du dirigeant,

de celles des subordonnées et du type de situation, généralement définie par la nature du travail, de la structure organisationnelle et des contraintes de l'environnement. Sous cette approche, le modèle théorique qui suscite le plus d'intérêt auprès des dirigeants nord-américains est celui énoncé par P. Hersey et K. Blanchard qui complète le modèle de R.R. Blake et J.S. Mouton – orientation sur la tâche et orientation sur la relation – par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés. Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle, et se définit par la capacité des employés à se fixer des buts élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience. Ces éléments donnent lieu à une typologie com-

portant quatre niveaux de maturité :

- M1 (peu de maturité), les employés possèdent un très bas niveau de qualification, connaissent mal les exigences de leur travail et se montrent peu motivés à l'accomplir ;
- M2 (maturité moyenne/faible), les employés maîtrisent peu les exigences de leur travail mais se révèlent motivés pour l'accomplir ;
- M3 (maturité moyenne/élevée), les employés connaissent les exigences de leur travail, maîtrisent les compétences nécessaires mais se révèlent de moins en moins motivés pour l'accomplir ;
- M4 (maturité élevée), les employés sont fortement engagés dans leur tâche qu'ils réalisent avec un grand niveau de maîtrise et de réussite.

A ces paliers de maturité correspondent quatre styles majeurs de gestion proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation :

- le style directif (S1) correspondant au niveau M1 et consistant à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles ;
- le style dit « de motivation » ou « vendeur » (S2) correspond au niveau M2 et consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation) ;
- le style participatif (S3) est particulièrement approprié pour les employés de niveau M3 où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués ;
- la délégation (S4) ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau M4.

Dans l'esprit des auteurs, il n'y a pas de style « idéal » mais plutôt des styles jugés plus ou moins appropriés selon les situations. Une dimension importante de cette approche, malheureusement souvent occultée, est le rôle important de formateur du dirigeant. En effet, ce dernier, après avoir diagnostiqué le niveau de maturité d'une personne (ou d'un groupe) et déterminé le style d'intervention le plus approprié, doit chercher à faire progressivement cheminer cette personne (ou ce groupe) vers les stades ultérieurs de maturité.

La recherche d'une adaptation constante à l'évolution des contextes, le souci d'une juste compréhension manifestée à l'égard des employés, le réalisme des descriptions proposées et la validation par la pratique professionnelle expliquent probablement l'intérêt manifeste qu'obtient cette approche auprès des dirigeants en exercice – et cela malgré son caractère rudimentaire, son

aspect technique et d'une certaine surestimation de la capacité d'un dirigeant à exercer un éventail varié de style de gestion.

## L'approche transactionnelle

Cette approche est vraisemblablement la plus « politique » car elle repose, en majeure partie, sur la mouvance du pouvoir selon les contextes et la nature des réactions potentielles des personnes soumises à celui-ci. Elle s'est surtout intéressée à la dynamique des rapports lors des échanges entre les individus qui, en tant qu'acteurs – qu'ils soient dirigeants ou travailleurs –, établissent des relations de réciprocité où les uns comme les autres recherchent des bénéfices. Dans l'esprit de G.C. Homans, l'influence acquise sur les autres se fait « au prix » d'une acceptation de se laisser influencer par ces derniers. En d'autres termes, la capacité d'un dirigeant à acquérir du leadership sur ses collaborateurs et subordonnés est, en partie, sujette à son ouverture personnelle à accepter leur influence. Il s'agit en fait d'un processus très complexe où le dirigeant habile se montre ouvert aux demandes de ses collaborateurs – en les faisant en majeure partie siennes –, ce qui permet à ces derniers de « s'identifier » à celui-ci. Il faut que le dirigeant ait « vraiment compris » ses subordonnés mais aussi, qu'il ait su interpréter et traduire cette « compréhension » dans ses propres schèmes d'action afin de s'en distancier et de ne pas être subjugué par les schèmes interprétatifs des « autres ». Une variante de cette approche se retrouve dans l'observation de P.M. Blau. Toute personne qui accepte un service d'une autre personne accepte implicitement que cette dernière prenne du pouvoir sur lui. D'une façon souvent implicite, des employés acquièrent du pouvoir sur leur patron en leur rendant des « services ». Inversement, des patrons prennent de l'ascendant sur leurs employés en leur rendant des « services ». Or, un examen critique de la situation révèle assez rapidement que les « services rendus » par les uns et les autres font, en fait, partie du juste exercice de leurs tâches respectives. En définitive, l'exécution d'une tâche présentée sous la forme d'un « service rendu » peut créer une réelle situation de dépendance. Enfin, si la plupart des théories sur le leadership ont tendance à s'inscrire suivant un protocole « un dirigeant et un groupe d'employés », l'approche transactionnelle aborde plutôt la relation entre le cadre et ses subordonnés sous le mode du contrat individuel et bilatéral. Le dirigeant cherchera à établir des formes satisfaisantes d'appariement avec chacun de ses employés afin de

## Cinq sources majeures de pouvoir

J.R.P. French et B.H. Raven (1959) ont identifié des sources de pouvoir qui peuvent être regroupées de la façon suivante.

### Les pouvoirs de position

qui comprennent :

- le pouvoir coercitif fondé sur la capacité de menacer et d'exercer des sanctions ;
- le pouvoir de renforcement fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou un avantage apprécié à une personne ou à un groupe de personnes ;
- le pouvoir légitime qui est basé sur l'autorité rationnelle légale associée à un poste hiérarchique.

### Les pouvoirs personnels

qui comprennent :

- le pouvoir de référence (ou charismatique) qui est fondé sur la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence, d'admiration et d'identification ;
- le pouvoir de l'expertise fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habileté), plus précisément sur la désidérabilité et la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l'action.

A des niveaux variables, un dirigeant aura recours à ces différentes bases de pouvoir.

Toutefois, celui à qui l'on reconnaît des compétences en leadership manifestera une plus grande maîtrise des bases de pouvoirs personnels.



ANDRÉ LEIARRE/LE BAR FLORÉAL

moduler le faisceau de ses relations dans les limites de ses capacités à interagir, des ressources dont il dispose et de la nature des objectifs à atteindre.

## L'approche transformationnelle

Tout en comportant certaines caractéristiques des approches précédentes dont celle des traits, le leadership « transformatif » est devenu l'approche qui suscite le plus d'intérêt aujourd'hui. Plusieurs facteurs expliquent cette situation dont les plus importants reposent probablement sur l'essoufflement général des modèles traditionnels de fonctionnement et l'engagement actuel dans d'importantes transformations organisationnelles et sociales. Si Max Weber avait jugé le modèle bureaucratique comme modèle idéal par rapport au modèle de la société charismatique, considéré comme beaucoup plus instable, le renouvellement et la revitalisation des organisations modernes peuvent difficilement se réaliser sans la contribution de leaders charismatiques. Cette approche repose sur le besoin qu'éprouvent des personnes, à des degrés et à des époques divers, de se référer à un « grand rassembleur » qui réussirait à les mobiliser pour réaliser des projets significatifs qu'elles ne sentent pas en mesure d'accomplir par elles-mêmes. Zalesnik, dans un article remarqué de la *Harvard Business Review*, avait attiré l'attention sur la montée importante des gestionnaires (managers) dans les entreprises américaines au détriment des leaders et sur les conséquences néfastes du phénomène, tout particulièrement en ce qui concerne la motivation des personnels et le degré de compétitivité des entreprises. A la même époque, les travaux de Burns et de J.A. House allèrent progressivement susciter un intérêt manifeste. Le premier mit en valeur

les caractéristiques du leadership charismatique et son efficacité à mobiliser les personnes, particulièrement lorsque l'environnement socio-économique devient incertain et que le projet d'entreprise perd de son sens. Le second s'attardera surtout sur les mécanismes d'influence, mettant en lumière le rôle des affects dans le processus. Les subordonnés n'ont pas seulement besoin de comprendre, ils ont aussi besoin d'être convaincus et, pour cela, il faut savoir aussi les interpeller au niveau de leurs émotions. M. Bass identifie trois dimensions majeures à ce type de leadership.

- Le charisme : le leader sait interpeller les personnes, créer un environnement humain convivial propice à l'identification et à l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée.
  - La reconnaissance individuelle : le leader délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation de ses employés, particulièrement de ceux qui semblent laissés pour compte, et les aborde comme des personnes distinctes.
  - La stimulation intellectuelle : le leader lance des idées nouvelles, pose des questions, invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre le regard sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser le processus.
- Pour leur part, W. Bennis et B. Nanus regroupent en quatre compétences majeures les caractéristiques des dirigeants jugés particulièrement efficaces lors de la conduite de grands changements organisationnels ;
- la gestion de l'attention qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation au regard des orientations et des buts privilégiés ;
  - la gestion de la signification qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante auprès de son personnel ;
  - la gestion de la confiance, c'est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel ;
  - la gestion de soi, c'est-à-dire d'abord être attentif à soi-même, à ses forces et à ses faiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Elle se traduit par un effort constant pour sa formation et celle de ses collaborateurs et subordonnés.
- Plusieurs autres auteurs, dont J. Kouzes et B. Posner, ont poursuivi les travaux en cherchant à mieux circonscrire les mécanismes mis en jeu dans les processus d'attribution et d'identification qui jouent des fonctions majeures dans cette conception du leadership. Enfin, signalons que certaines approches émergentes, dont celle de

R.E. Quinn, cherchent à réaliser des synthèses nouvelles des orientations observées dans le traitement du leadership.

## Mythe ou réalité ?

Il existe une véritable prolifération d'ouvrages et de discours sur le leadership. S'il est communément admis que les personnes en poste d'autorité ont une influence indéniable sur le fonctionnement de leur organisation, la pléthore des modèles et des formations proposés sur le sujet est probablement sans commune mesure avec leur contribution réelle à l'amélioration des relations de collaboration au sein des organisations et à l'efficacité générale de ces dernières. Alors comment expliquer un tel engouement ? Il s'agit certes d'une niche de marché lucrative pour plusieurs consultants qui ne manquent pas de faire jouer, à leur faveur, le miroir aux alouettes dans ce domaine. Mais, il y a probablement plus que cela. Aborder la thématique du leadership, c'est utiliser une thérapie douce pour traiter de l'exercice du pouvoir. Sous ce couvert homéopathe, les dirigeants se sentent en sécurité pour parler d'eux-mêmes, de leur pratique, de leur réussite et de leurs doutes. Le leadership est aussi associé à un ensemble de mythes qui légitiment et renforcent la pertinence de la fonction de cadre, qui permettent aux employés de croire à une éventuelle mobilité s'ils font bien leur travail. L'imaginaire du leadership insinue, en aval, un spectre d'attentes et de comportements chez les subordonnés qui finissent par considérer comme valable ce qui se fait en amont. ■

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, 1985.
- W. Bennis et B. Nanus, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1986 ; trad. fr. de *Leaders*, Harper & Row, 1984.
- R.R. Blake et J.S. Mouton, *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing, 1978.
- A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, 1992.
- P. Collette, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1991.
- P. Hersey et K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1982.
- L. Maillat, *Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail*, Agence d'Arc, 1993.
- R.E. Quinn, *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass Publishers, 1991.
- B. Nanus, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, Free Press, 1974.
- P.B. Vail, *Managing as a Performing Art*, Jossey-Bass Publishers, 1989.
- G.A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, 1989.

# Pouvoir et désir dans l'entreprise

En entreprise, les désirs  
ou la volonté de pouvoir  
sont occultés.  
Eugène Enriquez estime  
que seule la prise  
en compte des affects,  
des désirs et des conflits  
de pouvoir permet  
de dépasser positivement  
l'aliénation produite par  
les valeurs entrepreneuriales.

**L'**ENTREPRISE est une organisation créée en vue d'une certaine production de biens ou de services dans laquelle s'exerce l'autorité. Il semble évident, pour tous, d'y voir, quelle que soit la structure adoptée, des personnes occuper des fonctions différentes, coordonner leurs actions et surtout agir suivant une impulsion donnée par un « entrepreneur dynamique »

selon le mot de Joseph Schumpeter, que celui-là soit un homme seul, un conseil d'administration ou un collège de managers. En revanche, on pourra constater aisément que le terme de pouvoir est peu employé dans l'entreprise et qu'il perturbe. Il renvoie, fantasmatiquement, à l'idée de dieu ou à celle du souverain, de la puissance absolue, de la violence et, par voie de conséquence,

## EUGÈNE ENRIQUEZ

Professeur émérite de sociologie à l'université Paris-VII-Denis-Diderot.  
Derniers livres parus : *L'Organisation en analyse*, Puf, 1992 ; *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.



à la vie et à la mort. Si les gouvernants des Etats ont du pouvoir, c'est qu'ils possèdent, comme le disait Max Weber, «*le monopole de la violence légitime*». Ils ont la faculté, en déclarant la guerre, d'obliger leurs concitoyens à risquer leur vie. L'entreprise, elle, n'a pas, *a priori*, de liens institutionnels avec ses membres, mais uniquement des liens contractuels. Elle peut les contraindre à s'acquitter des tâches pour lesquelles ils ont été engagés et qu'ils ont accepté d'assumer. Elle ne peut pas les obliger à risquer leur vie pour elle. L'Etat a le droit d'exercer une férule plus ou moins totale sur ceux qui se réclament de lui, l'entreprise n'a normalement pas le droit d'exercer la moindre pression sur ce que pensent ou ressentent les personnes dans leur vie intime ou dans leur vie privée (hors travail).

Ces différences, parmi d'autres, amènent la plupart du temps les praticiens de la conduite des organisations à récuser le terme de pouvoir. Et pourtant, si le mot est occulté, ce qu'il signifie et ce qu'il entraîne est bien présent dans l'entreprise.

## La logique des passions

Plus encore que le terme de pouvoir, celui de désir est absent de la vie des entreprises. Parler de désir, c'est, en effet, se référer à la vie intérieure de chacun, aux flux de passions et de pulsions qui l'animent

constamment, car le désir par définition est inextinguible. Chaque fois qu'il rejoint un objet de satisfaction, il rebondit à la recherche d'un autre objet. Tout désir est donjuanesque. Le besoin peut être maîtrisé (et les spécialistes du marketing ou de la vente ne s'en privent pas) et canalisé vers des objets dans lesquels il s'épuise. Le désir, en revanche, renaît de ses cendres. Comment une «*chose*» immaîtrisable pourrait-elle avoir droit de cité dans un lieu rationnel, où chacun ne doit avoir pour but que de contribuer le mieux possible à atteindre les buts imposés ou proposés. La raison de l'éviction du désir, c'est son côté fondamentalement conflictuel. Le désir de l'un n'est pas le désir de l'autre, et ces désirs peuvent donc entrer en compétition; ils sont, de toute manière, difficiles à accorder, et ils sont, dans ces conditions, capables de ravages insoupçonnables. Et puis, *last but not least*, l'entreprise n'est pas un endroit où le désir humain est acceptable, et plus encore, serait-on tenté de dire, un lieu... où l'humain est acceptable. Certes, le mot humain est prononcé en son sein mais lié à celui de ressources qui l'aseptisent. Une entreprise est un ensemble dans lequel si des hommes sont nécessaires (ils le sont de moins en moins compte tenu de l'informatisation des services), ils ne le sont qu'en tant qu'êtres de compétences, dûment vérifiées (diplômes ou expérience antérieure). Ils doivent fonctionner sous l'égide de la stricte rationalité instrumentale et évacuer le cœur et ses passions.

En fin de compte, si l'on suivait la pure rationalité, les organisations (et les entreprises en tout premier lieu) devraient se comporter comme des machines, certes perfectionnées, admettant des régulations dynamiques, mais mettant de côté définitivement ce qui est au centre de l'humain : le pouvoir et le désir. Cependant, tout le monde sait confusément qu'un être sans désir est bien proche de la mort, et que les rapports humains sont toujours des rapports de pouvoir, même s'il est possible de penser des pouvoirs négociés ou partagés.

En fait, ce qui est dénié dans l'organisation peut être considéré comme un de ses principaux éléments moteurs. Le désir et le pouvoir sont occultés parce que les reconnaître explicitement signifierait que l'entreprise ne serait plus le site du travail rationnel, de la volonté consciente ayant pour seul but la création des richesses. Pourtant, l'organisation constitue un lieu où s'expriment les passions les plus folles, le désir de pouvoir (dont découle une compétition violente, chacun essayant de faire prévaloir son «*ego grandiose*») contre celui des autres, le pouvoir du désir (qui amène chacun à faire reconnaître son désir d'affiliation, en

particulier son désir de reconnaissance, de considération, de respect – son désir de réalisation de soi comme ses désirs les plus agressifs). L'image d'une entreprise harmonieuse – perturbée uniquement par des conflits d'intérêts, donc des conflits rationnels – où chacun est à sa place et accomplit sa tâche avec vaillance est un mythe. L'entreprise n'est pas cet endroit incolore et sans saveur, dont nous parlent les consultants d'organisations. Elle est pleine de bruits et de fureurs et dans ce sens elle est à la fois espace de vie et espace de mort.

## L'institutionnalisation de l'entreprise

L'entreprise a toujours été une organisation. Comme telle, elle n'a pas pour fin le devenir de la société, elle n'existe que pour construire des «*objets*» susceptibles d'être vendus sur un marché et pour permettre la distribution du profit à l'entrepreneur ou aux actionnaires et des salaires à ses membres. Elle n'a que des buts limités (la création et la répartition des richesses), elle n'a pas vocation à intervenir sur les processus sociohistoriques. Mais l'entreprise tente actuellement de s'ériger en institution, voire même en institution *princeps* quasiment «*divine*» dans notre société. Or, une institution a pour but d'être un des éléments de la fondation et de la régulation de la vie sociale. La famille, l'Eglise, l'armée, l'école et l'Etat en tant qu'institution suprême définissent et font appliquer des orientations normatives. Les institutions énoncent des interdits et des permissions que leurs membres doivent intérioriser afin de guider leurs actions. A partir du moment où l'entreprise se transforme en institution (vers les années 30, d'après A. Berle Jr et principalement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale), elle devient un ensemble qui ne vise pas seulement à la mise au point «*d'objets*» mais, d'une part, à celle d'une élaboration d'une culture interne, d'une symbolique et d'un imaginaire devant être partagés par ses membres; elle vise, d'autre part, à influencer les phénomènes socio-politiques, et elle devient créatrice de valeurs, de lois et de normes. Celles-ci vont transformer radicalement les conduites des membres de l'organisation comme ceux de ses clients et avoir un impact sur les autres participants de la vie sociale. On se souvient de l'expression «*quand Renault éternue, la France s'enrhume*». Si ce qui se passe chez Renault, à l'heure actuelle, comporte moins de retombées sociales, il n'empêche qu'à l'époque où cette entreprise était véritablement motrice du changement social, tous les avantages que les salariés pouvaient acqué-



BERNARD DESCHAMPS/VU

rir étaient étendus, par la suite, à l'ensemble des autres travailleurs (ainsi les quatrième et cinquième semaines de congés payés). Une grève dans cette entreprise pouvait enclencher un cycle de grèves. Si Renault n'a plus ce même pouvoir, c'est que ce dernier s'est diffusé dans un grand nombre d'entreprises toutes devenues des éléments importants de la régulation sociale. En témoigne la préoccupation des gouvernants et de l'ensemble du corps social à chaque fois qu'une entreprise élabore un plan social, fait faillite, connaît des pertes, ou encore le triomphe ou la satisfaction des mêmes chaque fois qu'un investisseur étranger vient s'établir en France ou que le pays, représenté par le président de la République ou son Premier ministre, parvient à vendre à l'étranger les meilleurs produits de la technologie française. De plus, les valeurs prônées par l'entreprise dans sa forme moderne, l'excellence, la performance, la qualité totale, le zéro défaut, etc., se mettent à envahir la plus grande part des institutions. Par exemple,

l'école et l'université veulent être performantes, de même que les hôpitaux ou l'ANPE. Le lieu de création des valeurs sociétales devient l'entreprise. Le monde se plie au règne de l'argent et de la rationalité instrumentale. Les citoyens se définissent alors comme de purs agents économiques, c'est-à-dire comme des producteurs-consommateurs. L'entreprise n'exerce, d'ailleurs, pas que ce pouvoir sociétal. En émergeant en tant que lieu de culture (au sens anthropologique du terme) et non seulement en tant que lieu d'exploitation et d'aliénation (comme au XIX<sup>e</sup> siècle), elle met au point, pour ses membres, des principes éthiques d'action à mettre en œuvre dans la vie de travail, et elle se préoccupe, par la formation et le perfectionnement, de la socialisation de ses acteurs. Personne n'a le droit de s'y opposer. Si quelques déviances sont possibles – aucune institution ne pouvant empêcher un certain degré de transgression de ses normes –, elles restent discrètes et elles sont considérées, la plupart du

temps, comme des sources possibles d'innovations sociales indispensables à toute entreprise dynamique. En construisant une symbolique commune, elle se donne une identité forte qui va se concrétiser dans une image de marque interne et externe (drapeau, hymne, logo, slogan...) influençant le comportement des agents souvent devenus fiers d'appartenir à une entreprise de premier ordre. Ce n'est pas seulement chez Carrefour que le personnel « positive », devient affirmatif : toutes les entreprises rêvent d'avoir comme travailleurs des individus qui troquent leur identité personnelle pour celle de l'organisation.

## La domination affective

En développant un imaginaire commun, c'est-à-dire une série de représentations coordonnées et ordonnées, les entreprises font de leurs membres des personnes qui non seulement pensent de la même manière, mais qui sont prêtes à idéaliser leur entreprise, à y apporter leur adhésion, leur affection et plus encore... leur amour. Elles essayent de mobiliser la vie affective de leurs membres, et si possible leur inconscient afin que toutes les pulsions et leurs passions n'aient qu'un objet : l'entreprise à laquelle ils participent.

Depuis de nombreuses années, différents auteurs ont montré à quel point il ne s'agissait plus de promouvoir la seule mobilisation consciente au travail mais de mettre les affects inconscients au service de l'entité qui les surplombe. Certes, tout le monde ne cède pas à cette canalisation des énergies, certains se rendent compte qu'ils risquent d'avoir affaire à un marché de dupes puisque, même s'ils sont parfaitement identifiés à cette organisation-institution, ils peuvent se voir remerciés chaque fois qu'une restructuration deviendra nécessaire. Mais que tout le monde ne se laisse pas prendre ne signifie pas que la très grande majorité ne jouera pas le jeu.

Ainsi maintenant le pouvoir de l'entreprise sur ses membres est-il devenu total ou, au moins, essaie-t-il de l'être. A l'entreprise qui développait une violence directe sur ses participants au XIX<sup>e</sup> siècle – ce qui permettait, par voie de retour, que des luttes sociales fortes existent pour minimiser ou contrer cette violence et cette exploitation – a succédé une entreprise, plus subtile, qui développe un contrôle non seulement des corps (comme l'avait bien montré Michel Foucault) mais également un contrôle de la pensée et de la vie psychique. Si l'entreprise n'est pas une prison ou un hôpital psychiatrique, elle se rapproche d'un type de

## Peut-on « psychanalyser » les organisations ?

L'organisation, comme la famille ou la plupart des groupes humains, repose sur de puissants ressorts affectifs : l'amour, la haine, la jalousie, les tabous, des obsessions, des rejets, les mécanismes de défense, les fantasmes, des mythes fondateurs, des névroses collectives... Les affects sont à la fois une source indispensable du lien social et un de ses principaux facteurs de crise...

Dès lors, pourquoi ne pas concevoir une sorte de « psychanalyse des organisations » qui scruterait leurs dimensions affectives souvent cachées ?

- Chez Freud, on trouve déjà des éléments de psychologie des groupes. Dans *Psychologie des masses et analyse du moi* (1921), il étudie les passions collectives qui s'expriment parfois dans des groupes fusionnels : tel l'amour libidinal à l'égard du chef (Freud écrit au moment de la naissance du fascisme) ou le sentiment de fraternité qui soude les membres entre eux.

- Mais la psychanalyse des groupes a pris naissance en Angleterre, dans les années 40 au sein du Tavistock Institute dont Wilfred Bion et Elliott Jacques furent les deux figures marquantes. W. Bion a particulièrement étudié les réactions « d'attaque-fuite », caractéristique du groupe qui se ligue contre un ennemi extérieur et sur lequel il projette sa haine et ses peurs. Cette paranoïa de groupe est perceptible, par exemple,

dans les conflits entre grandes firmes concurrentes. E. Jaques a étudié de son côté les phénomènes de bouc émissaire qui canalisent parfois les réactions hostile d'un groupe contre le « mauvais sujet » responsable de la mise en péril de l'unité et de l'harmonie de la communauté.

- En France, la psychanalyse des groupes a été introduite avec la création de l'Arip (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique), dans les années 60 avec Max Pagès, André Lévy et Eugène Enriquez (1). Parallèlement, d'autres rameaux se sont constitués autour d'auteurs, comme René Kaës ou Didier Anzieu, qui ont développé chacun à leur manière l'idée d'une psychologie et d'un inconscient groupal.

L'approche socioanalytique (Gérard Mendel) (2), les travaux de sociologie clinique (Vincent de Gaulejac) (3) de même que la psychodynamique du travail (Christophe Desjours) (4) scrutent les pathologies des organisations modernes et peuvent être reliés à ce courant.

ACHILLE WEINBERG

### NOTES

(1) Voir collectif, *Psychanalyse et organisation*, ESKA, 1997.

(2) Gérard Mendel, *La Société n'est pas une famille*, La Découverte, 1992

(3) Vincent de Gaulejac (dir.), *Sociologie clinique*, Desclée de Brouwer, 1996

(4) Christophe Desjours, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993.

modèle que Erving Goffman, avec raison, avait qualifié de totalitaire. Ainsi se met en route un type de totalitarisme démocratique même si ce terme fait encore hurler nombre de ceux qui l'entendent.

## Le désir manipulé

Si le pouvoir, avec ses faces bénéfiques mais aussi (et c'est ce qui a été principalement développé) ses faces maléfiques de toute puissance tutélaire, a pu ainsi, littéralement, s'instituer, c'est qu'il a rencontré sur son passage le désir avec ses contradictions. Il a pu s'alimenter, naturellement, au désir de pouvoir.

Le pouvoir s'étaye également sur le désir de reconnaissance, le désir d'estime de soi-même que tous les membres d'une organisation manifestent peu ou prou. Les êtres humains sont mus par un désir d'identification, d'affiliation à une entité plus grande qui reconnaît leur compétence et leur être propre. En devenant une institution puissante, en développant un imaginaire leur-rant (qui s'exprime dans l'idée : identifiez-vous à moi, travaillez cœur et âme pour moi et je saurai vous récompenser au centuple – leurre parfaitement évident), l'entreprise prend ses membres au piège de leur propre

désir de reconnaissance. Les individus ont le désir de construire une identité forte et d'accéder à la jouissance. L'entreprise leur propose comme jouissance celle de l'entreprise. Les hommes sont prêts à se dévouer à une cause lorsqu'ils l'estiment noble et atteignable.

L'entreprise, dans sa volonté « divine » (même si elle ne parvient pas toujours à être une institution sacrée), leur propose une cause concrète à laquelle ils peuvent se dévouer. Sans le désir de ses membres de se solidifier, de se rassurer, de se regarder avec plaisir dans la glace, l'entreprise n'aurait jamais pu exercer un tel pouvoir sur eux. Certes, un tel désir est un désir aliéné et manipulé. D'autres désirs existent et mettent en cause le fonctionnement harmonieux auquel l'entreprise aspire. Désir de se fondre dans un collectif dans lequel on se reconnaît et qui a ses valeurs propres (d'où le syndicalisme ou tous les mouvements déclenchés par la base), désir de solidarité et de fraternité, désir, parfois, de destruction. Les désirs sont multiples et contradictoires et ils ne sont pas toujours « bons ». Le désir doit toujours s'articuler à la loi, car sans loi le désir ne peut prendre qu'une coloration mortifère. Mais il n'est pas de loi que de l'entreprise. Chaque être

humain peut être mû par un désir auquel l'entreprise ne peut ou ne veut pas répondre. Or, certains de ces désirs, non seulement, sont parfaitement louables – désir de création d'une œuvre, désir de liberté ou d'égalité, désir de discussion franche avec les autres, désir de s'interroger en profondeur et de se connaître soi-même – mais ils pourraient être, de plus, parfaitement insérables dans l'entreprise. Il est vraisemblable que si cette dernière avait moins peur de la libre expression, elle serait en mesure d'être un véritable lieu de culture et de création sociale. Elle pourrait ainsi se donner des éléments favorables à son évolution. Si elle était moins axée sur la rationalité instrumentale et si elle laissait sa part aux passions, aux phantasmes et aux pulsions, elle serait, peut-être, un lieu où il serait plaisant de vivre. Mais, elle tient à se défendre. Car toute organisation hiérarchique, et d'autant plus qu'elle s'est transformée en institution, ne peut que suspecter ce qui ressort de l'ordre de l'autonomie, de la responsabilité et vraisemblablement du conflit. Aussi met-elle en place des mécanismes de défense pour canaliser certains désirs, pour les plier à son profit, et pour refouler et réprimer tous ceux qu'elle perçoit comme appartenant à l'ordre de la folie ou du désordre et capables de remettre en cause les relations de pouvoir établies. Ce qu'elle ne veut pas voir (car comme toutes les institutions elle s'aveugle sur ses possibilités), c'est que le désir, comme le furet, fait sa route même si on veut l'arrêter et d'autant plus qu'on veut l'arrêter. Ce qui est refoulé et réprimé revient toujours. Telle est la grande leçon que Sigmund Freud nous a léguée. En voulant occulter le fait qu'elle est un lieu où désirs et donc passions, pulsions non canalisés veulent trouver leur expression, elle leur laisse en fait la possibilité de procéder à un travail de sape.

Ce n'est que le jour où l'entreprise acceptera d'être un endroit où le pouvoir s'exerce (et non la seule autorité) et où par conséquent il peut rencontrer d'autres pouvoirs, où des désirs canalisés, sublimés et non aliénés pourront s'exprimer tout haut ou à voix basse, où donc elle assumera sa réalité définitivement conflictuelle, qu'elle pourra contenir en son sein non des membres mais de véritables sujets. Ceux-ci se définiront comme des êtres pourvus d'un esprit critique, pouvant, en voulant accéder à un haut degré d'autonomie et de responsabilité, œuvrer volontairement et avec leur passion à la création d'une aventure collective susceptible de donner un nouvel essor à l'organisation, dont ils se sentent partie prenante, et à la société globale dans laquelle ils vivent. ■



FIGURE DE WÜRSTENBERGER/VO

Le mot « domination » est quasiment banni du discours sur les organisations depuis une vingtaine d'années. Cependant, la domination existe bel et bien au sein de celles-là, tant au plan de la réalité sociale que des fantasmes.

# Jean-Daniel Reynaud :

## « Il n'y a pas de règles sans projet. »

Professeur honoraire de sociologie au CNAM.  
Auteur notamment des *Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin qui vient d'être réédité, enrichi de cinq « variations », 1997.



CECEL MATHIEU/FAMILLE NOMBREUSE

C'est moins le respect des règles que leur production qui constitue le ressort principal des organisations humaines. Cette activité de production des normes est constitutive de l'action collective.

**SCIENCES HUMAINES :** Vous faites de la production des normes et de ce que vous appelez « l'activité de régulation » un principe fondateur de l'action sociale. Qu'entendez-vous par le terme de régulation ?

**Jean-Daniel Reynaud :** L'idée selon laquelle la réalité sociale de base est une interaction sociale réglée n'est pas originale. Elle a été défendue par toute une tradition sociologique, notamment celle de Talcott Parsons. Mon approche est légèrement différente, en ce sens que je fais l'hypothèse que les règles de cette interaction sont construites par les acteurs eux-mêmes. Autrement dit, j'étudie davantage la régulation que les règles, je m'intéresse plus à l'activité qu'à ses résultats. Prenons maintenant la question sous un autre angle. Les analyses de la décision, par exemple la théorie des jeux, supposent des individus qui, en fonction de certaines règles du jeu, prennent des décisions. Ce que j'essaie de montrer, c'est que la modification des règles fait partie des stratégies des acteurs. Je vais prendre un exemple emprunté à Donald Roy (1). Un ouvrier est soumis à un salaire au rendement. Le bureau des méthodes lui a donné un rythme et un tarif de pièces qui lui « conviennent », c'est-à-dire qui lui permettent facilement d'obtenir des primes au rendement, et donc de gagner davantage. Il jugera probablement que si son rendement s'élève trop, le

bureau des méthodes sera enclin à réviser le taux de rémunération à la baisse, pensant que celui-ci était mal estimé. L'ouvrier préférera donc s'imposer une limite de production, et donc modérer ses gains immédiats, pour ne pas courir le risque de voir le taux de rémunération baisser, ce qui à long terme aurait eu pour effet d'augmenter la cadence et de limiter son revenu. Cet exemple montre une chose très importante : on ne peut comprendre le comportement des salariés qu'à travers leur volonté de changer (ou de maintenir) les règles du jeu à leur profit.

**SH :** Vous dites qu'il n'y a pas de règles sans projet. Pourriez-vous expliciter et illustrer cette proposition ?

**J.-D.R. :** Consentir à une règle, c'est consentir à une obligation. Il me semble que ce qui explique la contrainte d'une norme, c'est une action collective. Autrement dit les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune, d'un projet commun. C'est bien parce qu'elles sont liées à ce projet qu'elles sont obligatoires.

**SH :** Il y a pourtant des règles qui sont « imposées », des dogmes (par exemple on peut difficilement dire que les interdits alimentaires sont liés à un projet).

**J.-D.R. :** Il est évident que nous n'inventons pas la plupart des règles que nous suivons. Mais nous ne les recevons pas passivement : il faut mobiliser la règle. Par exemple, mon voisin fume dans un compartiment non fumeur et cela me gêne. Il faut alors que je mobilise la règle : que je l'invoque, que je proteste, le cas échéant que je prenne à témoin les autres personnes ou que j'appelle le contrôleur. Autrement dit, je dois brandir la règle, sans quoi il ne se passera rien. Il y a donc bien une appropriation nécessaire. En second lieu, la partie « héritée » des règles est inscrite dans un certain nombre de dispositifs. Dans la pratique sociale, nous manions inconsciemment un certain nombre d'« objets » (des règles juridiques, des procédés, des techniques), dans lesquels un sens est inscrit. L'analyse cognitive montre que les opérations intellectuelles sont souvent réduites à la mobilisation, sous

une forme extrêmement sommaire, d'une règle sous-jacente, qui est d'autant plus forte qu'on n'en a pas conscience.

**SH : Qu'est-ce qui fait qu'une règle est respectée ?**

**J.-D.R. :** C'est avant tout le fait qu'elle permet une action collective. Cela signifie deux choses : d'une part qu'elle est acceptée par les autres comme pouvant diriger cette action collective ; d'autre part qu'elle permet d'atteindre l'objet de l'action collective.

**SH : En quoi la régulation dans l'entreprise diffère-t-elle de celle que l'on observe dans les autres univers sociaux ?**

**J.-D.R. :** La première différence tient au fait que, dans l'entreprise, l'élaboration des règles est extrêmement explicite. Par comparaison, dans les relations familiales, vous avez des règles, nombreuses et parfois assez strictes. Il est pourtant rare que l'on trouve nécessaire de les mettre noir sur blanc. Seconde spécificité : dans l'entreprise, la sanction est immédiate. Par exemple, dans la production, si vous ne respectez pas les règles techniques, votre produit ne sort pas. Quant à la sanction économique, elle est, elle aussi, immédiate : c'est le bénéfice, ou le déficit, ou la faillite. Il y a donc peu d'institutions dans lesquelles la sanction soit aussi claire et aussi rapide que dans l'entreprise. A l'inverse, si vous prenez l'exemple d'une religion qui vous promet le salut, l'application de cette sanction est loin d'être évidente.

**SH : Une des menaces souvent utilisées dans les rapports sociaux est celle qui consiste à « appliquer les règles ». Comment expliquer ce paradoxe ?**

**J.-D.R. :** Une règle est toujours un moyen de pouvoir. Un chef d'atelier peut dire, par exemple, à ses subordonnés : on ne va plus faire comme on procédait jusqu'à présent, on va faire exactement comme le demande la direction. Or par-delà cette menace, il y a une réalité : celle d'un écart très fort entre, d'une part, les règles affichées et explicites, et, d'autre part, les règles implicites et informelles, qui sont courantes, et souvent nécessaires dans les relations de travail. La menace d'appliquer la règle consiste donc à recourir à la règle « officielle », dont on sait qu'elle est moins acceptable pour les intéressés.

**SH : On assimile souvent les règles à une organisation bureaucratique et contraignante. A l'inverse, l'organisation « performante » et « flexible » est davantage vue comme transparente, sans règles formalisées. Cette distinction est-elle pertinente selon vous ?**

**J.-D.R. :** Elle est tout à fait pertinente. Mais comme je l'ai déjà dit, derrière une relation de régulation, il y a une relation de pouvoir. La formalisation, le durcissement des règles reflètent cette relation de pouvoir. Une entreprise transparente, flexible, est sans doute plus performante, et donc souhaitable. Mais elle est beaucoup plus difficile à construire et à organiser, car on ne peut occulter la question du pouvoir. Michel Crozier dit que l'autogestion n'est pas la solution, c'est le problème. Je dirais que pour la flexibilité, c'est pareil.

Cette question de la flexibilité a été remarquablement analysée par Nicolas Dodier, dans son livre *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées* (2). Il montre comment, dans le processus d'une production de boîtes métalliques, il y a une adaptation et une reconstruction constantes des règles techniques, qui permettent de traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils émergent. Néanmoins, N. Dodier établit une distinction claire entre ces règles techniques et les règles sociales qui sont beaucoup moins flexibles. Dans le cas des règles techniques en effet, les enjeux de pouvoir sont plus limités : quand il s'agit de production, le problème

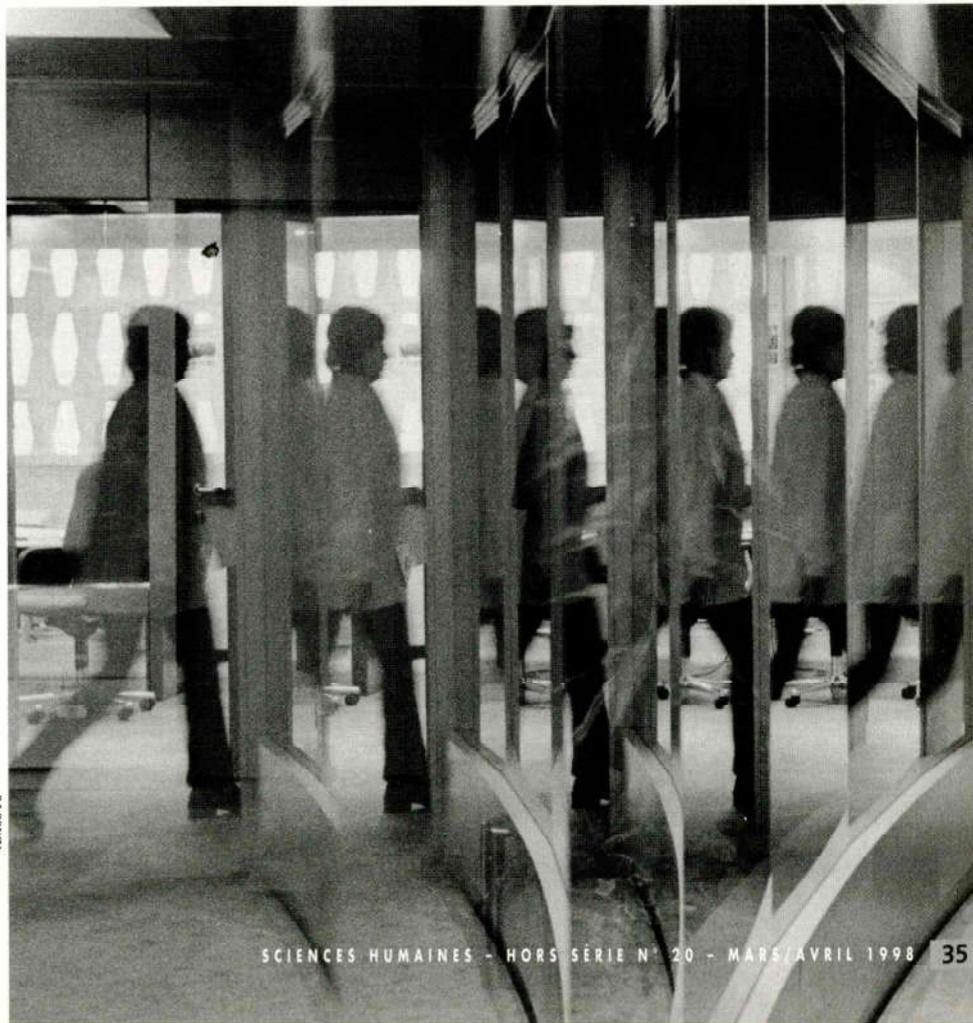
est moins le statut des personnes ou les relations de pouvoir que celui de trouver « comment on fait ».

**SH : Ne peut-on pas considérer que, dans les entreprises actuelles, l'activité de régulation telle que vous la définissez ne joue qu'à la marge, les règles fondamentales (par exemple : le système de propriété, la logique financière, le marché du travail...) étant « données » ?**

**J.-D.R. :** J'analyse l'action sociale comme le résultat d'une volonté et d'une décision. Cette décision s'exerce dans un champ de contraintes, et, en effet, le système de contraintes actuel dans les entreprises est très pesant. Cependant il n'est pas vrai que la liberté des gens, face à ces contraintes, soit très faible. Au contraire, ils sont davantage condamnés à inventer.

Prenons l'exemple de l'industrie automobile. La contrainte du marché est de plus en plus forte. Mais elle oblige du coup les entreprises à inventer des produits. Aujourd'hui, le problème n'est plus de construire une voiture qui peut rouler ; il est d'inventer le nouveau modèle qui s'imposera dans deux ans. L'enjeu central devient l'innovation et la conception des modèles.

Si les règles sociales sont plus importantes que les règles techniques, c'est parce qu'elles reflètent des relations de pouvoir : statut des personnes, territoire, symboles... Dans le cas des règles techniques, il s'agit seulement de trouver « comment on fait ».



L'analyse que l'on peut faire du marché du travail est analogue. Le constat que l'on fait souvent (insécurité, pression à la production, précarité) est indiscutable. Peut-on pour autant en conclure que la régulation n'opère plus qu'à la marge ? Je pense que c'est le contraire. La nouvelle configuration incite à l'innovation. Le « marché du travail » n'est plus un marché. De plus en plus, les relations de travail se traduisent par des contrats individualisés, complexes et fragiles, même s'ils sont loin d'être toujours à l'avantage du salarié. Cette individualisation fait de la relation d'emploi un contrat plus personnalisé et plus exigeant. Un tel processus ne peut s'expliquer par un mécanisme global de marché.

**SH : Cette individualisation n'a-t-elle pas des implications sur les formes de l'action collective ?**

**J.-D.R. :** En effet, les types d'action collective changent ; ce qui pose un problème d'adaptation pour les organisations représentatives. Pour caricaturer, je dirais que la CGT et l'UIMM avaient la même conception de la notion de marché du travail, comme phénomène économique et comme phénomène de classe. Aujourd'hui, il y a toujours des actions collectives, mais elles changent de niveau. On a de plus en plus d'actions collectives au niveau de l'entreprise, qui ne sont pas forcément cohérentes avec les intérêts d'une catégorie socioprofessionnelle ou d'une organisation représentative.

**SH : Vous écrivez que « le conflit ouvert représente un progrès dans la rencontre des régulations ». Que voulez-vous dire par là ?**

**J.-D.R. :** Il y a souvent des situations bloquées, des impasses. Or le conflit ouvert est

tout de même une sommation de faire se rencontrer les points de vue, et finalement, une obligation de trouver une solution.

**SH : La faiblesse de la négociation ne tient-elle pas au fait qu'elle ne porte que sur les règles formelles ?**

**J.-D.R. :** La négociation sert à traiter un conflit, ouvert ou potentiel. En ce sens, il est vrai qu'elle doit se traduire, *in fine*, par des règles formelles. Mais il faut nuancer ce premier constat. En premier lieu, il est fréquent qu'une négociation aboutisse à des règles vagues, confuses ou incomplètes. Je lisais récemment un livre sur les relations professionnelles en Suède, qui sont pourtant réputées pour être très organisées, centralisées, etc. L'auteur constatait qu'une partie très importante des accords était extrêmement vague.

Deuxième remarque : beaucoup des règles qui sont écrites dans les conventions collectives sont des règles qui ne sont pas destinées à être présentées devant un tribunal. Cela peut être choquant pour un juriste français, mais c'est pourtant la réalité dans d'autres pays. En Grande-Bretagne, la convention collective n'est pas opposable devant un tribunal. L'expression de *gentlemen's agreement*, que l'on emploie souvent, ne signifie pas que l'on est entre *gentlemen* ; elle veut dire que l'on n'a pas le droit de s'adresser à un tribunal.

**SH : Dans *Les Règles du jeu*, vous soulignez un paradoxe : l'Etat produit de plus en plus de règles ; mais celles-ci sont de moins en moins coercitives pour les individus. Comment expliquer cette évolution ?**

**J.-D.R. :** En même temps que l'action de l'Etat s'étend à des domaines de plus en plus étendus et variés de la vie sociale, les

moyens de son action deviennent de moins en moins contraignants. Le projet de loi sur les trente-cinq heures de durée hebdomadaire du travail offre une illustration de ce constat. La loi proposée, si elle est adoptée, exercera une contrainte très limitée, qui est de l'ordre de l'incitation. En revanche, elle ne pourra pas obliger les entreprises à embaucher (alors que c'est l'objectif affiché du projet de loi), ni même à limiter effectivement la durée du travail, puisqu'elles pourront payer les heures au-delà des trente-cinq en heures supplémentaires. Les règles produites par l'Etat sont donc de moins en moins des normes contraignantes, et de plus en plus des formes de relations « contractuelles ».

Mais il y a une deuxième interprétation possible, tout au moins pour ce qui concerne la France. La centralisation a des effets de « non-réalisme » des règles. Dans *Les Règles du jeu*, je prends l'exemple de l'Education nationale. Vous avez là une organisation gigantesque, avec un encadrement très faible, et un corps de spécialistes (l'Inspection générale) qui n'a ni l'autorité, ni les moyens de jouer son rôle. Vous avez donc une machine énorme qui a peu de prises sur la réalité. Le résultat est que bon nombre de règles ne sont pas respectées, ou que d'autres ont des effets contraires aux objectifs poursuivis (par exemple le mouvement et l'affectation des enseignants).

Propos recueillis par  
PHILIPPE CABIN

#### NOTES

(1) D. Roy, « Quota Restriction and Gold-bricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, mars 1952.

(2) Métaillé, 1995.

## Les règles informelles et la « logique des sentiments »

La tradition sociologique distingue dans l'organisation un système formel (ce qui est écrit dans les règlements intérieurs, dans les définitions de postes, dans les procédés...) et un système informel (relations réelles qu'est censé découvrir le sociologue). On oppose ainsi l'informel au formel comme la pratique à la règle affichée.

Pour F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson (1), il faut plutôt considérer ces registres comme deux systèmes fondés sur une logique différente. Prenons un exemple. Des ouvriers, bien que payés au ren-

dement, font en sorte de ne pas « trop » produire. En « freinant » ainsi la production, ils ne conduisent pas comme le voudraient les principes de la rationalité économique, mais selon la règle du groupe de leur atelier qui s'exprime selon la « logique des sentiments » : les statuts personnels, les réseaux d'amitié, les traditions professionnelles, les relations interpersonnelles et leur histoire, l'honneur et les rapports de prestige. En bref, la sociabilité, l'identité et les intérêts propres de ce groupe. La limitation volontaire et

concertée de la production assure que l'équilibre interne du groupe ne sera pas perturbé par une intervention extérieure, en l'occurrence, celle de la direction.

Le système formel est pour sa part mis en œuvre par la direction. Il suit une logique du coût et de l'efficacité, soumise aux impératifs externes de la concurrence, du marché et de la productivité.

Conclusion : en ne prenant pas en compte cette logique des sentiments, ceux qui ont la charge de la logique de l'efficacité (les dirigeants) risquent de se créer des difficultés

pour atteindre leurs objectifs. Ils devront donc se former à percevoir la réalité des relations entre hommes (on parlera alors des « relations humaines ») et ajouter à leurs capacités techniques et gestionnaires, l'art d'administrer (*the administrative skill*).

D'après Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu*, Armand Colin, rééd. 1997.

#### NOTE

(1) F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.

# Culture et Identité



Le succès de l'idée de « culture d'entreprise » est contemporain d'une réapparition progressive – en tout cas en France – de la thématique culturelle chez les sociologues des organisations. Toutefois, la prise en compte de la dimension culturelle s'est faite selon des approches différentes.

## LES APPROCHES CULTURELLES DES ORGANISATIONS

### La « contingence culturelle »

On désigne par là toutes les études consacrées aux contraintes culturelles externes qui influent sur la vie des organisations. Il peut s'agir de facteurs historiques, professionnels, régionaux, nationaux, ou encore liés aux systèmes éducatifs.

Exemples : l'enquête menée en 1980 par G. Hofstede dans les filiales d'une multinationale de 120 000 employés fait apparaître des « mentalités » différentes selon les pays en matière de prise de risque, de distance au pouvoir, d'attitudes face aux différences de sexes. A sa suite, on parlera de modèles nationaux comme le scandinave, l'américain ou le japonais.

Avec une profondeur historique plus grande, Philippe d'Iribarne, en 1989 (*La Logique de l'honneur*), souligne la prégnance dans l'entreprise française de traditions professionnelles : héritées de l'Ancien Régime, elles perpétuent une répartition des tâches en nobles et moins nobles.

### L'approche sociétale

Version un peu plus complexe des études sur la contingence, le modèle sociétal de Marc Maurice, J. Sellier, F. Sylvestre (*Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, 1982) attribue une place déterminante aux effets conjoints des structures d'éducation, des pratiques syndicales, des représentations du personnel et des structures politiques sur les rapports de travail dans l'entreprise. Il en résulte des différences qui ne caractérisent pas des « cultures nationales », mais bien des styles d'entreprises liés à la société environnante.

### Sociologie des groupes de travail et des professions

Un autre type d'études historiques et sociologiques consacrées à des groupes de métier, ou à des communautés de travail plus restreintes (ateliers, bureaux), a fait apparaître des cultures professionnelles, voire des microcultures locales, facteurs de solidarités spécifiques. Exemples : Georges Ribeill, sur les cheminots (*Les Cheminots*, 1984), ou Michel Liu, sur des ateliers de métallurgie (*Approche sociotechnique des organisations*, 1982).

### Culture ouvrière et entreprise

Certaines études de sociologie industrielle ont mis l'accent sur le fait que la culture ouvrière n'est pas structurée seulement autour de la défense des intérêts catégoriels, mais aussi autour de l'entreprise. Exemple : Maryse Tripier (« Culture ouvrière et culture d'entreprise », *Sociologie du travail*, 1986, n° 3) a montré comment, lors d'un conflit dans une PME, l'identité de l'entreprise pouvait l'emporter sur d'autres considérations, notamment d'unité syndicale.

### L'approche institutionnelle

Développée par Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, l'approche institutionnelle part de l'idée que l'entreprise est, en tant que structure, productrice de sociabilités, d'identités et de valeurs capables d'agir non seulement sur ses membres, mais sur la société environnante. Toutefois, la dimension culturelle de l'entreprise ne se réduit pas à la symbolique fusionnelle : il existe différents niveaux d'identification (l'équipe, l'établissement, la profession...). (R. Sainsaulieu, D. Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 1986, n° 3).

# Culture et

Le développement de la notion de culture d'entreprise doit beaucoup à l'exemple donné par les industries japonaises. L'entreprise est gérée comme une micro-société humaine, dont les membres partagent certaines valeurs et poursuivent des objectifs communs (rencontre d'ingénieurs et d'ouvriers, usine Akai à Honfleur, 1990).



« Chez Michelin, il est inutile d'être philosophe et ethnographe car les "bibs" constituent une tribu singulière parcourue par une âme forte et habitée par l'esprit d'une maison qui ne saurait se réduire ni à son patron ni à son produit », explique, dans *Les Entreprises ont-elles une âme ?* (Ed. François Bourin, 1990), Alain Etchegoyen, philosophe de formation et consultant de profession. Le directeur de SHS Consultant trace les contours de ce qu'il nomme l'âme de Michelin : un ensemble de principes fondés notamment sur l'éthique, sur l'humanisme et sur une logique conservatrice.



# t entreprise



## QU'EST-CE QUE LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

### Genèse d'une notion

L'origine de la formule « culture d'entreprise » est souvent attribuée à Elliot Jaques, fondateur du Tavistock Institute à Londres. En 1952, il définit la culture d'une entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel », « plus ou moins partagé » et « qui doit être appris et accepté ». L'idée est que dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise, il entre une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée.

Puis, dans les années 50 et 60, les études américaines de management comparé s'intéressent aux variations dans le mode de gestion des entreprises dans des pays différents. Elles mettent en valeur la notion de facteur culturel : au Japon, en particulier, le succès des industries modernes semble fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité, d'abnégation et de respect de la hiérarchie dans l'entreprise.

L'exemple japonais inspire fortement le sens que l'on donnera désormais à la notion de « corporate culture », traduite en France par « culture d'entreprise » ou encore « culture organisationnelle ». Elle a connu un grand développement, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, pendant les années 80, et a justifié une profusion d'expériences de management : groupes d'expression, cercles de qualité, projets d'entreprise, histoire des entreprises...

Elle est aujourd'hui remise en cause par divers facteurs : réduction des bénéfices des entreprises, instabilité des emplois, usure de la notion, superficialité de ses usages managériaux.

### Les définitions

La notion de culture d'entreprise a connu un grand succès dans le domaine managérial dans les années 80 (T.J. Peters et R.H. Waterman, *Le Prix de l'excellence*, 1983 ; W.G. Ouchi, *Théorie Z*, 1982). Les définitions varient selon les écoles et les tendances, mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le « ciment » de l'organisation

et la condition de son bon fonctionnement. Les expressions concrètes de la culture d'entreprise sont, selon les auteurs, assez variées : certains mettent l'accent sur les valeurs et comportements, d'autres sur les symboles, représentations et compétences communes. Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (*Les Mondes sociaux de l'entreprise*, 1995) distinguent trois grandes composantes :

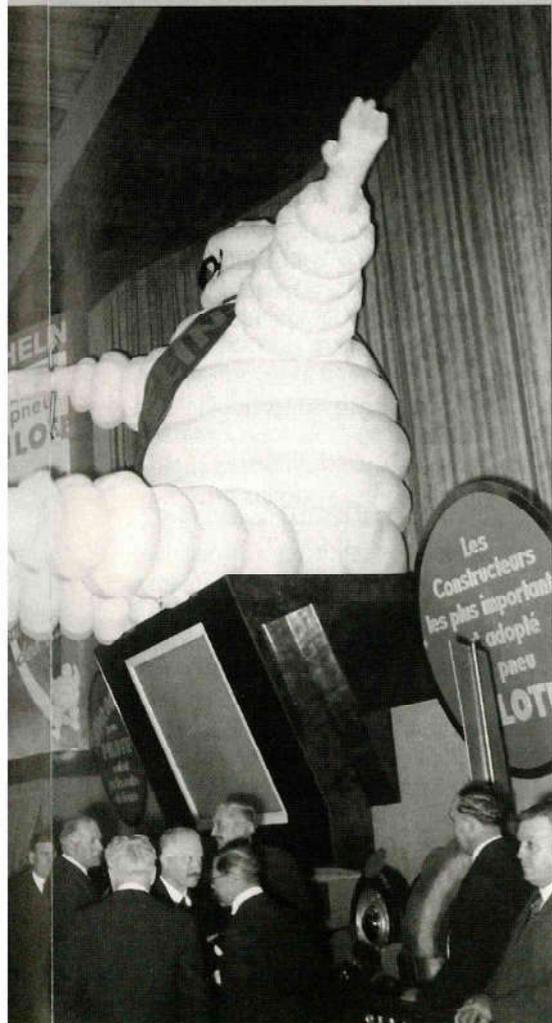
- les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques ;
- la mémoire collective, résultant d'une histoire vécue ou mythique ;
- les attitudes partagées.

D'autres auteurs insistent sur le contenu des connaissances communes sur lequel repose la culture de la firme industrielle. En réalité, tout ce qui fait partie des habitudes communes peut être versé au compte de la culture d'entreprise, à ceci près que certaines d'entre elles peuvent aussi renvoyer à d'autres niveaux d'organisation (la profession, la culture régionale, la culture nationale).

Les interprétations varient également selon les degrés d'incidence et d'autonomie accordés à la culture « corporate ». Certains (voir C. Handy, *L'Olympe des managers*, et D. Graves, *Corporate Culture*, 1986) y voient surtout un instrument d'adaptation à l'environnement social et économique. D'autres font de la culture le fondement même de l'organisation, et son principal facteur de réussite : c'est le cas de W.G. Ouchi, qui défend l'entreprise-clan, ou de Gareth Morgan, qui souligne l'importance du symbolique et des représentations comme supports de valeurs communes.

Traduites en termes d'action, ces recherches ont donné lieu à deux types de pratiques spécifiques :

- la production *ex nihilo* de « signes, symboles et valeurs » incarnant l'identité de l'entreprise, auxquels ses membres sont invités à adhérer. Ils ont pour fonction de mobiliser les énergies et de représenter des buts communs ;
- la recherche de traditions et de récits fondateurs propres à la firme industrielle, faisant appel à l'histoire de l'entreprise, dont les éléments sont utilisés de la même manière que les précédents (voir « Les entreprises ont-elles besoin d'une histoire ? », Joël Broustail, *Entreprises et histoire*, n° 1, 1992).





LEONARD FREED/MAGNUM

# La construction des identités au

## RENAUD SAINSAULIEU

Professeur des universités à l'Institut d'études politiques de Paris. A publié récemment : *Les Mondes sociaux de l'entreprise* (avec I. Francfort, F. Osty et M. Uhalde) Desclée de Brouwer, 1995, *Sociologie de l'association* (ouvrage co-dirigé avec J.-L. Lavoie) Desclée de Brouwer, 1997.

**L**ES ENTREPRISES se trouvent aujourd'hui confrontées à un étrange défi. D'une part elles doivent, pour répondre aux pressions accrues de la concurrence, réaliser leur production de biens et de services au moyen d'une mobilisation extrême de leurs salariés. D'autre part, elles se trouvent propulsées au rang d'institutions dispensatrices d'une socialisation secondaire des individus salariés, dans un contexte de régression relative des institutions de socialisation primaire : éducation, famille et religion (1). Héritières d'une période encore récente de

plein emploi lié à la croissance, les entreprises sont désirées, comme des lieux considérables d'accès à l'identité par le métier, le grade et toute forme d'appartenance à des milieux de reconnaissance et d'investissement collectifs par le travail. C'est bien par l'entreprise et le travail que se construit une part importante de l'identité sociale et des réseaux de relation des individus. Mais les entreprises sont aujourd'hui également perçues comme de véritables machines à exclure de la société quand elles se trouvent obligées de diminuer l'emploi, puisqu'elles condamnent les jeunes, les adultes et les plus âgés à perdre leur travail et, donc, leur identité sociale. Il résulte de cette situation contradictoire une attitude paradoxale des salariés à l'égard des entreprises. On les désire, et particulièrement les jeunes en quête d'emploi, parce qu'on y voit le moyen incontournable de la socialisation adulte ; on les craint parce qu'on a peur de leurs plans

sociaux et de leurs politiques de flexibilité. Tant d'inquiétudes et d'espoirs inextricablement mêlés conduisent les salariés à des formes d'implication contradictoires, en fin de compte démotivantes. Trois modèles sociaux d'attachement à l'entreprise ont ainsi globalement perdu leur crédibilité : le modèle rhénan de la cogestion communautaire de l'emploi à vie, le modèle anglosaxon de la flexibilité vertueuse qui débouche sur trop de précarité, et enfin le modèle d'économie solidaire et associative qui ne peut compenser les avatars de l'entreprise classique.

Pour réussir dans leurs objectifs, les entreprises doivent donc considérer concrètement ces missions de socialisation secondaire. Il est donc nécessaire, pour les entreprises, d'identifier les nouvelles formes d'implication collective et d'activer les dynamiques sociales qui leur permettront de faire face à ce contexte. Plus que jamais, la per-

Aujourd'hui,  
la socialisation par  
le travail ne va  
plus de soi.  
Les salariés  
construisent leur  
identité  
professionnelle  
dans et hors  
de l'entreprise.

jours signifié une forme de réussite sociale face aux conditions dévalorisées du manœuvre ou de « l'OS », gens sans métier et malheureusement sans avenir.

La relecture de tous ces travaux de sociologie, auxquels j'ai personnellement contribué, sur une trentaine d'années d'observation en entreprises françaises permet de faire le point sur les dynamiques sociales de reconnaissance des individus au travail (2) : c'est-à-dire qui les conduit à ce définir positivement aux yeux de leurs collègues et proches. On peut reconstituer quatre modalités principales d'accès à la reconnaissance de soi et des autres dans l'expérience contemporaine des salariés. La plus ancienne forme d'identité collective est celle de « l'appartenance » à la maison, à l'entreprise, voire à l'établissement. La fierté annoncée relève ici de l'image collective, on se dit « Volvo », « Renault », « Creusot », « Danone », « Apple »... Longtemps illustrée par l'esprit maison, cette identité collective d'appartenance tend de nos jours à resurgir avec l'insécurité de l'emploi. A la limite, peu importe le grade ou la durée du travail, il faut pouvoir dire que l'on est chez « un tel » et, si possible, s'affirmer par la qualité de son entreprise, son dynamisme, sa rapidité de croissance. Ceux qui ont perdu l'emploi savent bien toute l'importance de cette identification, car ils ne peuvent plus dire qu'ils sont « quelque part ». L'individu se définit, ici, par l'identification à une sorte de communauté d'appartenance, peut-être fermée pour les « étrangers », mais fortement intégratrice pour ses membres.

Une seconde modalité identitaire, tout aussi ancienne et valorisée, repose sur la réalisation d'une « œuvre » individuelle ou collective. L'individu est ici socialement désigné et reconnu par le résultat de son action créatrice en entreprise. De nos jours, la construction d'une turbine, d'un moteur électrique pour une centrale, une campagne de marketing réussie, une réorganisation achevée, un programme de formation pour adulte, une recherche, et même la réussite d'un grand chantier, celle d'un forage... représentent autant d'œuvres qui désignent le plus souvent des professionnels reconnus pour la compétence et la valeur de leurs performances. On retrouve, certes, les archétypes de l'ébéniste, de l'imprimeur, de l'architecte, du médecin... tous porteurs à leur manière d'un métier dans les mains, mais cette fois-ci mis en œuvre au sein même de la vie en entreprise.

La troisième expérience identitaire correspond à une réalité sans doute plus directement liée à la dynamique des grandes organisations de la croissance, celle de la « trajectoire ». La définition de l'individu porte ici moins sur ce que l'on fait « dans la

vie », mais sur ce que l'on fait « de sa vie ». On s'identifie à un parcours passé et à venir, en matière de promotion hiérarchique, mais peut-être surtout maintenant en termes de mobilité géographique ou fonctionnelle. On pourra ici admirer le parcours d'insertion d'un handicapé, la réussite d'un cadre autodidacte, ou encore l'histoire d'un expatrié sur une plate-forme de forage pétrolier.

La quatrième voie de définition identitaire, depuis longtemps affirmée dans l'expérience ouvrière, renvoie à « la résistance » contre toute forme de domination imposée dans le travail. L'individu est ici reconnu pour sa capacité et son courage à « dire non » ou « pas d'accord » dans une situation dangereuse. Le leader syndical est, *a priori*, reconnu par cette capacité de lutte, mais aussi le responsable d'un groupe de projet, voire le directeur d'usine ou le DRH confronté aux impératifs de plans sociaux.

### De l'esprit « maison » à la flexibilité

Mais comme l'explique le tableau récapitulatif en page suivante, réalisé à partir d'une lecture synthétique des travaux précités, ces quatre modalités d'accès à la reconnaissance (l'appartenance, l'œuvre, la trajectoire, l'affrontement) ont produit des dynamiques sociales différentes à chaque étape de l'histoire des entreprises.

Au cours de la première période industrielle, qui s'achève avec la reconstruction d'après la Seconde Guerre mondiale, ce sont les modalités de la maison, du métier, de l'apprentissage et de la lutte sociale qui articulent une dynamique sociale élitiste et triplement intégratrice autour de figures symboliques, dans un même contexte paternaliste : le patron, le compagnon et le militant. Très valorisées par plus d'un siècle d'affirmation identitaire, ces figures restent présentes dans la culture de nombreuses entreprises contemporaines.

Au cours des Trente Glorieuses (1950-1980), la croissance organisationnelle des entreprises privées et publiques modifie le contexte de définition par le travail, en ouvrant davantage de perspectives de jeux d'acteurs autour de la règle, en complexifiant les opportunités d'intervention sur le changement technique, et en développant les perspectives de promotion hiérarchique. L'aventure identitaire se cristallise alors autour des figures stratégiques de l'expert, du cadre symbole de la promotion sociale liée à la carrière, et aussi du titulaire d'une fonction et d'un statut dans les grandes bureaucraties d'Etat, sources de nouvelles formes d'appartenance. Du côté de l'affrontement, ce sont les partenaires sociaux qui

# travail

formance économique dépend d'une qualité de performance sociale entre acteurs directs de la production. Tel est le défi auquel sont confrontées les entreprises, et que les sciences sociales doivent aider à relever en apportant des résultats de recherches actualisés sur les dynamiques sociales de l'identification des salariés à leur travail.

## La reconnaissance par le travail

Une tradition originale de la sociologie du travail française a toujours porté sur les conditions physiques et organisationnelles de la définition sociale des individus par leurs activités professionnelles. En offrant l'emploi, les entreprises ont produit davantage que du résultat économique, pour les salariés de notre siècle. Les figures du professionnel, du technicien, du cadre ont tou-

s'efforcent d'imposer un contrôle social sur le partage des bénéfices de l'entreprise. Alors que dans la période industrielle antérieure, les figures de la réussite identitaire désignaient surtout les aristocraties du métier, du capital et de la lutte ouvrière, avec les Trente Glorieuses, on assiste à l'émergence de réussites sociales par le travail, ouvertes à un nombre plus grand d'individus, dont néanmoins « les OS » et employés sans qualification restent tout de exclus.

Avec la période de modernisation structurelle des années 80, le développement des entreprises fait ressortir d'autres figures identitaires : celles des professionnels indispensables dans les innovations informatiques, commerciales, gestionnaires, autant que dans le domaine des transports, des services et des entreprises à risque. Apparaissent aussi les figures du mobile liées à des trajectoires de formation ou de délocalisation des établissements. Enfin, l'entreprise devient un milieu valorisé par sa culture et son expansion au point de rendre quasiment emblématique la figure du chef d'entreprise. En revanche, les identités de la lutte ont tendance à ne plus se matérialiser que par le combat défensif de collectifs d'emplois menacés.

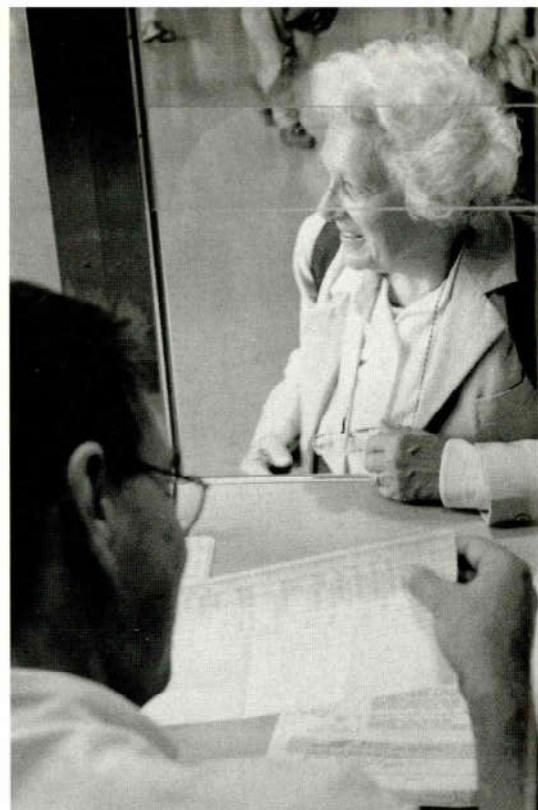
Mais, il faut bien reconnaître que cette glorification communautaire de l'entreprise de marché vient de se trouver brutalement remise en question par l'ampleur de la crise de l'emploi. Pour des chômeurs, il n'y a plus d'appartenance, on parle des exclus. L'œuvre de l'entreprise en crise se traduit par le stress et la figure du « burn out » de l'individu épuisé et « jeté » quand il ne tient plus le choc des contraintes issues de la concurrence. Les trajectoires se transforment en mobilité dangereuse de la précarité ; et la lutte s'avère impossible pour des individus en perte d'identité par le travail. L'entreprise traverse une véritable période

de double injonction contradictoire, dont on sait les dégâts identitaires sur la psychologie des individus, en imposant à ses membres tout à la fois l'implication dans la qualité et la mobilisation productive, mais aussi la menace sur leur emploi et la souffrance de la précarité (3).

Aujourd'hui, avec l'ère nouvelle de mondialisation et de politiques de flexibilité, on assiste à l'émergence de logiques d'affirmation divergentes autour de l'employabilité pour supporter les menaces sur l'emploi, et de logiques de projets personnels plus indépendants et ouverts sur l'extérieur de l'entreprise. D'une certaine façon, ce serait la capacité à faire se confronter des logiques identitaires variées, voire contradictoires, qui définiraient la force d'intégration de l'entreprise sur un espace local débordant les frontières naturelles du salariat, pour tenter de contrer la peur de perdre l'emploi. C'est ainsi que la question du débat entre cadres responsables de projets industriels, mais également entre salariés confrontés au passage aux trente-cinq heures, ou encore les débats autour de l'insertion des jeunes en CES, devient cruciale pour le climat des ateliers et des services administratifs.

En fin de compte, la fonction socialisatrice de l'entreprise, toujours ancrée sur la réalisation d'une œuvre par le travail, doit composer de plus en plus avec des dynamiques d'orientation personnelle et sociale qui, débordant les limites de l'organisation, conduisent en fait à une nécessaire combinaison de logiques collectives. Aussi, l'aménagement du temps de travail pour conserver ou créer de l'emploi mobilise en fait des positions souvent contradictoires entre les exigences de l'organisation portées par les chefs, les volontés d'investissements extérieurs de jeunes diplômés, les soucis familiaux de certains, les espoirs de carrière d'autres.

L'entreprise pour survivre et s'imposer



J.-P. VALLORANI/LE BAR FLOREAL

devenir poreuse aux divers contextes d'environnement familiaux, associatifs, citoyens et éducatifs de leurs personnels. L'identité au travail se définit désormais au carrefour d'investissements internes et externes à l'entreprise. Et c'est bien à cet endroit que l'acteur prend figure sociale d'un sujet responsable de ses investissements pluriels au travail et hors travail.

## Cinq modèles d'intégration sociale

Ce bref tableau chronologique offre une vision des évolutions des configurations organisationnelles et sociales qui se sont succédé. La situation actuelle témoigne d'une part de la diversité des logiques identitaires mises en œuvre par les individus, et d'autre part d'une pluralité des systèmes sociaux et

## CONSTRUCTION DES IDENTITÉS SOCIALES PAR LE TRAVAIL

	<b>Appartenance</b>	<b>Œuvre</b>	<b>Trajectoire</b>	<b>Affrontement</b>
Epoque industrielle	Maison (le patron)	Métier (le compagnon)	Apprentissage (l'apprenti)	Lutte sociale (le militant)
Croissance organisationnelle	Bureaucratie (le fonctionnaire)	Expertise (l'expert)	Promotion (le cadre)	Action collective (le partenaire social)
Crise et modernisation	Entreprise (l'entrepreneur)	Profession (l'innovateur)	Mobilités (l'expatrié)	Communauté défensive (les collectifs)
Mondialisation et réduction du temps de travail Gestion de l'emploi	Société locale	Compétences et employabilité	Projets dans et hors temps de travail	Confrontation de logiques
	<i>L'appartenance maison restreint son emprise sur l'individu</i>	<i>L'œuvre reste un principe identitaire constant</i>	<i>L'expérience du trajet s'accroît et se diversifie</i>	<i>La lutte s'intériorise en entreprise</i>

Le travail au guichet dans les administrations requiert certaines compétences liées au contact avec l'usager. On assiste à une demande de reconnaissance de ces compétences.



des modes d'implication que l'on peut observer dans les entreprises. Ainsi, une recherche récente (4) intégrant de façon statistique les données qualitatives recueillies par entretiens auprès de plus de 4 000 personnes de tous grades, a dégagé, parmi les entreprises françaises contemporaines, cinq « mondes sociaux », c'est-à-dire cinq modèles de configuration et de dynamique sociale. Elle montre que les entreprises disposent en fait de trois modalités légitimes, aux yeux de leur personnel, pour articuler toutes ces différences de logiques identitaires.

**L'entreprise communauté** correspond plutôt à un contexte de PME et d'établissements centrés sur la performance commerciale dans une situation de forte concurrence (notamment dans les secteurs du bâtiment, du commerce, ou de l'industrie légère). Son fonctionnement repose davantage sur des normes collectives intériorisées que sur des règles formalisées. La culture collective d'entreprise est fondée sur de très forts ajustements interpersonnels autour d'une double dynamique identitaire professionnelle et entrepreneuriale. La culture d'entreprise, essentielle dans ce modèle, repose sur trois piliers : la figure omniprésente du client, le métier, et le sentiment d'appartenance (voire l'attachement affectif) à l'entreprise. L'identité d'entreprise est ici centrale et caractérise une capacité d'effort collectif autour du développement économique. Les salariés se reconnaissent acteurs de l'entreprise. Non pas comme membres d'un collectif grégaire, mais au contraire en négociant leur place au travers d'un contrat tacite, par lequel s'échangent l'accès à la reconnaissance individuelle et le respect des

normes professionnelles de l'entreprise.

**L'entreprise modernisée** se rencontre dans les établissements de grandes industries (chimie, métallurgie, automobiles...) ou de services. Menacées de disparition, ces entreprises ont dû s'atteler à de lourdes modernisations techniques, organisationnelles et gestionnaires. La dynamique légitime sur le plan social s'appuie surtout sur la recombinaison professionnelle de tous les métiers émergents, pivots et menacés. Un fort investissement professionnel construit la cohésion sociale du changement. On mise sur les hommes et leur capacité à s'adapter, en s'appuyant sur la formation, l'introduction de nouvelles pratiques plus participatives et sur la recombinaison des métiers. Ce contexte produit une dynamique sociale très particulière, où les relations de pouvoir se transforment, où les communautés traditionnelles se dissolvent et où une sorte de collégialité contingente pour la maîtrise de l'avenir s'installe.

**L'entreprise bureaucratique** caractérise le monde des administrations publiques et privées. Les dynamiques sociales trouvent ici leur légitimité dans la confrontation, pas toujours facile, que l'on observe chez les salariés de ces organisations : ceux-ci sont souvent tiraillés entre leur identité de fonctionnaire et leurs projets personnels extérieurs. Pour certains d'entre eux (ceux qui travaillent en relation directe avec des clients, comme les guichetiers à La Poste ou à la Sécurité sociale par exemple) se pose en outre la question de la reconnaissance de ces professions ouvertes sur le traitement des problèmes économiques et sociaux de clients et usagers du service public. On peut voir ainsi, en observant le travail au guichet dans certaines administrations, l'émergence d'une culture collective qui s'appuie sur une morale de l'action et du service public, des relations d'entraide entre collègues, et qui vise une reconnaissance institutionnelle des compétences mises en œuvre. Ainsi, le modèle de la bureaucratie à la française a fortement évolué au cours des dernières années : d'une part par une pacification des relations de travail, d'autre part par l'ouverture vers l'usager.

À côté de ces trois mondes sociaux légitimés par leur capacité de confrontation entre identités sociales et leurs performances économiques jugées satisfaisantes, on trouve deux autres mondes sociaux profondément incapables de produire une légitimité collective.

**L'entreprise en crise** représente le cas d'une modernisation partielle ou bloquée. Cette situation débouche sur un affrontement entre métiers en pointe (correspondant à une population jeune, diplômée, et désignée comme le fer de lance de la modernisation)

et métiers menacés par les changements (les anciens acteurs forts, professionnels ou syndicaux, qui développent une stratégie de maintien de leur suprématie symbolique). On la rencontre plutôt dans des secteurs traditionnels : mécanique, automobile, sidérurgie, transports, textiles industriels...

**L'entreprise duale**, enfin, est elle aussi une configuration directement issue du durcissement de la concurrence et du marché. La recherche conjointe d'une meilleure productivité et d'une plus grande flexibilité aboutit à une segmentation nette des activités et du personnel : on a d'un côté des services avec un personnel qualifié et valorisé au sein d'une organisation flexible, de l'autre une main-d'œuvre peu qualifiée et au statut souvent précaire, affectée à un travail répétitif et parcellisé de type taylorien. Si la performance économique peut se maintenir ; ce sera alors au prix d'une extrême pression et perte d'identité des salariés dominés et précarisés. On rencontre ces entreprises notamment dans le secteur tertiaire : formation et conseil, nettoyage industriel, restauration... En définitive, on peut conclure que les entreprises ne peuvent reproduire leurs anciens modèles sociaux d'intégration identitaire des périodes précédentes : organisationnelles et modernisatrices. Trop de diversifications identitaires liées au travail sont à prendre en compte pour obtenir un effet d'intégration et de socialisation des personnels. Aujourd'hui, un nouveau modèle social d'entreprise se cherche, autour d'une triple capacité sociale de reconnaissance identitaire, d'ouverture aux trajectoires personnelles de mobilité, et de réalisation d'accords entre acteurs concrètement partenaires d'une véritable élaboration collective d'objectifs de développement. ■

#### NOTES

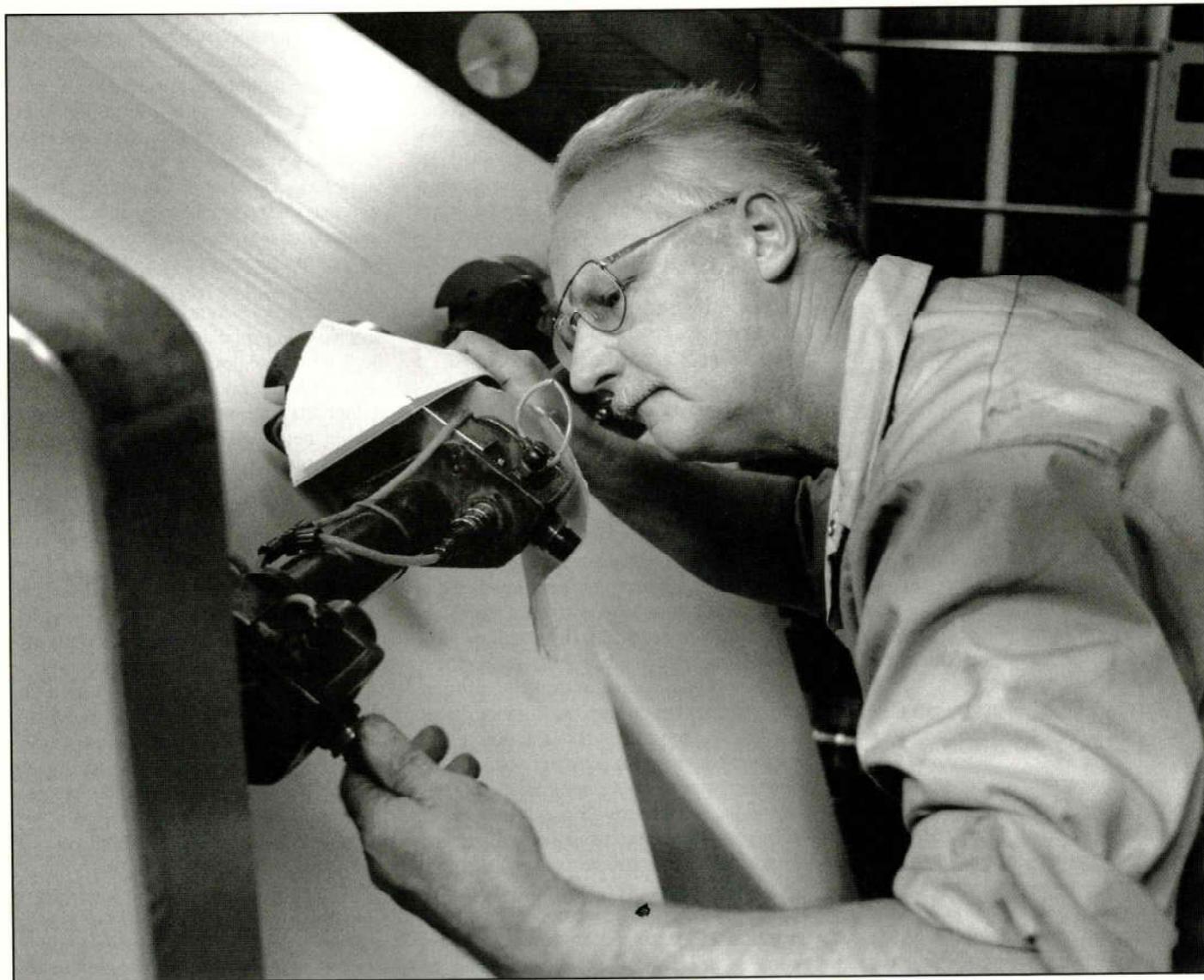
(1) On distingue généralement les instances de socialisation primaire et les instances de socialisation secondaire. Dans les premières, le groupe est restreint et stable, il est caractérisé par une vie commune, et la socialisation s'exerce par des relations personnelles et intimes entre ses membres. L'exemple caractéristique est la famille. Dans les secondes, les liens entre les individus sont contractuels et motivés par un objectif déterminé ; les relations y sont formelles et fonctionnelles (exemple : entreprise, administration, association).

(2) Pour ne citer que des travaux français : N. Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Puf, 1996 ; P. Bernoux, *Un travail à soi*, Privat, 1981 ; C. Dubar, *Socialisation professionnelle*, A. Colin, 1993 ; F. Pirotet et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP/ANACT, 1977 ; D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, A. Colin, 1992 ; J.-P. Terrail, *Destins ouvriers*, Puf, 1990 ; A. Touraine, *La Conscience ouvrière*, Seuil, 1985.

(3) Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, 1980, Bayard, 1993.

(4) I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

# L'individu et le système



BERNARD BALON/L'E BAR FLOREAL

---

## SANDRA BELLIER-MICHEL

Consultante en gestion des ressources humaines, maître de conférences à l'Institut d'études politiques (IEP). A publié récemment *Modes et légendes au pays du management*, Vuibert, 1997.

L'existence de l'entreprise moderne dépend de la qualité des interactions qui existent entre elle et ses acteurs. Quelle que soit la théorie adoptée, trois formes de liens affirment leur présence constante : l'appartenance à l'organisation, l'implication au travail et le libre consentement.

**L'**ENTREPRISE MODERNE (1) – celle que nous connaissons aujourd'hui – est toujours au départ un rassemblement hétéroclite d'individus destinés à travailler ensemble. Qu'est-ce qui en fait une organisation durable ? Quelles sont les interactions qui président à l'intégration des individus ? Comment caractériser les liens indispensables au fonctionnement des entreprises ? Comment décrire les mécanismes qui tissent, développent et maintiennent la relation individu/organisation ?

Nous en distinguons trois : le sentiment d'appartenance, l'implication au travail et la soumission « librement consentie ». Ces trois formes de liens permettent de « régler » trois types d'investissements psychiques indispensables à la bonne marche de la production : l'investissement sur le groupe, l'investissement sur le travail et l'investissement sur soi.

Mais l'analyse qu'on peut en faire dépend du regard que l'on porte sur l'entreprise et, de manière générale, de la définition que l'on donne de ce qu'est une organisation. Nous retiendrons ici trois approches classiques, largement répandues en sociologie des organisations. On les appellera approches « rationaliste », « humaniste » et « politique ».

L'approche rationaliste considère l'organisation comme un lieu d'échanges entre individus rationnels : les intérêts de chacun y sont tournés vers la recherche de buts propres. Structure, règles et procédures sont pensées de manière à garantir une efficacité maximale dans la poursuite de ces buts. Le modèle de référence est l'entreprise taylorienne, l'entreprise de l'ingénieur, l'entreprise mécaniste selon la typologie de Gareth Morgan (2).

La conception humaniste veut redonner à la personne sa place dans l'organisation. C'est une approche consensuelle qui part du principe que le bonheur des individus entraîne la réussite et l'efficacité de l'organisation. Cet idéal de buts partagés, cohérents et convergents, est commun à l'école dite des « relations humaines » et aux pratiques de « gestion des ressources humaines » telles qu'elles se sont développées depuis une dizaine d'années. Seules les méthodes changent : le courant des relations humaines est plus centré sur les comportements individuels, celui de la gestion des ressources humaines sur les processus de prise de décision impliquant les individus.

L'approche politique, enfin, voit dans l'organisation un lieu de tensions internes dues essentiellement à des problèmes d'allocation de ressources rares et aux stratégies individuelles ou collectives qui coexistent et souvent s'opposent. L'organisation est le résultat d'un processus de négociation per-

manent. Les négociations n'empêchent pas totalement la survenue de conflits entre différents groupes d'intérêts.

Un individu est d'abord relié à son entreprise par le sentiment d'en faire partie. Ce sentiment d'appartenance est directement lié aux politiques d'intégration.

## Le sentiment d'appartenance

Ces politiques influencent les pratiques de gestion des ressources humaines et de management : recrutement, formation, système de rémunération. Elles se déclinent suivant deux axes : le temps et l'espace. Faut-il intégrer à long, moyen ou court terme ? Faut-il intégrer à l'atelier, à l'agence, à l'usine, au bureau, à l'entreprise, au groupe, à la firme multinationale... ? Les bons choix dans ces matières relèvent d'un processus complexe et non d'une décision officielle ou d'une procédure autoritaire. C'est au terme d'une négociation subtile, informelle et parfois inconsciente, que l'on peut déterminer à quoi et pour combien de temps l'individu doit se sentir appartenir à l'organisation. Les directives autoritaires dans ces domaines provoquent des résistances. Telle entreprise qui déclare qu'elle ne pourra plus garder les salariés à vie, telle PME qui impose à ses salariés l'appartenance au groupe qui vient de la racheter, telle société qui annonce la « fin des baronnies », tout cela sera vécu par les individus comme des ruptures, voire des trahisons vis-à-vis de leur propre investissement dans l'organisation. En outre, la fragilité actuelle – et très nouvelle – du sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise est liée à la situation de chômage. Les travaux de John Atkinson (3) prennent une actualité inattendue : l'entreprise est composée de plusieurs cercles qui vont d'un noyau central de salariés permanents jusqu'aux prestataires extérieurs, irréguliers et précaires. Comment l'école rationaliste analyse-t-elle le sentiment d'appartenance ? Les relations entre l'individu et l'organisation sont en principe fondées sur des échanges équilibrés qui permettent à chacune des parties d'obtenir ce qu'elle cherche. Le sentiment d'appartenance n'est donc pas une nécessité en soi, mais un moyen de garantir de part et d'autre la loyauté minimale indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. D'où, par exemple, la notion de « salaire d'efficacité » (4). Elle part de l'idée que si les entreprises se conformaient au prix du marché du travail, elles seraient la plupart du temps amenées à baisser les salaires qu'elles distribuent. C'est encore plus vrai en période de chômage. Or, on

constate que les salaires sont nettement au-dessus d'un hypothétique « prix d'équilibre ». Conclusion : ce qui s'échange au travers du sursalaire n'est pas de nature marchande mais sociale et psychologique. C'est justement cette loyauté dont l'entreprise a besoin qui retiendra les meilleurs et créera un sentiment de reconnaissance. C'est pourquoi l'employeur maintient le niveau des salaires alors même que le marché fluctue, et valorise la plupart du temps l'ancienneté. Ces deux conditions constituent un contrat implicite entre le salarié et l'employeur sur lequel se construit le sentiment d'appartenance. Le prix à payer pour un tel engagement des uns est le licenciement ou la non-embauche des autres, à savoir les jeunes (5) et les chômeurs.

L'approche humaniste décrit le sentiment d'appartenance comme un besoin des individus et lie son objet à la culture d'entreprise. « *Les théories de la motivation vont nous indiquer que la participation à un groupe correspond en outre à un fort besoin d'appartenance, chacun a besoin de se sentir membre d'une collectivité, et le travail est un pourvoyeur d'opportunités en ce sens.* » (6) C'est vrai pour le petit groupe et ce doit être vrai aussi pour l'organisation, pour autant qu'existe une culture commune qui garantisse l'homogénéité et le consensus nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble. Cette notion de culture d'entreprise, souvent décrite, jamais totalement maîtrisée dans les pratiques, s'articule souvent à l'idée de projets : projets individuels, professionnels, d'entreprise, de site, d'usine, d'agence, etc. Ce foisonnement de projets permet de susciter le sentiment d'appartenance. En effet, quand on s'engage sur l'avenir, on se lie psychologiquement au développement de l'organisation.

L'approche politique (7) s'intéresse également à la notion de culture, mais considère aussi l'existence de sous-cultures et de sous-groupes : les commerciaux dans les usines, les informaticiens dans les banques, les « anciens » par rapport aux « nouveaux », etc. Ces unités de plus petite échelle sont celles où l'individu satisfait son besoin de reconnaissance et d'identité personnelle (8). Dans les travaux de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg (9), le sentiment d'appartenance à l'entreprise n'est pas posé comme un objectif en soi. C'est à travers les relations de pouvoir qu'il manifeste son existence. C'est, en particulier, au sein du collectif de travail que s'exprime le pouvoir informel de chacun : le « management clandestin » (10) y prend toute sa dimension. Mais l'investissement dans les jeux de pouvoir suppose, en fait, une forme d'appartenance à l'organisation. Donc, l'appartenance est un pré-supposé et non un objectif : c'est parce qu'il

y a appartenance que les jeux de pouvoir vont se développer.

Faisons le bilan : le sentiment d'appartenance est considéré par l'approche rationaliste comme un moyen, par l'approche humaniste comme un besoin et par l'approche politique comme une condition première. Dans tous les cas, ce sentiment est une des interactions fondamentales sur laquelle repose l'organisation.

## L'implication au travail

Définie comme un mode d'investissement dans le travail, l'implication ne doit pas être confondue avec la motivation. La motivation est une notion beaucoup plus large qui intègre l'ensemble des dimensions historiques, familiales, sociales, conscientes et inconscientes, qui jouent sur la personnalité. L'implication ne se confond pas non plus avec la satisfaction au travail, qui est un résultat lié à une expérience. La satisfaction est plus facile à mesurer, mais a peu de valeur explicative, car on ne sait jamais de quoi elle témoigne. Pour notre part (11), il nous semble plus clair de réserver le terme d'implication à ce qui, dans l'investissement au travail, relève de la psychologie individuelle et des traits de personnalité. Cet investissement personnel est sans doute lié à l'importance accordée à la « valeur travail » par les parents – en particulier par le père – et par le groupe social auquel on appartient. A cela s'ajoutent un certain nombre de traits personnels. L'ensemble construit une relation au travail qui va de l'« *ego involvement* » (implication personnelle) au « *job involvement* » (implication au travail). Prenons pour exemple la manière dont Victor Vroom dans son étude de 1962 mesure l'implication : « *Si un problème se pose à votre travail et n'est pas entièrement résolu lorsque vous rentrez chez vous, vous arrive-t-il d'y penser après le travail ?* » (12) Ce type de question met l'accent sur le comportement individuel, « hors de la vue » de l'organisation, sur la manière dont l'individu intériorise ses « droits et devoirs » en regard de l'image qu'il a de lui-même. L'implication définit un type d'investissement au travail qui est une garantie pour l'organisation : elle est un meilleur prédicteur de la performance que la satisfaction.

D'autre part, il n'y a pas de lien systématique entre l'implication et la satisfaction au travail. On peut être très impliqué et souffrir de cette implication, rêver de travailler moins et de s'investir davantage dans d'autres sphères. C'est sans doute la raison pour laquelle il existe des liens importants entre l'implication et un certain nombre de manifestations, y compris physiques, de ce qu'on appellerait aujourd'hui le stress professionnel (13).

Comment l'approche rationaliste décrit-elle l'implication au travail ? Encore une fois, comme un échange de bons procédés qui font que le salarié impliqué investit ses capacités et son énergie personnelle pour satisfaire aux tâches et aux comportements requis. En échange de quoi, il se verra récompensé par un salaire à la mesure de ses résultats. Ce qui relie et soutient l'investissement au travail, c'est un contrat implicite qui fait que, au-delà d'un descriptif aussi précis que possible des activités requises, le salarié doit s'engager sur un comportement garantissant le sérieux et l'engagement maximaux de ses capacités professionnelles. Ce n'est pas une affaire de sentiments, de valeurs ou de loyauté morale, mais d'intérêts bien compris : l'organisation achète en réalité davantage que le savoir-faire ou le diplôme du salarié.

Du côté de l'approche humaniste, on peut faire des parallèles intéressants entre les discours sur la motivation qui sont au cœur de l'école des relations humaines et le discours actuel sur les compétences. Dans les deux cas, on insiste sur l'importance de l'investissement personnel dans le travail. Bien souvent, derrière les discours sur la motivation, typiques de ce courant, c'est la valorisation de l'investissement personnel dans les projets professionnels qui est traitée. La compétence, quant à elle, concerne la mise en

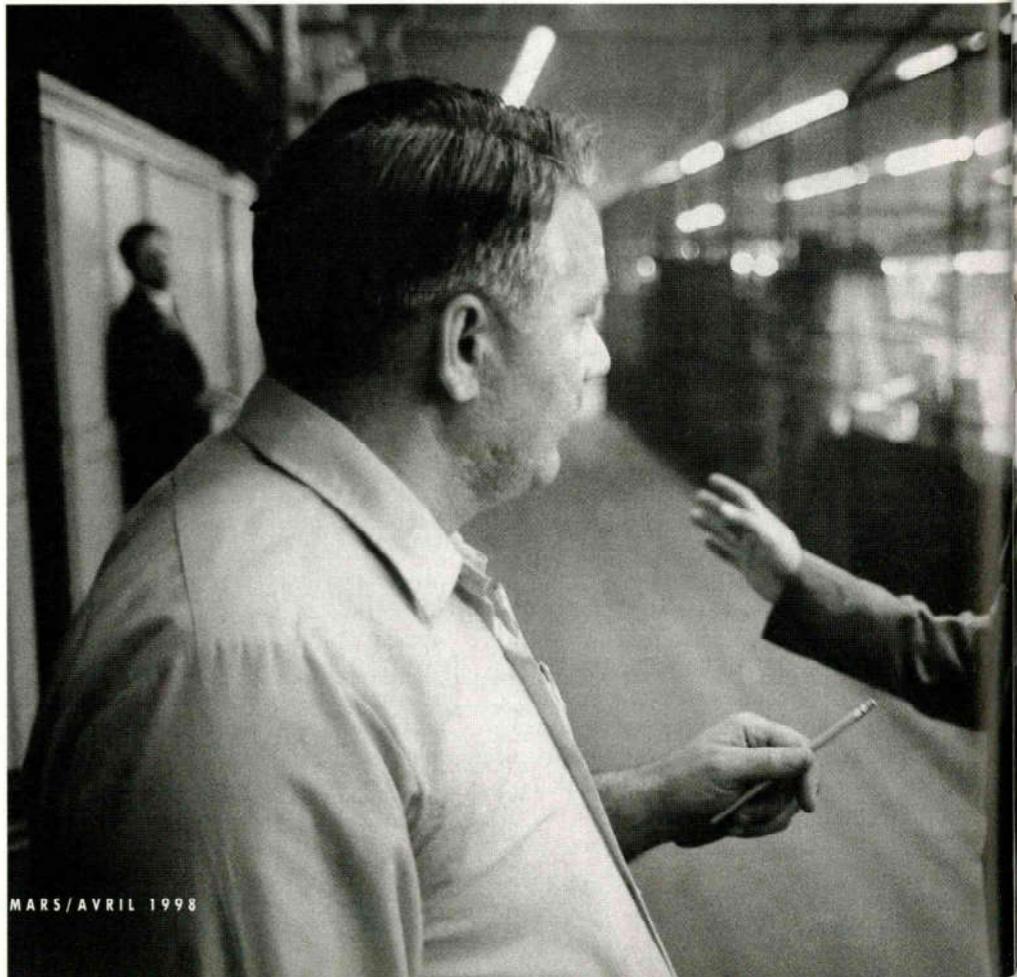
œuvre, la mise en action de ce qui a été « promis » dans un diplôme ou un CV. Vu sous cet angle, elle suppose, comme l'implication, un type d'investissement dans le rôle professionnel. Dans les deux cas, il s'agit de faire, de manière autonome et volontaire, ce qui est le plus efficace pour l'entreprise.

L'approche politique analyse l'implication comme un élément de stratégie individuelle dans l'organisation. Ces stratégies d'acteurs sont liées à la manière dont l'individu investit le champ professionnel et y place des enjeux personnels. Ces acteurs que décrit Michel Crozier cherchent à faire reconnaître leur professionnalisme, leur savoir-faire et leur expertise. C'est là que se situe une des sources majeures de leur pouvoir et de leur identité professionnelle. D'où leurs comportements « impliqués ».

## La soumission

Il n'existe pas d'organisation sans soumission individuelle, pas de travail dans une entreprise sans liens de subordination : c'est ce qui définit l'essence même d'un contrat de travail. Mais quelle est la forme de soumission adaptée aux entreprises modernes ? Pour la décrire, nous emprunterons aux psychosociologues, à Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule (14) en particulier, la notion de « soumission librement consen-

Le respect de l'autorité du supérieur hiérarchique est inhérent aux rapports de travail dans l'entreprise. Mais sa justification varie selon que l'on considère que la soumission est le produit d'un contrat explicite, du libre consentement de l'individu ou d'une aliénation occultée.



tie». De très nombreux chercheurs se sont en effet préoccupés de savoir comment on pouvait amener les sujets à émettre une conduite en désaccord avec leurs motivations, leurs goûts ou leurs intérêts. Le libre consentement est apparu comme très important. D. Linder, J. Cooper et E. Jones (15), par exemple, observent que plus les sujets sont déclarés libres, plus leur soumission est, à terme, profonde et durable. Le processus sous-jacent s'explique ainsi : l'écart à combler en termes cognitifs pour rationaliser *a posteriori* ses actes est plus important si l'on est déclaré libre que si on ne l'est pas. L'effet de ce travail cognitif important est donc plus profond. La déclaration de liberté engage l'individu, c'est pourquoi elle a un effet aussi puissant. Pour expliquer un comportement qui pourrait lui paraître absurde, douloureux, pénible ou contraire à ce qu'il pense, l'individu déclaré libre doit trouver une justification à son comportement.

Bien sûr, la situation de travail n'est pas celle d'un laboratoire où l'on fait varier des conditions expérimentales. Néanmoins on peut les rapprocher dans la mesure où les organisations cherchent aussi les moyens les plus économiques d'obtenir une soumission sans contraintes et qui aille au-delà du simple conformisme. Or, la déclaration de liberté a ceci d'économique qu'elle fait prendre en charge par l'individu le choix de la soumission.

Dans le cas de l'approche rationaliste, c'est tout simplement le contrat de travail qui

joue le rôle de déclaration de liberté : un contrat est censé lier deux parties équivalentes en droit. Il ne peut être question d'aliénation si les termes sont clairement établis. Pour donner consistance au salaire d'efficacité et au contrat implicite, il faut qu'existe entre l'organisation et l'individu une formalisation officielle qui garantisse la liberté de chacun. Le contrat explicite joue un rôle essentiel pour que se développent les interactions implicites.

Pour les humanistes, la soumission librement consentie joue un rôle central et sans cesse renouvelé. Actuellement, la soumission se construit dans des discours et des pratiques qui mettent en jeu la sociabilité, l'adaptabilité, l'autonomie des salariés, en deux mots leur « savoir-être » (16). En assimilant celui-ci à une compétence, on invite les individus à engager ce qu'ils ont de plus personnel dans la performance professionnelle. Mais cet engagement ne peut que résulter d'une disposition intime. On peut changer de savoir-faire, de diplôme ou de connaissance, mais peut-on vraiment se détacher de son « savoir-être » ? Si on est jugé « psychologiquement compétent », si on adopte les bons comportements, ce ne peut pas être sous la contrainte, mais parce qu'on a des dispositions. En valorisant le savoir-être, on en vient donc indirectement à demander aux individus de s'engager dans l'organisation parce qu'elle est une occasion de développement personnel. On interpelle directement le salarié dans la liberté de sa personne en créant la confusion entre son niveau de savoir-être et celui de son épanouissement individuel.

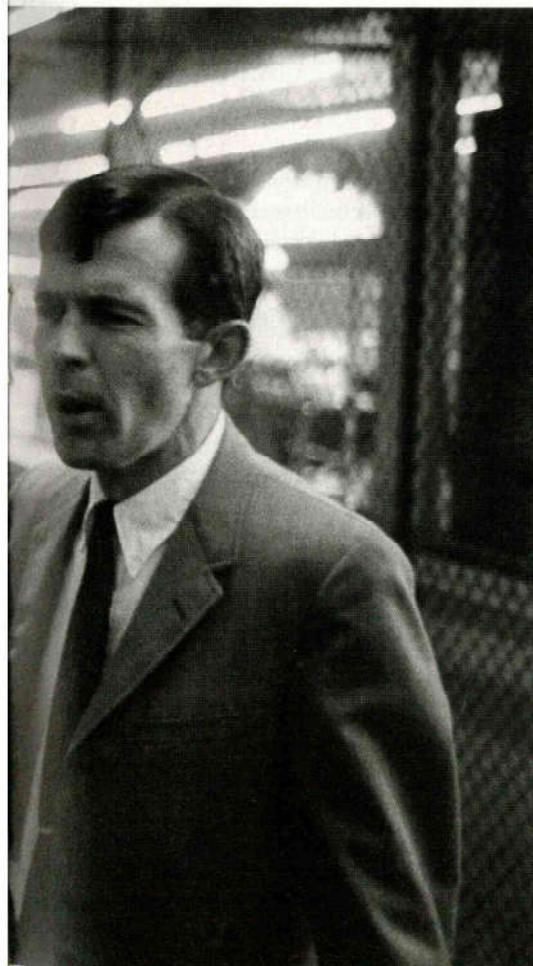
Dans le cadre de l'approche politique, la soumission librement consentie est analysée en termes de manipulation de l'inconscient : « l'emprise de l'organisation » se manifeste au niveau le plus intime et le moins maîtrisable, au sein même de l'imaginaire individuel. Le terme de « managinaire » (17), ou management de l'imaginaire, illustre bien le courant qui tente de décrire l'organisation comme un lieu de domination, comme une « prison du psychisme ». A l'approche politique s'ajoute alors l'approche psychanalytique qui cherche à expliquer pourquoi l'aliénation, inhérente aux situations de travail, est à ce point occultée par les individus qu'ils en viennent à souhaiter et à valoriser leur propre soumission.

Ainsi, quelle que soit l'approche retenue, dès lors que l'on s'interroge sur les interactions qui relient l'individu à l'organisation, certains thèmes sont constants. Le sentiment d'appartenance, l'implication au travail et la soumission librement consentie ont la même fonction : mettre l'investissement psychique de chacun au service de l'organisation. Aucune organisation ne peut d'ailleurs vivre

sans cette énergie ; aucune ne peut éviter que, sans cesse, les individus tentent de la détourner vers d'autres fins. Le sentiment d'appartenance mesure l'investissement dans le collectif, l'implication mesure l'investissement dans le travail, dans la production et dans l'action, et la soumission librement consentie mesure l'investissement en soi-même. Les organisations ne fonctionnent que si ces trois investissements fondamentaux se font en majeure partie en leur sein. Elles répondent ainsi à la fois à la question de leur propre pérennité et à celle du besoin de lien des individus. La véritable question n'est donc pas celle des interactions entre l'individu et l'organisation, mais celle de la clairvoyance et du degré de liberté avec lesquels l'individu peut maîtriser ces liens et exercer des choix. ■

#### NOTES

- (1) Cette orientation du sujet nous amènera parfois à employer de manière synonyme les termes d'« organisation » et d'« entreprise », qui recouvrent pour nous aussi bien les administrations, que les PME ou les grandes entreprises.
- (2) Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, Presses de l'université Laval/Eska, 1991.
- (3) John Atkinson, « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, n° 16 (8).
- (4) Voir Robert Salais et Laurent Thévenot, « Le Travail, marché, règles, conventions », *Economica*, 1986 ; « Emploi et Chômage », *Cahiers français*, n° 246, La Documentation française, mai-juin 1990.
- (5) Jean-François Amadieu, *Organisations et travail*, Vuibert, 1993.
- (6) Maurice Thévenot et Jean-Luc Vachette, *Culture et comportement*, Vuibert, 1992.
- (7) Voir James G. March, Paul Lawrence et Jay Lorsch ou encore Henri Mintzberg, et bien sûr Michel Crozier.
- (8) Renaud Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985.
- (9) Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, Seuil, 1977.
- (10) Michel Moullet, *Le Management clandestin*, Interéditions, 1992 ; et Mowday, Porter et Steers, *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, 1982.
- (11) Sandra Michel, *Peut-on gérer les motivations ?*, Puf, 1989.
- (12) Victor Vroom, « Ego Involvement, Job Satisfaction and Job Performance », *Personnel Psychology*, n° 15, 1962.
- (13) Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 1992.
- (14) Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule, *Soumission et idéologies*, Puf, 1981 ; J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, 1994.
- (15) D. Linder, J. Cooper et E. Jones, « Decision Freedom as Determinant of the Role of Incentive Magnitude in Attitude Change », *Journal of Personal Soc. Psychol.*, n° 6, 1967.
- (16) Sandra Bellier-Michel, *Le Savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, 1998.
- (17) Alain Bron et Vincent de Gaulejac, *La Gourmandise du tapir*, Desclée de Brouwer, 1995.



RICHARD KAVAR/MAGNUM

# Le défi culturel de la mondialisation



MARIO FOURMY/REA

L'internationalisation croissante des entreprises, voire leur « mondialisation », amène les dirigeants à mettre en place des procédures de décision qui tiennent compte de la spécificité culturelle des marchés et des partenaires. Comment se prépare-t-on au management international ?

## ARIANE BERTHOIN-ANTAL

Directeur de recherche au Wissenschaftszentrum de Berlin, auteur de nombreuses publications dans le domaine de l'entreprise et de la société.

LA « MONDIALISATION » est un mot très à la mode actuellement dans les discours et les publications sur le monde des affaires. Que signifie-t-il pour les entreprises du monde entier ? Que représente la « mondialisation » pour les salariés de ces entreprises ? La réponse dépend du degré d'internationalisation de chaque entreprise et de l'expérience qu'elle a pu acquérir. Il serait trompeur et simpliste de classer toutes les entreprises en deux catégories – nationales et internationales – et de leur conseiller de se mondialiser au plus vite. Dans cet article, on verra qu'on doit distinguer quatre phases d'internationalisation, chacune de ces phases ayant des implications particulières pour la gestion des différences culturelles. La capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs étant liée aux capacités de leurs salariés, on mettra en lumière les exigences de la mondialisation sur les hommes. Enfin, en étudiant les expériences vécues

# l'ialisation



Implantation de Toyota à Valenciennes (site d'Onnaing).

par des entreprises internationales de premier plan, on proposera des conseils pour une politique du personnel.

## Les quatre degrés de l'internationalisation

Nancy Adler, professeur à l'université McGill au Canada, distingue quatre catégories d'entreprises selon leur degré d'internationalisation (1).

1) Les entreprises nationales visent leurs marchés intérieurs, mais il leur arrive aussi d'exporter des produits dans d'autres pays. Elles ont tendance à centraliser leur organisation autour de compétences propres. Leurs valeurs sont celles de leur pays d'origine et elles attendent de leurs clients étrangers qu'ils s'y adaptent.

2) Les entreprises plurinationales opèrent dans plusieurs pays différents en y produi-

sant et en y vendant des biens répondant à une demande locale. Chacun de ces marchés devant être géré séparément, ce type d'entreprise fonctionne de manière relativement décentralisée. Au siège central, la gestion des affaires internationales est confiée à une équipe spécifique. Ces entreprises doivent être sensibles aux différences culturelles car elles doivent traiter chaque marché séparément.

3) Les entreprises multinationales possèdent des infrastructures dans plusieurs pays différents. Elles les utilisent pour réaliser des économies d'échelle et répondre aux besoins des marchés internationaux. Cette stratégie requiert une centralisation forte et une organisation à l'échelle internationale. Dans leur recherche d'économies d'échelle, ces entreprises ont tendance à minimiser les différences culturelles.

4) Les entreprises transnationales ou mondiales : le monde est pour elles un vaste marché où diffuser leurs idées, produire et distribuer des produits et des services. Leur objectif est de parvenir au « sur mesure de masse », en étant à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux ou régionaux et à la pointe des ressources et de la production au niveau mondial. Leur double maxime est « penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local ». La contrainte structurelle est complexe. Les compétences sont distribuées dans le monde entier plutôt que concentrées au siège (comme dans la phase multinationale), elles doivent être coordonnées à des fins de synergie plutôt que gérées séparément (comme dans la phase plurinationale). La sensibilité aux différences culturelles est essentielle au succès des entreprises de ce type.

Kenichi Ohmae, président de l'entreprise de conseil McKinsey au Japon, utilise une catégorisation similaire, et l'illustre par des exemples (2). Il prend le cas de Mulberry, un détaillant anglais de vêtements et d'accessoires de mode, comme exemple de compagnie nationale tournée vers l'export qui, graduellement, a commencé à créer des filiales à l'étranger pour mettre en place un système de distribution international. Le fabricant de jeans Levi-Strauss est un cas de société ayant développé ses activités internationales de manière à inclure une production à l'étranger, mais qui exerce un contrôle centralisé fort et conserve à son siège des fonctions autres que la production et la distribution. K. Ohmae a forgé le terme « *insiderization* » (l'équivalent en français serait « internisation ») pour décrire la démarche de sociétés comme Glaxo ou Motorola, qui ont mis en place des unités autonomes à l'étranger pour répondre aux besoins locaux. Enfin, K. Ohmae voit en Sony, la multinationale japonaise, l'exemple

type de la compagnie mondiale. Royal Dutch Shell, Unilever et ABB (Asea Brown Boveri) sont souvent cités par d'autres observateurs comme des modèles d'entreprises mondiales qui s'efforcent de créer des relations synergétiques entre structures et stratégies mondiales et locales.

On risque fort de voir ces catégories descriptives se transformer en modèles à suivre. L'influence sur les dirigeants d'entreprises de certains gourous comme Christopher Barlett et Sumantra Ghoshal fait qu'il est devenu « politiquement correct » pour toute compagnie internationale qui se respecte d'aspirer à devenir « transnationale ». En fait, l'intérêt de cette typologie réside davantage dans sa fonction d'outil de diagnostic. Il aide les entreprises à planifier leur stratégie et à identifier les changements structurels et culturels nécessaires. Ces transformations sont la plupart du temps importantes et difficiles à réaliser.

Nous avons, par exemple, enquêté au sein d'une entreprise française de premier plan sur les tensions entre le siège central et les filiales étrangères. Cette plurinationale typique avait réalisé son expansion internationale de deux manières : en installant de nouvelles filiales et en acquérant des entreprises locales dans différents pays. Elle excellait donc à pénétrer de nouveaux pays et à gérer séparément ses installations. Mais dans le but de réaliser des économies d'échelle, elle s'efforçait depuis quelque temps de centraliser bon nombre de responsabilités et de capacités de décision détenues jusqu'alors par de puissants directeurs nationaux. Ces dirigeants et leurs employés craignaient que les besoins locaux ne soient désormais plus compris ni satisfaits. Au siège central, les dirigeants mondiaux sont contrariés de voir ces filiales étrangères exiger qu'on reconnaisse leurs différences, chacune d'entre elles apparaissant comme une embêtante exception à la règle. Le problème est que cette règle est édictée par des dirigeants français sur la base du marché français. Il est difficile de prévoir si la société réussira avec ces nouvelles structures aussi bien qu'avec les anciennes.

A l'inverse, une entreprise internationale allemande, avec laquelle nous avons travaillé, semble en voie de réussir son passage du multinational au transnational en offrant à ses dirigeants à l'étranger de nouvelles possibilités de peser sur les décisions. Cette société avait, à la fin des années 80, connu plusieurs occasions dans lesquelles ces dirigeants étrangers rejetaient ouvertement les politiques du siège ou bien ne les appliquaient pas. La direction avait alors réalisé qu'elle ne pouvait plus se permettre de faire mener toute sa réflexion stratégique par des Allemands en Allemagne. Elle avait donc

## BON DE COMMANDE

### EN VENTE EN LIBRAIRIE

ou par correspondance aux Editions DEMOS  
20, rue de l'Arcade - 75008 Paris  
Tél : 01 44 94 16 24 - Fax : 01 44 94 14 98

**Oui**, je souhaite commander l'ouvrage  
«La communication : état des savoirs»

au prix de 149 F TTC  
(149 F + 32 F de participation aux frais d'envoi)

Veuillez trouver ci-joint mon règlement de 181 F TTC  
par chèque à l'ordre des Editions DEMOS

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Fonction \_\_\_\_\_

Société \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Date et signature

98025H

# ENFIN DISPONIBLE !

aux Éditions DEMOS, les actes du forum «La communication : état des savoirs» organisé par DEMOS Formation et Sciences Humaines, les 22 et 23 mai 1997.

Le présent volume reprend les conférences et tables rondes du forum «La communication : état des savoirs» dont la conception scientifique et l'animation ont été assurées par le mensuel Sciences Humaines, en partenariat avec DEMOS Formation.

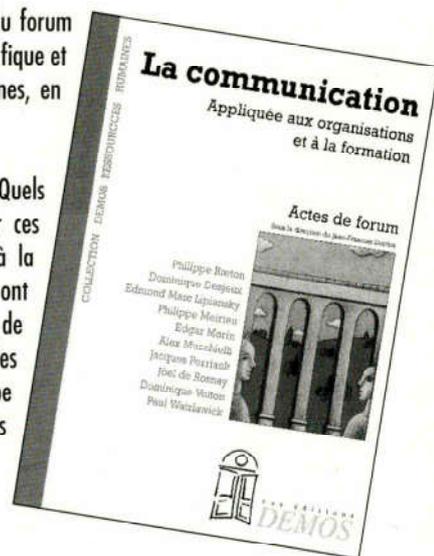
Quel est l'état des savoirs des sciences de la communication ? Quels dialogues peuvent naître entre praticiens et théoriciens, sur ces sciences appliquées aux organisations, aux entreprises, et à la formation ? Telle était la question des deux jours de forum qui ont réuni des chefs de file incontestables – Edgar Morin, Joël de Rosnay, Paul Watzlawick, entre autres – des chercheurs, des sociologues, des pédagogues, – Dominique Wolton, Philippe Meirieu, Alex Mucchielli, ... – face à des responsables d'entreprise et de ressources humaines, des journalistes.

*La communication : état des savoirs permet à chacun non seulement d'appréhender le dernier état du savoir dans ce domaine, mais aussi de saisir les implications qu'il peut avoir dans son travail et dans ses relations humaines.*

### La communication appliquée aux organisations et à la formation

Collection DEMOS Ressources Humaines  
ISBN 2-910157-21-0 – 149 F-TTC

**Les Editions DEMOS sont présentes au Salon du Livre du 20 au 25 mars 1998  
Paris Porte de Versailles - Stand G95**



## DEMANDE DE DOCUMENTATION

à retourner à  
DEMOS Formation

20, rue de l'Arcade - 75008 Paris  
Tél : 01 44 94 16 31 - Fax : 01 44 94 16 39

**Oui**, je souhaite recevoir gratuitement  
le catalogue général DEMOS Formation 1998

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Fonction \_\_\_\_\_

Société \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Tél \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Effectif \_\_\_\_\_ NAF \_\_\_\_\_

Siret \_\_\_\_\_

98025H

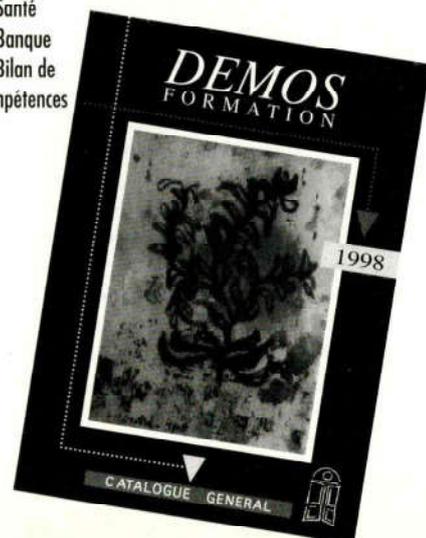
# CATALOGUE DES FORMATIONS DEMOS

Plus de 800 programmes de stages de formation professionnelle continue  
(dont 130 nouveautés) à découvrir pour évoluer dans son métier

**DEMOS,**  
**spécialiste de la**  
**formation**  
**professionnelle**  
**continue,**  
**26 années**  
**d'expérience,**  
**106 000**  
**personnes**  
**formées,**  
**9600**  
**entreprises**  
**clientes en**  
**Europe**



- Gestion de la Formation
- Personnel et Ressources Humaines
- Paie
- Comptabilité
- Juridique Fiscalité
- Contexte Européen
- Gestion Finance
- Exportation - International
- Qualité
- Organisation Administrative
- Organisation Industrielle
- Risques et Sécurité
- Environnement
- Achats-Approvisionnements
- Transports - Douane
- Action Commerciale
- Marketing
- Communication d'entreprise
- Informatique Professionnelle
- Nouvelles Technologies
- Informatique Utilisateurs
- Gestion Documentaire
- Secrétariat Accueil Téléphone
- Management
- Techniques de communication
- Développement personnel
- Formations Linguistiques
- Collectivités Territoriales
- Santé
- Banque
- Bilan de Compétences



résolu de faire participer ses directeurs à l'étranger à l'élaboration de la politique d'entreprise dans de nombreux domaines, dont les achats, la gestion du personnel et le marketing. Les premières expériences montrèrent que le conseil d'administration était capable d'évoluer en acceptant des propositions qui différaient de la solution allemande « normale » au même problème. Elles firent également émerger la bonne volonté des directions locales et leur capacité à penser en termes mondiaux en participant de manière responsable à la définition de stratégies s'appliquant non seulement à leur pays mais aussi à d'autres. Leurs managers durent surmonter leur tendance naturelle à attendre que l'« évangile » leur soit dicté de Berlin. Ils durent aussi apprendre à négocier les uns avec les autres, pas seule-

d'approches combinées dans leurs relations avec leurs filiales à l'étranger (voir tableau ci-dessous).

### Les nouvelles clés du management international

De manière classique, le qualificatif de « manager international » ne s'applique qu'aux dirigeants détachés à l'étranger pour une durée de deux ans ou plus. Cette définition est devenue aujourd'hui beaucoup trop restrictive. Elle ne rend pas compte de la gamme étendue des fonctions qui comportent des responsabilités internationales dans les entreprises actuelles, quel que soit leur degré d'internationalisation. Le constructeur italien Fiat a réalisé au milieu des années 80 une

activités implique, de la part des employés, de se montrer plus sensibles aux différences culturelles dans les rapports de travail. Paradoxalement, la première exigence qui leur est faite est de prendre conscience de leurs propres valeurs, et de la manière dont ces valeurs façonnent leurs attentes en matière de gestion d'entreprise, de prise de décision et de comportement vis-à-vis d'autrui. Des recherches d'experts, comme celles de Charles Hampden-Turner et Fons Trompenaars, ont bien montré qu'en l'absence de cette connaissance de soi, on court un risque élevé de voir s'installer des stéréotypes négatifs et des problèmes de communication (3). Les conséquences peuvent être coûteuses : un comportement inapproprié peut facilement provoquer l'échec d'une transaction avec un client étranger, ou bien rendre improductive une table ronde autour d'un projet international dont les participants n'apprécient ni les valeurs, ni la façon de travailler des uns et des autres.

Comment prévenir ces risques ? Est-il nécessaire, par exemple, que les entreprises envoient leur personnel travailler plusieurs années à l'étranger ou participer pendant des semaines à des séminaires interculturels ? Pas forcément. Bon nombre de cadres considèrent qu'une expérience de travail au sein de bonnes équipes internationales est une solution préférable. C'est en tout cas le meilleur dispositif qui soit pour développer les aptitudes au management international. La recherche dans ce domaine indique que la réussite de ces travaux d'équipe dépend en grande partie de l'encadrement que reçoivent les participants. On peut par exemple introduire de courts ateliers intégrés dans les réunions, qui aident les participants à identifier des sources d'éventuelles divergences. On peut aussi faire appel à des conseillers ou à des instructeurs qualifiés dans les rapports interculturels. Il est frappant de voir que les compagnies apparemment les plus qualifiées dans les échanges internationaux, comme ABB, sont celles qui ont compris la valeur de tels investissements. D'autres attendent encore trop souvent de leurs employés qu'ils acquièrent des compétences internationales en appliquant la bonne vieille méthode du « marche ou crève ».

#### NOTES

- (1) Nancy J. Adler, *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Reynaud Goulet, 1994.
- (2) Kenichi Ohmae, *A Borderless World*, Fontana, 1992.
- (3) Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, 1997.

#### Les options offertes pour la gestion des différences culturelles au sein d'une entreprise internationale

Ces quatre modalités ne sont nullement exclusives l'une de l'autre, mais peuvent se combiner.

Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Standardisation internationale de certaines politiques et procédures.	Harmonisation des processus et procédures clés sur la base de buts et de valeurs partagés.	Mise en place de tableaux de références pour des regroupements régionaux et culturels.	Chaque pays suit son propre chemin sur des questions réglées localement et surtout partage les informations avec les autres.

ment avec les directeurs allemands. L'entreprise, enfin, dut apprendre à définir des directives suffisamment souples pour que ses dirigeants de filiales puissent les adapter aux conditions locales.

Pour illustrer cette dernière idée, une multinationale suisse engagée dans une transition similaire avait adopté l'image du marquage routier : la ligne blanche centrale fournit une direction claire pour tout le monde, et les marquages latéraux signalent le degré de liberté permis pour une adaptation aux marchés locaux. L'expérience de cette compagnie suisse est significative du genre d'ouverture conceptuelle indispensable aux entreprises qui ne connaissent que l'alternative plurinationale ou multinationale. Au départ, leur politique d'entreprise ne comportait que deux options : ou bien tout standardiser et tout centraliser, ou bien confier à chaque pays le soin d'établir sa propre politique. Lorsque, au cours d'un séminaire que je dirigeais, les directeurs du siège se sont ouverts à l'idée d'une gestion coopérative des problèmes, ils ont soudainement réalisé qu'ils disposaient d'un bien plus grand nombre de choix : ils pouvaient tirer profit de toute une gamme

enquête significative sur ses cadres supérieurs. Elle a montré que, si l'on prenait en compte tous les postes impliquant des contacts avec des filiales étrangères, des clients étrangers ou des fournisseurs étrangers, 40 % des salariés de l'entreprise avaient des activités internationales. C'était beaucoup plus que ne l'avait imaginé la direction. Une autre étude, menée il y a quelques années avec des collègues de l'université de management d'Ashridge en Grande-Bretagne, a montré que les activités internationales connaissent une expansion considérable dans les entreprises. 75 % des cadres, en tout cas, reconnaissent que leurs activités internationales avaient augmenté ces dernières années. Les cadres supérieurs ne sont d'ailleurs pas les seuls à avoir des responsabilités internationales : de nombreux employés ont des échanges avec les salariés, les clients ou les fournisseurs étrangers de l'entreprise, depuis la secrétaire qui prépare les voyages de son patron, jusqu'aux chauffeurs et aux réceptionnistes qui sont les premiers à entrer en contact avec les invités étrangers, en passant par les techniciens qui interviennent sur des sites lointains. Cette tendance à l'internationalisation des



CHARLES THATCHER/PHOTOGRAM-STONE

# L'interculturel et l'entreprise

C'est principalement sur la base de variations nationales que les études de management interculturel appréhendent les différences dans l'organisation des entreprises et la pratique des relations de travail.

**Q**U'EST-CE QUE L'INTERCULTUREL en entreprise ? Bien que la notion se soit développée en même temps que celle de « culture d'entreprise », elle ne porte pas sur les mêmes objets. En effet, alors que la « culture d'entreprise » désigne essentiellement quelque chose que les dirigeants ont à charge de définir et de modifier, l'interculturel porte sur un état de fait, à savoir que, dans une entreprise donnée, les personnes exhibent des comportements et affirmations des opinions qui obéissent à des déterminants culturels. Il est évident que la culture en question ne saurait être seulement celle de l'entreprise : la profession, la religion, la nationalité, etc., sont directement en cause. L'approche interculturelle s'intéresse, par définition, aux différences de cultures qui ont une incidence sur les relations de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En pratique, le « management interculturel » s'intéresse aux différences existant entre cultures nationales, voire entre aires de civilisation. Il est né vers la fin des années 50, en même temps qu'apparaissaient les problèmes liés à l'internationalisation des activités industrielles. Un premier courant d'études, le « management comparé », s'est attaché à dégager différents styles de gestion européen, chinois, soviétique, américain et japonais (1). Par exemple, les différences de style de gestion organisationnelle ont été organisées autour d'un petit nombre d'oppositions significatives. Franck Gauthey et Dominique Xardel (2) retiennent les suivantes.

• **Orientation individualiste/orientation communautaire**

La première suppose une grande autonomie de l'individu, une séparation entre le

personnel et le professionnel, l'esprit de concurrence et une pratique du contrat interpersonnel. La franchise et l'efficacité sont des valeurs premières. C'est le modèle typique du fonctionnement américain. La seconde subordonne l'individu au groupe, dont il attend qu'il lui dicte son comportement. Les décisions sont prises de manière consensuelle, mais les subordonnés n'ont aucun pouvoir de décision. La politesse et le sens de la face sont très importants. Le modèle type est celui de l'entreprise japonaise.

• **Distance hiérarchique courte/distance hiérarchique longue**

Dans les pays à distance courte (pays scandinaves, Allemagne), la hiérarchie est une nécessité technique qui ne suppose aucune inégalité de droit des personnes. L'entreprise est plutôt vécue comme un système de dépendance mutuelle. Les supérieurs sont accessibles. Dans les pays à distance longue (France, pays latins), la hiérarchie est une conséquence du pouvoir et d'une inégalité sociale des personnes. L'entreprise est un lieu de contrainte et, en retour, de conflits. Les supérieurs sont inaccessibles. Il existe des degrés intermédiaires : les Etats-Unis, le Japon sont des pays à distance moyenne.

• **Monochronie/polychronie**

Ces catégories désignent deux modes différents de gestion du temps. Dans le mode monochronique, les tâches sont exécutées de manière séquentielle, dans un ordre prévu à l'avance. Le rythme de travail est régulier, l'incertitude faible et le stress également faible (Allemagne, Europe du nord). Dans le mode polychronique, les tâches sont gérées simultanément, les interruptions fréquentes, et le rythme est irrégulier

(pays latins, certains pays d'Orient). Le croisement de ces trois axes permet de définir plusieurs modes types de gestion des relations en entreprise.

D'autres travaux portent sur les relations interpersonnelles de travail qui reposent sur des valeurs, des normes, des conventions et des affects acquis collectivement. Les études interculturelles mettent en avant l'existence de stéréotypes nationaux qui rendent ces réalités opaques, difficiles à comprendre. Par exemple, si les Français jugent souvent les Américains « durs en affaires », c'est qu'ils ne perçoivent pas que, pour ces derniers, les relations affectives comptent moins que la tâche à réaliser. En matière de communication, on oppose parfois les cultures à « contexte pauvre », où les messages doivent être explicites (Etats-Unis, pays anglo-saxons) à celles à « contexte riche », où les messages comportent beaucoup d'implicite (France, pays moyen-orientaux). Enfin, l'approche interculturelle est également importante en matière de stratégie commerciale. La pénétration d'un marché étranger suppose, généralement, une adaptation culturelle des produits, des arguments et des systèmes de vente.

Le développement des études interculturelles vise, bien évidemment, à proposer aux entreprises des techniques de « management interculturel » qui font l'objet d'un enseignement auprès des cadres chargés de les mettre en œuvre.

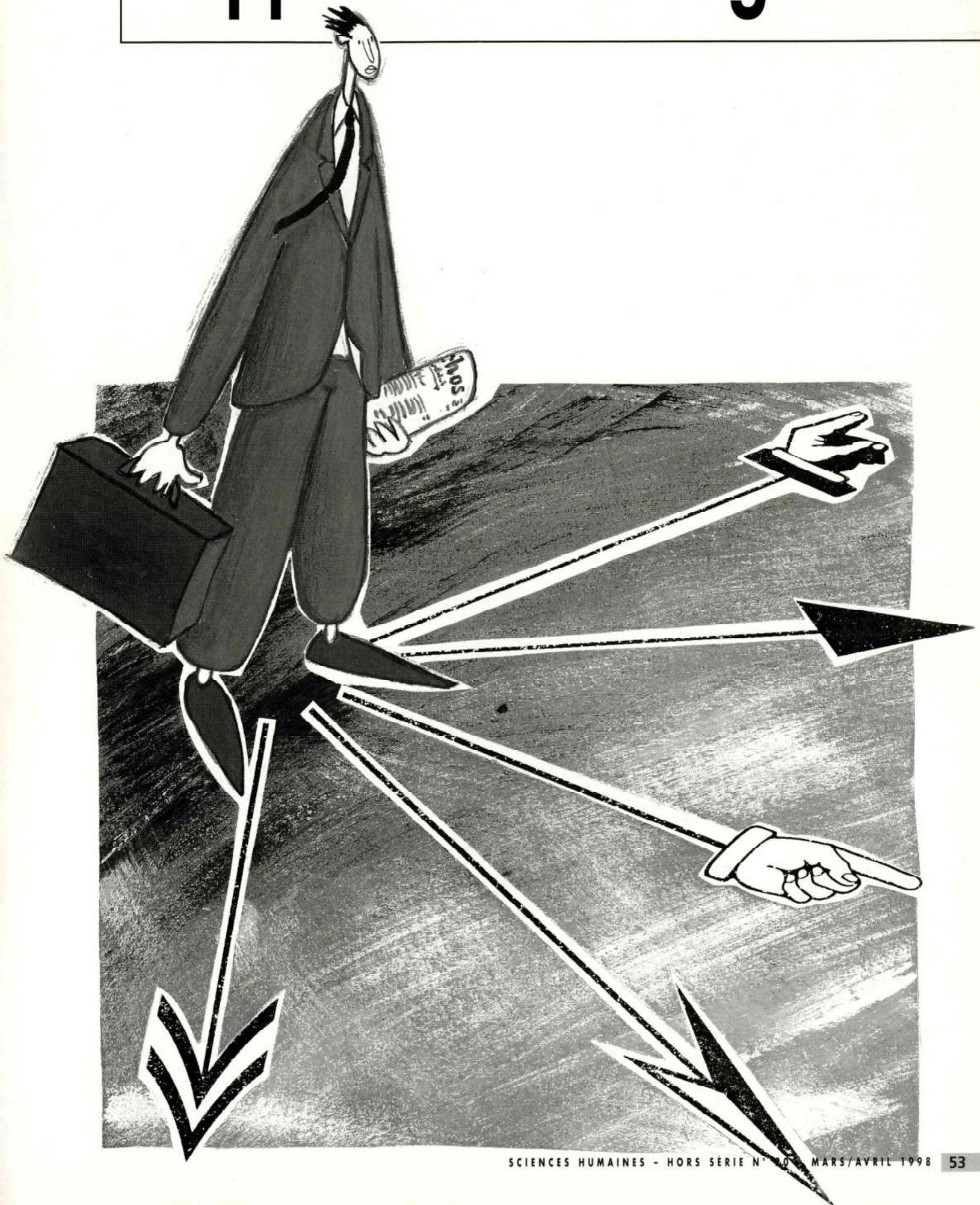
NICOLAS JOURNET

**NOTES**

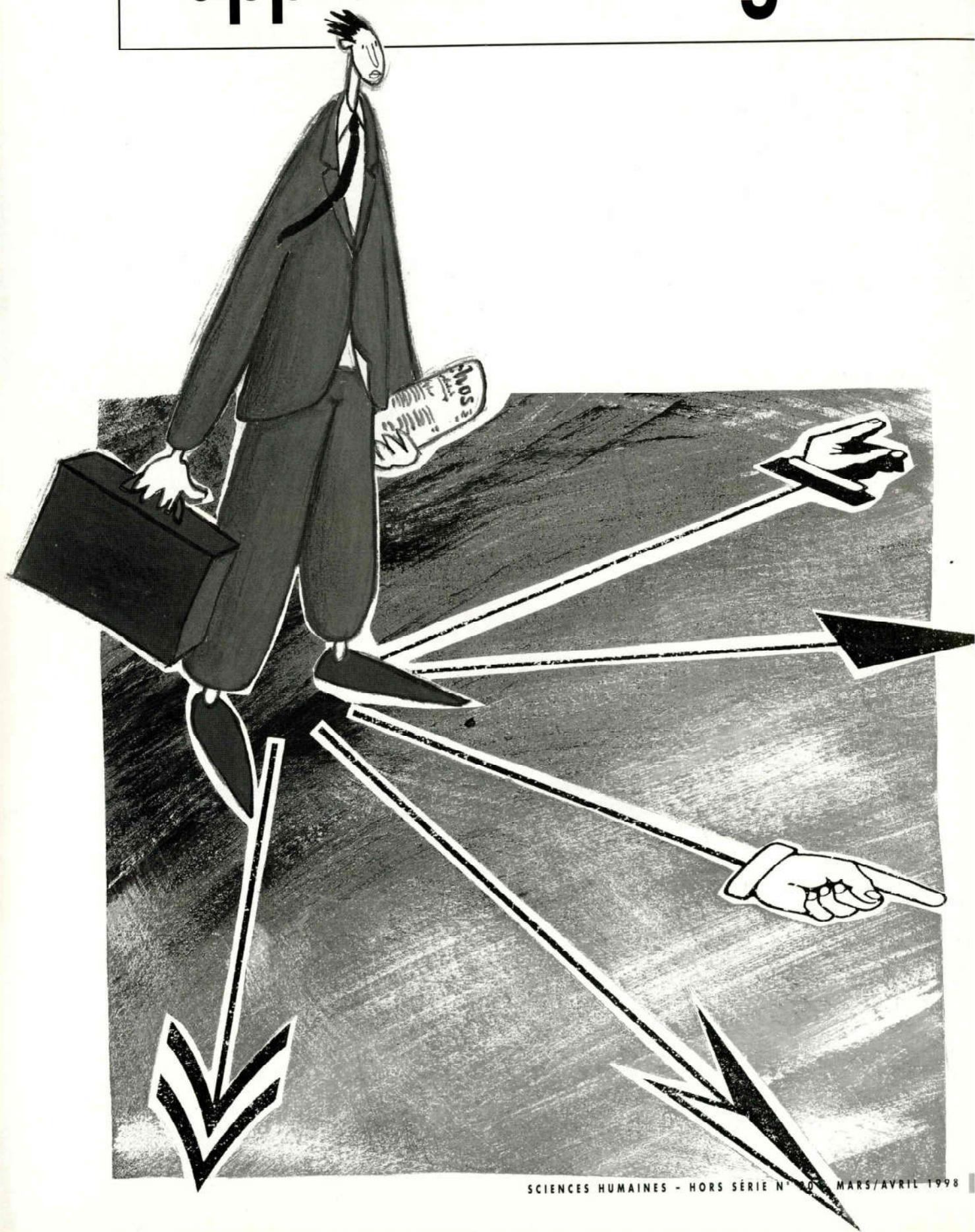
(1) Voir R.A. Webber, *Culture and Management*, Homewood, 1969.

(2) *Le Management interculturel*, « Que Sais-je? », n° 2535, Puf, 1990.

# Changement et approches manageriales



# Changement et approches manageriales



# de management

qu'un livre, mais c'est un classique : *L'Administration industrielle et générale* (1916).

**Henry Ford** (1863-1947). Le premier à appliquer à grande échelle les principes du taylorisme en y ajoutant deux autres dimensions : la mécanisation des tâches ; un mode de gestion

qui associe rémunération élevée et travail peu qualifié. Des principes que Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) contribua à faire connaître en France. Même si les systèmes modernes de production ont apporté d'importantes transformations, ils dérivent tous du fordisme, de l'avis même de Taiichi Ohno, le père du toyotisme.

**Taiichi Ohno** (né en 1912). Ingénieur, il a fait toute sa carrière chez Toyota. Le système de production qu'il met en place (le toyotisme) repose sur une idée simple : partir de l'aval (la vente) pour

organiser l'amont (la production des postes de travail) ; et deux « piliers » : la production juste à temps ; l'autoactivation des machines (l'arrêt automatique de la production en cas de défaut de fabrication). Des principes que T. Ohno a consignés dans *L'Esprit Toyota* (traduit en français, Masson, 1989).

**Alfred Sloan** (1875-1966).

Fils d'un négociant, il est à l'origine de l'organisation décentralisée et multidivisionnelle, qui permit de sauver la General Motors de la faillite financière. Le principe : organiser l'entreprise en départements et filiales autonomes soumis aux contrôles d'une équipe réduite de dirigeants. Ce mode d'organisation a été très tôt adopté par la plupart des grandes entreprises, y compris le concurrent Ford. Après 60 ans de sloanisme, la General Motors, confrontée

à la concurrence japonaise, a dû modifier sa structure d'organisation dans les années 80 en s'inspirant pour partie du toyotisme. Les principes du sloanisme ont été consignés dans *Mes années à la General Motors*, paru en 1963.

**Tom Peters** (né en 1942) et **Robert H. Waterman** (né en 1936). Les auteurs du best-seller des années 80-90, *Le Prix de l'excellence*, vendu à plusieurs millions d'exemplaires (cinq millions pour la seule édition anglaise). L'un comme l'autre sont d'anciens consultants de l'agence McKinsey. Leur théorie de l'excellence découle d'ailleurs d'un projet mené pour le compte de cette agence. Si la théorie a été démentie par les faits, l'ouvrage marque un tournant dans la pensée du management. Cinq ans après la publication du Prix de l'excellence, T. Peters a publié *Chaos management* dans lequel il admettait qu'« il n'y a pas d'entreprise excellente » ;

il dirige sa propre société, commercialisant conférences, cassettes vidéo, séries télévisées... De son côté, R. Waterman poursuit une carrière plus discrète.

**F.W. Taylor** (1856-1915)

Taylor a inspiré tout un courant de réflexion sur l'Organisation scientifique du travail (OST), mais le taylorisme n'a en fait concerné qu'une partie du secteur productif.



Et les autres...

l'historien de l'économie **Alfred Chandler** (né en 1918) ; **Mary Parker Folett** (1868-1933), une des rares théoriciennes du management ; le Français **Octave Gélinier** (né en 1916), qui introduisit la DPO en y ajoutant la dimension participative ; **Michael Porter** (né en 1947), spécialiste de l'approche stratégique...

**1960** : D. McGregor publie *The Human Side of Enterprise* (trad. en 1971)

**1962** : R.R. Blake et J.S. Mouton publient *Managerial Grid* (trad. en 1969).

**1965** : H.I. Ansoff publie *Corporate strategy* (trad. en 1965).

**1969** : Peter F. Drucker publie *The Age of discontinuity ; guidelines to our changing society* (trad. en 1970).

**1978** : A. Chandler publie *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business* (trad. en 1988).

**1978** : C. Argyris et D.A. Schön publient *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*.

**1982** : T.J. Peters et R.H. Waterman publient *In Search of Excellence* (trad. en 83).

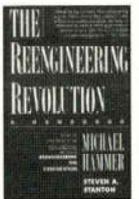
**1987** : P.F. Drucker, *The Frontiers of Management* (trad. en 1988).

**1989** : R. Moss Kanter publie *When Giants Learn to Dance* (trad. en 1992). Michel Crozier publie *L'Entreprise à l'écoute*.

**1993** : M. Hammer et J. Champy publient *Reengineering the Corporation*.

**1993** : H. Sérieyx publie *Le Big bang des organisations*.

**1994** : M. Hammer publie *The Reengineering Revolution*.



## 1960

**1961** : A. Feigenbaum lance l'expression « Total Quality control ». P. Crosby développe le concept de « Zéro défaut » chez Martin Marietta.

**1962** : M. Bower crée l'agence McKinsey. Création du premier cercle de qualité au Japon.

**1969** : Première Conférence internationale sur le contrôle de la qualité (Japon).

## 1970

Lancement de plusieurs plans de restructuration dans la grande industrie en France (sidérurgie, textile), aux Etats-Unis (automobile)...

## 1980

**1980's** : K. Blanchard conçoit le « manager minute ».

**1987** : Adoption de la norme ISO 9004.

**1989** : Signature de l'« Accord à vivre » introduisant le principe de l'enrichissement des tâches dans les usines Renault.

Chaîne de montage dans une usine Toyota



PETER CHARLESWORTH/SABA/REA

## 1990

**1993** : Boeing annonce la suppression de 28 000 emplois (20 % des effectifs).

## NORBERT ALTER

Université Paris-Dauphine. Auteur de *La Bureautique dans l'entreprise : les acteurs de l'innovation*, Les Éditions ouvrières, 1985, de *La Gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990 et de *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Puf, 1996.

Structurer l'organisation de façon à réduire l'incertitude tout en tirant profit de cette incertitude pour innover : tel est le dilemme auquel l'entreprise doit aujourd'hui faire face.

**S**TABILITÉ : telle était la principale caractéristique des organisations de types taylorien et bureaucratique. Aujourd'hui, c'est davantage la mobilité et l'incertitude qui caractérisent l'organisation de la majorité des entreprises. Comme le montre l'évolution du secteur automobile ou bancaire, les systèmes techniques, de même que les structures de travail évoluent constamment, comme un processus non fini. Les compétences sont elles-mêmes instables car soumises à l'évolution constante de la nature du travail et des objectifs. Aussi l'analyse du fonctionnement des entreprises ne peut-elle se réduire à leur capacité organisationnelle, celle qui consiste à programmer, standardiser et coordonner les tâches. Elle doit également prendre en compte leur capacité d'innovation, qui consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités. Ces deux logiques sont largement complémentaires : une entreprise doit à la fois savoir s'organiser et innover. Le problème est que ces deux logiques sont contradictoires (1) : l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes du processus de production, alors que l'innovation tire parti des incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses. On sait bien que ce sont les organisations

« souples » qui réagissent le mieux aux opportunités. Le caractère incomplet, flou, de leurs règles d'organisation leur permet en effet de limiter l'influence des facteurs de rigidité internes.

Cette complémentarité antagonique permet de comprendre les désarrois croissants des méthodes de management : plus elles formalisent le fonctionnement de l'organisation, et plus elles réduisent ses capacités de gestion. Plus, au contraire, elles encouragent l'ajustement mutuel, moins elles permettent de contrôler le fonctionnement d'ensemble. La succession, rapide au cours des dix dernières années, des méthodes ou des modes managériales, exprime la volonté de réduire cette tension.

### Le temps de l'innovation

Pour les sociologues qui analysent les organisations, le terme de changement renvoie à l'idée d'une modification subie, circonscrite dans l'espace et dans le temps, ayant des « effets » plus ou moins positifs, les contraintes économiques étant considérées comme fixes. A l'inverse, le terme d'innovation fait plutôt référence à la création volontaire d'une nouvelle organisationnelle.

Selon la définition originelle de J. Schumpeter (2), l'innovation représente l'ensemble des actions mises en œuvre pour faire passer

une invention sur le marché, et ces actions supposent l'élaboration de combinaisons nouvelles entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise. Elle est une « destruction créatrice » des réalisations antérieures ; elle suppose du « coup d'œil et de l'intuition » plus que des qualités étroitement gestionnaires ; enfin, elle s'oppose aux défenseurs de l'ordre antérieurement établi.

Les travaux menés dans cette perspective partagent au moins trois idées communes.

- Les deux types d'innovation généralement distingués (concernant ou bien les produits ou bien les procédés) sont associés ; par exemple, la mise sur le marché d'un nouveau véhicule automobile suppose une modification du processus de production (robotique, normes de qualité, services commerciaux...).

- Les retours sur les investissements matériels, qui représentent les principales dépenses en matière d'innovation sont difficilement évaluable. D'abord parce qu'ils mettent en interaction des facteurs multiples (la réussite de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation tient, par exemple, à la mobilisation du personnel, à la capacité de négociation de la hiérarchie, aux types de règles élaborés...). Ensuite et surtout parce que leurs retombées participent d'un développement de la « productivité organisationnelle », également difficilement évaluable.

# Organisation et innovation

## Une rencontre conflictuelle

• L'innovation apparaît donc comme une sorte de « pari » dont le succès est lié à la capacité collective à y participer activement. Le succès d'une innovation suppose, en effet, qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise parviennent à faire leur le projet initialement développé par les directions. Ce processus d'appropriation entraîne une déformation du projet initial, déformation permettant son adaptation aux contraintes concrètes du travail, localement définies.

## Structures molles et capacités d'innovation

Les travaux anglo-saxons, connus sous le nom de « théorie de la contingence structurelle », infirment l'idée qu'il existe une seule bonne façon d'organiser le travail (le « *One Best Way* » de Taylor). En fait, les règles de l'organisation sont soumises aux contraintes spécifiques à chaque entreprise : l'âge, la taille, la technologie, la nature du produit, le type de concurrence. Ces contraintes, largement explicitées et articulées par H. Mintzberg (3), définissent le degré de formalisation des règles d'une entreprise (leur codification, leur précision, et leur coordination) et donc ses capacités d'innovation.

Plus une structure est formalisée et plus ses rigidités internes limitent ses capacités d'innovation.

A titre d'exemple, une entreprise ancienne, de grande taille, disposant d'un marché captif, réalisant des produits simples ne supportant pas la mise en œuvre de technologies complexes, tendra à un fonctionnement bureaucratique, caractérisé par une forte formalisation des règles.

A l'inverse, une entreprise récente, de taille moyenne, située sur un marché concurrentiel, réalisant des produits complexes supposant l'utilisation d'une technologie sophistiquée, se définit par sa capacité à innover. Dans ce cadre, le degré de formalisation des règles est le plus faible possible, de manière à réduire les rigidités internes. H. Mintzberg a nommé ce type de structure « adhocratique » : les règles de l'organisation sont « *ad hoc* » définies en fonction de la nature des questions à résoudre.

Dans les deux cas, le changement est analysé comme le résultat de l'adaptation des structures à leur environnement. C'est sur cette approche que repose l'essentiel des interventions managériales ayant pour but de moderniser les entreprises de manière à les « ouvrir » aux contraintes d'innovation. En France, la modernisation du secteur

public repose par exemple sur deux principes : tout d'abord l'identification d'une ouverture nécessaire à la concurrence ; ensuite, la redéfinition de règles organisationnelles permettant de dépasser « les rigidités bureaucratiques » et les routines (4). Plus largement, on peut expliquer de cette manière l'engouement des entreprises pour des méthodes de management toujours renouvelées : ces méthodes se présentent comme les grandes réconciliatrices entre les deux logiques, innovation et organisation. Toutefois, même les modèles d'organisation les plus ouverts présentent des limites à l'intégration de ces deux logiques. A titre d'exemple, la gestion par projet introduit des rigidités en matière de délais. En renforçant l'autorité du responsable et en soumettant à une logique unique des compétences souvent contradictoires, elle réduit la capacité critique des individus. Certaines tendances managériales nord-américaines consistent à réduire à leur minimum les rigidités organisationnelles en faisant appel à des spécialistes extérieurs rémunérés sur les résultats de leur action. Dans ce cas, ce sont les contrats qui deviennent un facteur de rigidité : les aléas et les incertitudes (apparition de nouvelles données en cours de contrat) supposant d'innombrables procédures juridiques ayant

LEIMDORFER/REA

Usine IBM. Nouvelle ligne de production de mémoires DRAM 64 Mbits.



pour but de réaménager les accords passés. Tout modèle d'organisation censé développer la capacité d'innovation manque au moins partiellement son objectif puisque, en réduisant l'incertitude, il réduit l'autonomie des acteurs et donc leur capacité à porter l'innovation de l'intérieur.

Mais les efforts de rationalisation ne portent eux-mêmes que rarement leurs fruits. La mobilité des contraintes d'innovation, ainsi que la superposition et la contradiction des modes managériaux ne permettent pas à un modèle de s'imposer sans être constamment transgressé par les « petits acteurs » : à l'intérieur des entreprises, les salariés développent l'innovation pour conquérir autonomie et reconnaissance sociale.

Le changement de fond se situe finalement à un niveau microsociologique : les contraintes d'innovation amènent au développement d'un « nouveau professionnalisme » (5) : une capacité à traiter efficacement des tâches incertaines, dont les procédures ne sont pas codifiées, la compétence étant tirée de l'expérience et de l'appartenance à des réseaux informels. A titre d'exemple, la complexité accrue du travail des employés commerciaux des banques empêche toute stabilité des connaissances

(pour cause de multiplication des produits et de double contrainte consistant à faire plus de chiffre tout en respectant les règles administratives).

## Les acteurs de l'innovation

Toute organisation est le résultat d'une « construction sociale », d'une rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoires et donc conflictuelles. C'est ce qu'ont montré M. Crozier et E. Friedberg (6) à travers leur analyse stratégique. Cela explique en particulier les phénomènes de résistance au changement ainsi que la construction des environnements de l'entreprise, par les acteurs et non par des lois indépendantes de leur action. Selon M. Crozier, le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un « décret », d'une série de nouvelles règles ; il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt.

Longtemps centrée sur les univers bureaucratiques, l'analyse stratégique a aussi mis en évidence des phénomènes de résistance : la conception de l'organisation et de la rationalité de la décision, caractérisée par le centralisme, le cloisonnement et l'irrespon-

sabilité, limitent considérablement les possibilités de changement réel. Le thème du cercle vicieux bureaucratique (règles de gestion centralisées/cloisonnements/jeux de pouvoir parallèles/dysfonctions/nouvelles règles centralisées) a été pendant longtemps la principale perspective de recherche de ce courant à propos de la question de l'innovation.

Partant de concepts comparables et de l'idée selon laquelle les acteurs peuvent être des « non-humains » (objets techniques, dispositifs industriels, animaux représentant des contraintes ou des ressources dans la construction d'une situation sociale), M. Callon et B. Latour ont cherché à comprendre les processus spécifiques de l'innovation. Leur « sociologie de la traduction » (7) a permis de mettre en évidence quatre autres catégories de phénomènes :

- les situations ou enjeux sont dépendants de la manière dont les acteurs les « retraduisent », leur donnent un sens spécifique à leur logique ; à titre d'exemple, le walkman représenté une utilisation inattendue du magnétophone portable ;

- le « coût » de l'innovation est un argument, jamais une contrainte objective ; la mise en œuvre de robots dans une chaîne de production s'explique éventuellement par l'intérêt que représente cet investissement pour les spécialistes de la robotique, indépendamment de ses retombées économiques ;

- la réussite d'une innovation est liée à sa capacité à réunir des alliés, pas à ses qualités intrinsèques ou à la nature du terrain d'accueil ; ce qui fait avancer une innovation ne correspond pas à ses qualités objectives et économiques, mais à l'influence des acteurs qui la portent ; on peut penser ici à l'exemple du Concorde ;

- le développement des innovations repose sur un réseau informel de relations ; il ne suit pas une structure de décision hiérarchisée. Basées sur des observations plus directement liées à l'analyse des dimensions culturelles et collectives de l'innovation, et de leur antagonisme avec celles de l'organisation, d'autres recherches mettent en évidence les éléments suivants (8) :

- l'incertitude, dans les entreprises contemporaines, caractérise le fonctionnement et laisse ainsi une place considérable au jeu des acteurs ; la rationalité économique est le résultat de ces jeux ;

- les directions ne peuvent « décider » de l'innovation, elles ne peuvent qu'y inciter car elles ne contrôlent pas la définition du sens et de l'efficacité du travail ; elles sont en fait amenées à arbitrer entre des forces de défense des règles antérieures et des forces d'innovation, de « destruction créatrice » ;
- le processus d'une innovation se structure en trois séquences : les directions incitent à

## Du modèle de la poubelle... « invisible »

Les solutions apportées à un problème ne découlent pas toujours de décisions mûrement réfléchies voire rationnelles. Elles peuvent survenir de manière purement fortuite. C'est ce que M.D. Cohen, J.-G. March et J.-P. Olsen (1) ont mis en évidence dans les années 70, à travers le modèle dit de la poubelle (appelé encore, selon les traductions, modèle de la corbeille ou de la boîte à ordures...). Pour ces auteurs, en effet, les processus de décision s'apparentent à des poubelles dans lesquelles sont déversés problèmes et solutions au fur et à mesure de leur découverte. Résultat : la rencontre entre un problème et une solution est souvent fortuite. Le modèle de la poubelle amène à reconsidérer les organisations non comme des agents rationnels mais comme des « anarchies organisées » : les décisions sont élaborées selon des préférences très variées, peu cohérentes entre elles et mal définies ; la technologie

est floue, les membres de l'organisation ne comprenant pas les procédures, fonctionnant par essais, erreurs en tirant parti des expériences ; enfin, la participation des membres est fluctuante. Ce modèle de la poubelle s'applique bien évidemment aux situations d'innovation, dans lesquelles l'information préalable, à propos des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, est faible. On a ainsi pu mettre en évidence le caractère erratique des décisions pouvant être conçues comme « normales » par les individus. Prenons par exemple trois questions banales concernant le développement d'une innovation. Comment faire pour « mobiliser les acteurs », « avoir une politique rationnelle de gestion des coûts », « développer la relation commerciale ». Prenons de manière tout à fait indépendante trois solutions managériales à caractère général : développement

de la communication interne, mise en place de procédures de certification, formation du personnel.

Les relations entre chacune des questions et des réponses, et ceci dans n'importe quel ordre, peuvent faire l'objet de politiques considérées comme sérieuses, alors qu'elles ne se fondent sur aucune relation logique spécifique : on constate que chacune des réponses peut être conçue comme rationnelle.

La logique du modèle de la poubelle est donc vérifiée. Mais l'indépendance des questions par rapport aux réponses devient invisible, voire légitime. On mesure alors bien l'importance des croyances dans les procédures de gestion.

N.A.

### NOTE

(1) M.D. Cohen, J.-G. March et J.-P. Olsen, « Le modèle de la boîte à ordures des choix organisationnels », J.-G. March, trad. fr., *Décision et organisation*, Dunod, 1972/1981.

l'innovation; des acteurs porteurs de logiques d'innovation s'appuient sur cette ouverture pour s'approprier les objectifs de l'innovation en y trouvant le moyen de définir leur conception de la rationalité (ce faisant ils perturbent l'ordre antérieur); dans un dernier temps, les directions interviennent, en accord avec les tenants de la défense des règles, à institutionnaliser, de manière souvent régressive, le développement des pratiques innovantes;

– enfin, dans une entreprise, l'innovation est bien une forme d'exercice de la déviance, par rapport aux règles et aux normes de l'organisation; elle transgresse les formes de gestion établies et soumet ses acteurs à la sanction, même si celle-ci s'avère finalement productive.

On comprend alors toute la difficulté du management : accepter que les solutions ne soient pas connues au départ et qu'il est donc parfaitement impensable de ne faire qu'« accompagner le changement » décidé par le sommet de la hiérarchie. Il s'agit bien plus de le construire en tirant parti des expériences successives des différents acteurs, même si ces pratiques contredisent le projet initial. Une conception critique de la rationalité en matière de décision a été proposée à travers le « modèle de la poubelle » (voir encadré ci-contre).

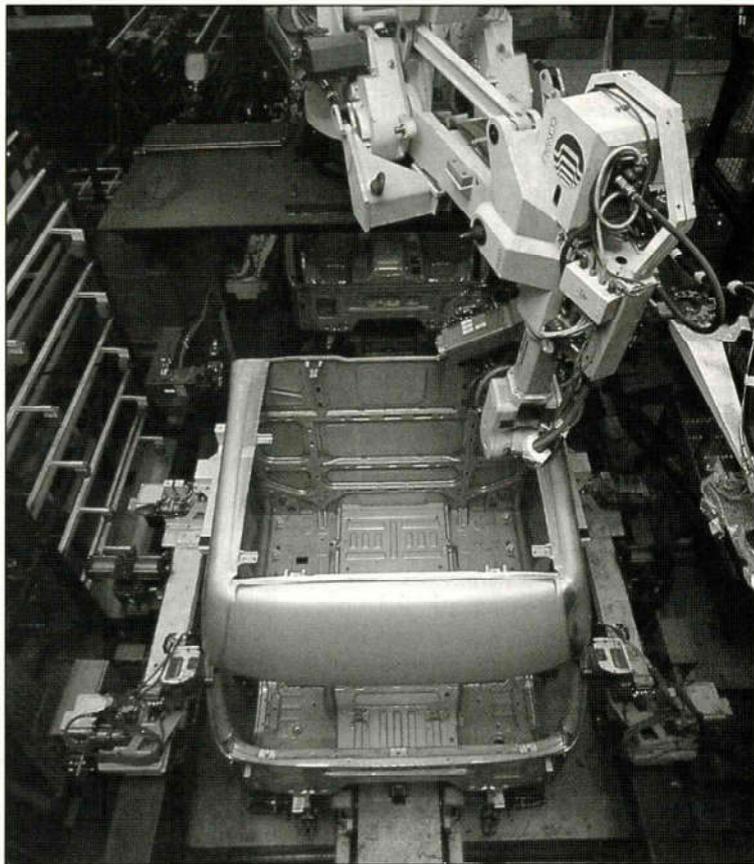
## La culture de l'innovation

Cette situation paradoxale est liée au fait que les capacités de traitement institutionnel des processus d'apprentissage sont encore mal connues. On persiste à croire que l'innovation est conduite alors qu'elle est, dans le meilleur des cas, contrôlée après coup.

De ce point de vue, l'apprentissage global de l'entreprise semble bien être en retard sur les apprentissages culturels des acteurs eux-mêmes. Comme le montre R. Sainsaulieu (9), la transformation des organisations repose en effet sur une modification des jeux de pouvoir. Mais celle-ci s'articule sur quatre autres dimensions : une augmentation cognitive et affective des échanges (le changement mobilise de l'échange); un élargissement du champ perceptif (réalisation de projets nouveaux, perceptions des enjeux); le développement de relais de communication informels et de réseaux d'alliés; une protection institutionnelle contre la sanction économique et sociale immédiate de l'erreur (expérimentations pilotes, management participatif...).

Le problème est que généralement l'innovation se déploie sans ce type de soutien parce qu'elle remet en cause l'institution, qu'elle est à proprement parler un moment de déviance. A la fin des années 50, R.K. Merton (10), à propos des innovateurs,

Renault Blainville, véhicule industriel, poste de soudure automatisé et robotisé.



MARIO FOURMY/REA

utilise ainsi le terme de « cosmopolite » pour mettre en évidence que c'est leur altérité par rapport aux règles de la société qui leur assure une position centrale dans le processus d'innovation, leur capacité à s'écarter de la norme. De même, selon lui, les entrepreneurs innovateurs qui se trouvent le plus souvent entre le registre de l'estime due à celui qui réussit et la honte qu'on éprouve à avoir fréquenté celui qui va en prison pour trop avoir interprété les règles.

Pour la vie en entreprise, cette situation n'est cependant ni confortable ni durable. Faute de procédures de gestion s'attachant à analyser la réalité de leurs pratiques et la capacité à en tirer parti, les acteurs porteurs de l'innovation doivent constamment négocier, construire et déconstruire des réseaux d'alliés, vivre en fait avec le sentiment constant du risque. Dans cette perspective, l'incertitude n'est plus un moyen de réaliser l'autonomie, elle devient une source d'angoisse, qui fait l'objet de constats critiques de la part de la psychosociologie (11), de la psychopathologie (12) et de la sociologie (13).

Pour associer concrètement le management à la gestion du désordre décrit, il demeure trois lignes d'action. Tout d'abord, il convient d'accepter l'idée que les processus d'innovation réussis sont le résultat d'une transgression au moins relative, des missions envisagées initialement et que cette conduite est une source d'efficacité inattendue. Le retour au réel, du

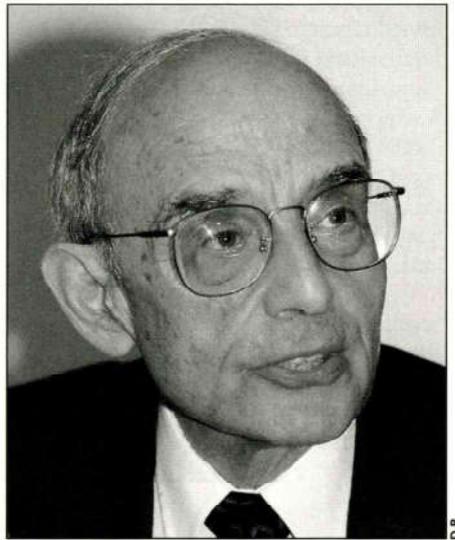
point de vue managérial, suppose ainsi d'analyser les faits, le travail réel, les « ressources des acteurs » avant de décider. ■

## NOTES

- (1) N. Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Puf, 1996.
- (2) J.A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, trad. fr., Dalloz, 1912; 1935.
- (3) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation/Editions Agence de l'Arc, 1982.
- (4) Sur ce point, voir le numéro 115 de la *Revue française de gestion*, 1997.
- (5) H. Kern et M. Schumann, « Vers une professionnalisation du travail industriel », in *Sociologie du travail*, n° 4, 1984.
- (6) M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1963; 1971; M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, 1977.
- (7) M. Callon, *Éléments pour une sociologie de la traduction*, L'Année sociologique, n° 36, 1986, n° 31; B. Latour, *La Vie de laboratoire*, La Découverte, 1988; M. Akrich, M. Callon et B. Latour, *A qui tient le succès des innovations ? Gérer et comprendre*, n° 11 et 12, 1988.
- (8) N. Alter, *La Gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990.
- (9) R. Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.
- (10) R.K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, 1949, Plon, trad. française, 1965.
- (11) N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.
- (12) C. Dejours, *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, 1980, Bayard Editions (réédition 1992).
- (13) N. Alter, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », in *Sociologie du travail*, n° 4, 1993.

# Chris Argyris : « Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre. »

Professeur à l'université de Harvard (Graduate Schools of Business Administration and of Education), il a mené de nombreuses recherches-actions au sein d'entreprises et de cabinets conseil. Il est l'auteur d'une trentaine d'ouvrages dont *Knowledge for Action*, paru en 1993, et traduit en français en 1995 par *Savoir pour agir* (InterEditions). Il s'est rendu célèbre par ses recherches-actions sur l'apprentissage organisationnel.



Les organisations sont comme les individus : elles savent tirer profit des erreurs pour améliorer leur fonctionnement. A condition toutefois, selon Chris Argyris, de savoir aussi remettre en cause les objectifs et les valeurs qui guident l'action de ses membres.

**SCIENCES HUMAINES : Pour de nombreuses personnes, le nom de Chris Argyris, que l'on associe à celui de Donald Schön (1), évoque l'« apprentissage organisationnel ». En quoi consiste l'apprentissage pour une organisation ?**

**Chris Argyris :** On peut considérer qu'une organisation apprend lorsqu'elle parvient à détecter et à corriger une erreur, étant entendu qu'il y a erreur quand un écart apparaît entre une intention et ses conséquences effectives, entre un projet et ses retombées. La découverte d'un écart n'est qu'une première étape dans la voie de l'apprentissage. D'autres étapes doivent intervenir pour corriger l'erreur de telle sorte qu'elle soit durable. L'une consiste à modifier le comportement des individus ; ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage que D. Schön et moi avons appelé « en simple boucle ». L'autre méthode consiste à changer le « programme maître » ; c'est l'apprentissage en double boucle. Le principal obstacle à cet apprentissage est l'existence de routines défensives tant au niveau des individus que de l'organisation.

**SH : En quoi consistent ces routines défensives ? Comment se développent-elles ?**

**C.A. :** Les routines défensives sont un phénomène désormais bien connu des mana-

gers. Elles désignent toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et qui les empêchent en même temps d'en découvrir les causes.

Quand vous demandez à un cadre d'entreprise ou un dirigeant : « Comment se fait-il que vous ayez ces problèmes ? », la réponse est généralement du genre : « C'est la nature humaine » ou encore « Les organisations sont par nature pleines de problèmes. » De telles réponses n'encouragent pas à apprendre. Aussi curieux que cela puisse être, les individus développent des plans pour rester dans l'ignorance, surtout quand les problèmes sont embarrassants ou menaçants, c'est-à-dire au moment précis où il importe de savoir apprendre efficacement.

Ce qui est paradoxal, c'est que nous sommes conscients de l'inconséquence des autres et nous sommes conscients qu'ils n'en ont pas conscience. Nous avons rarement conscience de notre propre inconséquence. Ce qui est responsable en partie de nombre de nos difficultés de communication. Les gens focalisent les torts sur les autres et sont toujours en position défensive. Non seulement ils n'ont pas conscience, mais encore ils excellent dans ce comportement.

L'analyse de ce phénomène nous a conduits, mes collègues et moi, à distinguer deux sortes de théories d'action : d'un côté celles qu'affichent les individus et qui englobent leurs croyances, leurs attitudes et leurs valeurs (soit les théories professées) ; de l'autre, les théories qu'ils élaborent en réalité pour mettre en œuvre leurs actions (ce que nous appelons les théories d'usage).

La théorie d'usage se révèle sensiblement différente de la théorie professée sans que les individus en aient conscience. Si les nombreuses recherches ont permis de procurer des conseils, elles ne fournissent pas un savoir actionnable, c'est-à-dire réellement applicable, qui permet de surmonter et de modifier les routines défensives. La plupart des recommandations produisent souvent l'effet opposé ; elles renforcent les routines défensives existantes.

Dans le monde que j'essaie de créer au sein d'organisations, les individus sont guidés par

leur désir d'apprendre. Ils peuvent être vulnérables sans pour autant se sentir faibles. Par exemple, un individu peut préconiser une politique en acceptant qu'elle soit soumise à une vérification préalable. Quand bien même cette vérification prouverait qu'il a tort, il ne perdra pas pour autant confiance en lui. Il appréciera, au contraire, cette nouvelle chance qui lui est donnée d'apprendre quelque chose qu'il n'avait pas vue avant.

**SH : Les routines défensives sont-elles propres à certains individus, à certaines cultures ?**

**C.A. :** Si les théories professées diffèrent d'un individu à l'autre, nous n'avons pas constaté beaucoup de différences dans les théories d'usage. Concrètement, s'il existe différentes manières de ne pas perdre la face, la règle suivie dans le but de sauver celle-ci est la même : devant une situation embarrassante ou une menace, il s'agit d'esquiver la difficulté en dissimulant l'esquive. Cette théorie d'usage s'observe partout, que cela soit dans des organisations américaines, européennes, asiatiques... On la retrouve aussi bien chez les jeunes que chez les adultes, chez les femmes que chez les hommes, chez

les gens instruits ou non, etc. L'apprentissage organisationnel passe par une meilleure connaissance de la théorie d'usage la plus courante. C'est pourquoi D. Schön et moi avons cherché à caractériser les valeurs directrices qui la sous-tendent ainsi que les stratégies d'actions auxquelles ces valeurs donnent lieu. Les valeurs directrices sont au nombre de quatre. Elles inclinent l'individu à vouloir garder le contrôle de la situation, à maximiser les gains et à minimiser les pertes, à ne pas exprimer de sentiments négatifs, enfin, à apparaître rationnel. Ces valeurs inclinent les individus à effectuer des attributions, des jugements et défendre leur point de vue sans illustrer leurs propos, sans expliciter leur raisonnement, sans vérifier le bien-fondé des attributions émises ou des évaluations qu'elles ont faites. De telles stratégies conduisent à des incompréhensions et donc à des erreurs en cascade.

Ces valeurs et ces stratégies constituent ce que D. Schön et moi avons désigné les théories d'usage de Modèle 1. A l'échelle de l'organisation, ces théories d'usage produisent des stratégies personnelles d'esquive et de dissimulation dont l'ensemble aboutit à

une esquive et à une dissimulation généralisées au niveau de l'organisation, ce qui, à son tour, renforce les théories d'usage individuelles. Il en résulte un système organisationnel à apprentissage restreint. Quand un décalage est perçu entre les résultats des actions entreprises et les objectifs fixés, la réponse consiste à envisager une nouvelle action sans questionner la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modifier les valeurs directrices.

Nous avons appelé Modèle 2 la théorie d'usage qui peut aider les organisations à s'affranchir de ces systèmes d'apprentissage restreint, en particulier des routines organisationnelles défensives.

Comme pour le Modèle 1, les trois comportements principaux forment la trilogie « défendre, évaluer, attribuer ». Toutefois, à la différence de ce qui se produit avec le Modèle 1, les comportements de Modèle 2 conduisent à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière la façon dont les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier. La réduction des routines défensives facilite l'apprentissage en double

## Deux voies d'apprentissage

**Déceler un écart est une condition nécessaire mais non suffisante à l'apprentissage. Au sein d'une organisation, Chris Argyris et Donald Schön distinguent deux formes d'apprentissage.**

Il y a **apprentissage en simple boucle** lorsque les membres d'une organisation se bornent à changer de stratégie d'action sans s'interroger sur les valeurs qui les sous-tendent.

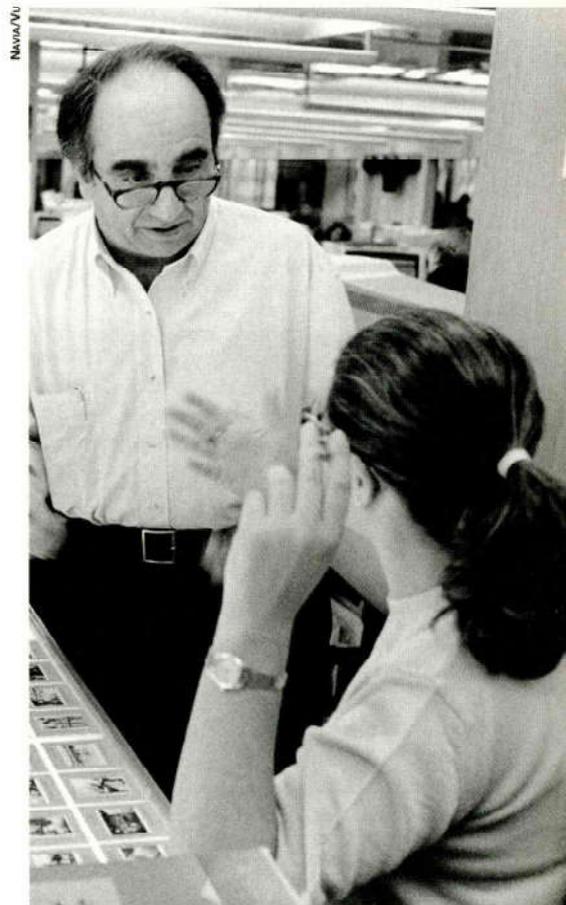
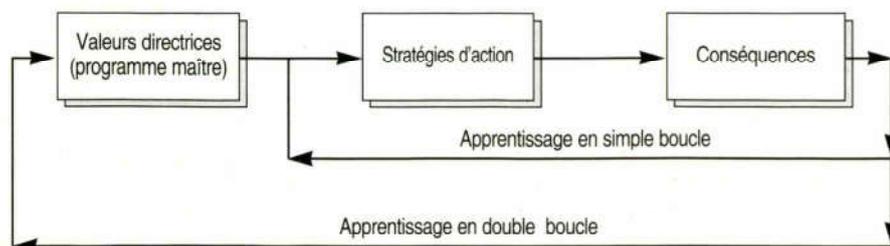
Un tel apprentissage se rencontre lorsque les membres de l'organisation, à commencer par ses dirigeants, effectuent des attributions, portent des jugements et défendent leur point de vue sans expliciter leur raisonnement, sans vérifier le bien-fondé des attributions émises ou des évaluations qu'ils ont faites (théorie d'usage de Modèle 1).

**Un apprentissage à double boucle** consiste à remettre en question les valeurs qui guident les stratégies

d'action. Les valeurs les plus propices à ce type d'apprentissage sont celles qui inclinent les individus à disposer d'informations valides pour faire des choix informés et à contrôler la mise en œuvre de ces choix pour pouvoir repérer et corriger les erreurs.

De la part des dirigeants de l'organisation, cela suppose de savoir défendre son point de vue, faire des évaluations et émettre des attributions en illustrant ses propos, en invitant autrui à confronter son raisonnement, en cherchant à tester la validité de ses attributions et évaluations (théorie d'usage de Modèle 2).

Pour C. Argyris et D. Schön, une organisation est apprenante lorsqu'elle parvient à réaliser de manière durable un apprentissage en double boucle.



## L'apprentissage organisationnel

Développée par C. Argyris et D. Schön (1), et largement reprise en France depuis le milieu des années 80 (2), la théorie de l'apprentissage organisationnel reprend en partie les approches de la théorie de la contingence. En France, en particulier, l'idée que les entreprises passent globalement d'une logique d'économies d'échelle (fondée sur la quantité) à une logique d'économie d'envergure (fondée sur la variété) explique fondamentalement leurs contraintes et leurs capacités à se transformer. Les recherches réalisées dans cette perspective s'intéressent aux dimensions cognitives des processus d'apprentissage. Elles emploient à ce titre le terme d'« apprentissage organisationnel », l'organisation cristallisant en quelque sorte individus et acteurs. Trois zones de recherche sont abordées :

- la première correspond à l'analyse des actions et des dispositifs assurant le passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives, les expériences de chacun participant à l'élaboration d'une « connaissance commune » permettant d'agir de manière coordonnée sans pour autant avoir codifié précisément ces connaissances. L'organisation est à ce titre elle-même « apprenante » ;
- la seconde distingue différents niveaux et processus d'apprentissage. La « double boucle », qui représente une remise en cause des savoirs et une transformation des normes de fonctionnement, caractérise par exemple la mise en œuvre de la robotique chez Renault : dans un premier temps caractérisé par une logique strictement technicienne du développement de ces automates, puis beaucoup plus largement articulée sur la rentabilité globale du dispositif ;
- la troisième zone de recherche porte sur les structures souples, informelles, aptes à tirer parti de l'évaluation de leurs fonctionnements réels, au détriment de ceux qui sont attendus, disposent de capacités d'apprentissage élevées. C'est tout l'intérêt de la gestion par projet, qui, selon ce courant de réflexion, représente une forme d'articulation particulièrement adaptée à la mise en œuvre de démarches assurant l'intégration des contraintes d'innovation.

NORBERT ALTER

### NOTES

- (1) C. Argyris et D. Schön, *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley Publishing Company, 1978.  
 (2) A. Hatchuel et B. Weill, *L'Expert et le Système*, Economica, 1992 ; C. Midler, *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 1993.

boucle (voir schéma page 61). Embarras et menaces ne sont ni esquivés ni dissimulés, ils sont affrontés. Cela dit, ce passage du Modèle 1 au Modèle 2 ne va pas de soi : il nécessite une réelle motivation et une forte volonté de changement de la part des membres des organisations.

### SH : Ces routines défensives concernent-elles toutes les organisations ou seulement les entreprises ?

C.A. : Les routines défensives se développent dans tout type d'organisations, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées. De nombreuses recherches ont, par exemple, mis en évidence ce type de routines dans le milieu scolaire, chez les enseignants comme chez les élèves (2). A titre d'exemple, un chercheur a montré - à travers une observation du travail en classe - comment les enseignants ont tendance à favoriser les garçons, à reprocher aux élèves ce qui aura mal tourné sans examiner leur propre responsabilité, à exercer un contrôle unilatéral tout en agissant comme s'ils faisaient confiance aux élèves. Ces derniers, de leur côté, produisent leurs propres routines défensives en adoptant un comportement brouillon : ils sèment le désordre par plaisir, ne font pas attention, ne travaillent pas ; ils se servent du chahut pour masquer leur propre impuissance. En réponse, les enseignants adoptent des stratégies de survie où ils jouent tour à tour la carte de la domination, de la fraternisation et de la distanciation.

### SH : Le processus d'apprentissage suppose une adaptation de chaque organisme à son environnement. Par conséquent, est-ce qu'on ne pourrait pas envisager que l'adaptation vienne de la création de nouvelles organisations plus adaptables, ce qui bien sûr rendrait les autres obsolètes ?

C.A. : La création d'une organisation nouvelle ne résout pas le problème. En témoigne ce cabinet conseil créé par sept directeurs associés qui avaient quitté d'autres organisations à cause justement de l'existence de routines organisationnelles défensives. Leur intention était de fonder un cabinet de conseil où de telles routines n'existeraient pas. Or, l'organisation qu'ils ont mise en place ne faisait que reproduire les particularités qu'ils déploraient ailleurs. Mes collègues et moi sommes parvenus à leur montrer qu'ils obéissaient à des stratégies telles que « évaluer autrui par des procédés qui n'incitent pas à vérifier la validité de l'évaluation ». Nous leur avons fait comprendre que de telles théories de l'action inhibaient l'apprentissage et les surprotégeaient.

### SH : Concrètement, comment avez-vous procédé ?

C.A. : Nous avons commencé par diagnostiquer et établir le diagramme des configurations organisationnelles défensives qui inhibaient l'apprentissage et qui aboutissaient aux jeux politiques qui leur déplaisaient. En découvrant ce diagramme, les directeurs ont eu une réaction positive ; ils ont reconnu qu'il rendait compte de la complexité à laquelle ils devaient faire face. Pour les aider à comprendre comment ils ont pu en venir à des situations différentes de ce qu'ils avaient l'intention de faire, j'ai procédé au diagnostic de leurs théories d'usage au moyen d'une méthode de cas. Concrètement, il s'est agi d'aider les directeurs à prendre conscience de la manière dont ils raisonnent, et à constater l'écart existant entre la théorie qu'ils professent et celle qu'ils mettent réellement en œuvre. Pour ce faire, je reviens avec chaque interlocuteur sur des situations (un dialogue avec un collègue par exemple) qui lui ont laissé un sentiment d'incompréhension ou d'injustice en lui demandant de la décrire ; je lui demande d'indiquer ce qu'il éprouvait ou pensait et qu'il n'a pas dit à son interlocuteur.

### SH : Vous considérez-vous davantage comme praticien ou chercheur en sciences sociales ?

C.A. : Quand j'interviens dans une organisation, j'essaie de réunir chercheurs et praticiens dans le double but de comprendre et d'exercer une action. Les chercheurs en sciences sociales se doivent d'adopter une approche active, c'est-à-dire qui permette de comprendre mais aussi d'agir. Sans quoi, elles risquent d'être discréditées comme cela se produit actuellement aux Etats-Unis.

Dans ce contexte, le psychosociologue Kurt Lewin reste pour moi une référence : il a été un pionnier du savoir actionnable, c'est-à-dire à la fois théorique et pratique. En cela, il a largement contribué à crédibiliser les sciences sociales en montrant qu'elles pouvaient contribuer à l'apprentissage et à l'action.

Propos recueillis par  
 MARTHA ZUBER  
 et JEAN-CLAUDE RUANO-BORBALAN

### NOTES

- (1) Auteur de nombreux ouvrages sur ce thème, D. Schön est décédé cette année.  
 (2) P. Woods, *The Divided School*, Routledge & Kegan Paul, 1979.

Chris Argyris a récemment reçu le titre de Professeur *Honoris Causa* du Groupe HEC, où il dispensera plusieurs conférences pendant l'année 1998. Pour tout renseignement,  
 Tél. : 01 39 67 70 00.

## Conseil en management : le marché américain

Aux Etats-Unis, les cabinets conseil font vivre des dizaines de milliers de personnes. Leur légitimité est comparable à celles des cabinets d'avocats.

Le conseil en management est un milieu dont, en principe, on ne parle pas outre mesure : la déontologie exige en effet de ne pas dévoiler les noms des clients. Autre obstacle de compréhension, non négligeable : ces « clients » restent eux-mêmes très discrets sur le sujet des missions qu'ils confient aux cabinets conseil.

Mais qu'est-ce qu'au juste que le conseil en management ? Pour quelles raisons les entreprises, privées ou publiques, mais également les administrations ont-elles recours à un cabinet conseil ?

Pour Marianne Binst, directrice du département santé du groupe Assurances Athéna et ancienne consultante chez Boscard, « la fonction du cabinet conseil est double : premièrement, il aide une entreprise à conduire un changement ; deuxièmement, il fait office d'agence d'intérim de haut niveau, mobilisant, durant un laps de temps limité, des compétences très pointues. Pour les membres d'une organisation, s'impliquer dans une procédure de changement ne va pas de soi... »

Aux Etats-Unis, la profession de consultant a su conquérir rapidement une légitimité comparable à celle dont jouissent les cabinets d'avocats ou ceux d'experts-comptables. Pourtant, à la différence des experts-comptables ou des avocats, il n'y a aucune obligation légale pour



les entreprises à recourir à un cabinet conseil en management. De l'avis de la plupart des professionnels, ce statut doit beaucoup à Marvin Bower, fondateur, en 1962, de la célèbre agence McKinsey. Depuis, le conseil en management est devenu une véritable industrie (voir tableau ci-dessous). Les effectifs d'un cabinet conseil peuvent en effet s'élever à plusieurs milliers de personnes. Anderson Consulting, par exemple, compte près de 44 000 personnes réparties dans 152 bureaux à travers le monde (47 pays).

### Le poids des business schools

Aux Etats-Unis, les professeurs des business schools ont longtemps été au centre de l'univers du conseil en management. Les conseils qu'ils vendaient aux entreprises n'étaient ni plus ni moins que les méthodes qu'ils enseignaient sous une forme théorique à leurs étudiants...

De plus en plus, la voie royale semble passer par la publication

d'un best-seller comme l'atteste l'exemple de Michael Hammer (à l'origine du concept de *reengineering*) ou de Tom J. Peters, co-auteur du *Prix de l'excellence*, vendu à plusieurs millions d'exemplaires. Aujourd'hui, ce dernier est à la tête d'une véritable entreprise d'édition, de formation, d'organisation de conférences...

Malgré la crise, le succès du conseil en management ne s'est pas démenti. A cela on peut avancer l'explication suivante : la globalisation, le mouvement de dérégulation, la révolution liée aux nouvelles technologies de l'information bousculent les repères traditionnels ; dans ce contexte, les dirigeants des grandes entreprises ont un besoin croissant d'idées et de méthodes clés en main.

Le champ d'intervention n'a cessé de s'étendre. Au conseil traditionnel se sont ajoutés de nouveaux savoir-faire : la mise en place des opérations de privatisation ou d'externalisation (*out-*

*sourcing*), la gestion des savoirs (*knowledge management*)...

Le conseil auprès des petites entreprises est également en plein essor. Dans ce cas, le consultant peut assister le chef d'entreprise aussi bien dans sa négociation avec son banquier que dans la gestion de la trésorerie ou encore dans la réduction des impayés... (en France, la moitié des cabinets appartenant à cette catégorie n'existaient pas il y a encore cinq ans). A côté des cabinets conseil généralistes, susceptibles d'intervenir sur n'importe quel domaine, d'autres se sont spécialisés. Certains offrent des expertises fondées sur des technologies de pointe. Aujourd'hui, le degré de spécialisation des cabinets conseil est tel que Michael Porter, à l'origine de la théorie du positionnement stratégique, préfère qualifier son propre cabinet conseil de « boutique » (sous entendu de luxe...).

Quand Alfred Sloan, président de la General Motors, a fondé la Sloan School of Management au MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 1931, en vue de « réduire l'écart entre le savoir du monde académique et l'expérience du monde des affaires », aurait-il pu imaginer qu'il jetait les bases d'une véritable industrie mondiale ? ■

### Les cinq plus grands cabinets conseil en management américains (en 1996)

(à travers le monde)	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Nombre de consultants
Andersen Consulting	3 115	43 808
McKinsey & Co	2 100	3 944
Ernst & Young	2 100	11 200
Coopers & Lybrand Consulting	1 918	9 000
KPMG Peat Marwick	1 380	10 764

Source : Consultants News

M. Z.

**M**ANAGEMENT, voici un mot au destin étrange : français d'origine, il est exporté aux Etats-Unis puis réimporté dans les années 50. En donner une définition n'est pas chose facile aujourd'hui. Le mot est usé à force de servir. Sa portée diffère selon que l'on se place du point de vue du micro-manager (celui qui fait tourner « la boutique » au quotidien, au milieu de son équipe) ou du macro-manager (celui qui essaie de voir loin, surplombant l'organisation). Une façon de sortir de cette impasse est de comprendre le management comme une formalisation de pratiques sous la forme d'énoncés pragmatiques. En l'absence de théorie du management, ces énoncés ne prennent leur sens que dans une perspective historique, c'est-à-dire à la lumière des problèmes qui se posent concrètement aux entreprises au fur et à mesure de leur transformation.

Ces problèmes peuvent se classer en trois groupes : 1) les problèmes relevant de la coordination des activités ; 2) les problèmes relevant de la coopération ; 3) les problèmes relevant de l'adhésion pour produire la performance. A ces problèmes, les discours managériaux répondent selon des niveaux d'analyse différents : les uns mettant l'accent

plutôt sur l'organisation, les autres sur le manager et sur le leadership ou sur la culture organisationnelle.

## Comment coordonner les activités

Les problèmes relatifs aux modes d'articulation des activités les unes par rapport aux autres renvoient à la traduction française de « management ». Tous les étudiants américains qui ont suivi un MBA ont encore en mémoire l'expression POSCORB, moyen mnémotechnique pour *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting* (1). Cette séquence renvoie aux fonctions de base du management, décrites dès le début de ce siècle par le Français Henri Fayol, au moyen d'une succession de verbes : administrer c'est prévoir, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (2). Vaste programme !

C'est Peter Drucker qui a le premier clairement énoncé aux Etats-Unis le principe de direction par objectif comme méthode de coordination des activités. C'était dans les années 50. En France, cette méthode sera introduite dans les années 60, avec beau-

coup de difficulté sous la houlette d'Octave Gélinier – qui ajoutera la dimension participative à la direction par objectif (DPPO) de façon à « lubrifier » les emboîtements hiérarchiques. Si les entreprises françaises ont fait leur ce sigle, elles n'en ont pas mesuré toutes les implications.

La gestion par objectif, s'appuyant sur une méthodologie complexe, a des effets structurants sur les activités, notamment des cadres opérationnels. Cette technique a l'effet des tests acides pour les lignes hiérarchiques qui seront les premières à parler de « gadgets » pour mieux les dénoncer et ne pas les appliquer. Les réticences portent sur la difficulté à définir les objectifs, à mesurer les résultats par rapport à ces mêmes objectifs, et sur l'incapacité d'engager des moyens suffisants pour « tenir » les objectifs. Résultat : la direction par objectif ne fut jamais que partiellement appliquée dans les entreprises françaises.

Depuis, d'autres techniques de coordination ont vu le jour telles que le *Reengineering* (3) ou la méthode dite ABC (*Activity Based Costing*). Apparues dans les années 80, ces deux méthodes s'inscrivent dans le droit fil des analyses de Peter Drucker (4). Il s'agit d'énoncer des principes qui visent à

# Coordonner, coopérer, adhérer

## Les enjeux du management

### JEAN-MICHEL SAUSSOIS

Professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP). Auteur de nombreux articles et ouvrages sur le changement dans les organisations privées et publiques. Dernière contribution dans *Dedans, dehors ; les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1998.

Qu'est-ce que le management ?

Des pratiques formalisées, qui concernent trois types de problèmes au sein d'une organisation : la coordination des activités, la coopération entre les membres de cette organisation et, enfin, l'adhésion à la culture de l'entreprise.

recueillir et analyser des informations qui reflètent les processus, plutôt que les découpages fonctionnels. Par processus, il faut comprendre une activité transversale, c'est-à-dire une activité qui met en jeu plusieurs fonctions, ayant un début et une fin, dont le coût peut être chiffré et à laquelle une responsabilité peut être attribuée. Dans cette perspective, on analysera, par exemple, le lancement d'un produit nouveau, de la naissance de l'idée à sa mise sur le marché. Après la pensée par objectif, on assiste donc à la pensée par « processus », autre mécanisme puissant de coordination. Là encore, le nombre de séminaires sur ces techniques est impressionnant. Cependant, leur mise en place est aussi difficile que pour la DPO ; la structure fonctionnelle de l'entreprise est souvent évoquée pour expliquer le rejet. Mais ce dernier s'explique aussi par la crainte des cadres d'être pris dans une dynamique de « dégraissage », de raccourcissement des lignes hiérarchiques, des réductions de frais généraux.

La tentation de réagir sur le thème « plus ça change et plus c'est la même chose » est grande. On parlera de gadgets pour consultants, de modes managériales pour disqualifier ces techniques de coordination. Ce ne

sont, en fait, que des techniques qui laissent de côté une question essentielle pour le management : la question de la coopération. Dit autrement, il s'agit de s'interroger sur le comment faire pour « ménager » les uns et les autres afin que les choses se fassent.

## Comment assurer la coopération

Dans les années 50, on aurait parlé de l'entraînement des hommes ou des problèmes de commandement ou de leadership. Le management devient alors une affaire de style. Dans les années 60, des styles de management seront proposés dans les séminaires pour cadres à la suite des travaux de Robert Blake et Jane Mouton (5). Les managers pourront par le biais de QCM s'auto-diagnostiquer et auto-corriger leur style. On parle de manager efficace, du manager sûr de lui, du manager minute, ou encore du manager paradoxal.

Ces méthodes à visée introspective vont être la caractéristique des années 80. Elles visent à intérioriser l'efficacité au niveau de l'individu. L'expression « manager » devient ambiguë : il y a le manager avec un « m » et

le manager avec un « M », mais le point commun reste cette volonté de faire en sorte que les choses soient faites par des personnes responsables dans leur travail.

Aussi, les années 80 voient-elles fleurir des énoncés sur la responsabilisation de la base construite sur le principe de la subsidiarité. On parlera d'*Empowerment* pour désigner ce management consistant à faire confiance *a priori* pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques. La confiance doit se substituer au contrôle. Les nouveaux énoncés de management font également l'éloge de l'incertitude et du paradoxe allant de pair avec la capacité de prendre des initiatives et « d'assurer ». Apparemment nouveau, ce concept d'*Empowerment* est déjà présent dans les écrits publiés au début du siècle par Mary Parker Follet, qui parlait alors de « pouvoir coactif » pour désigner la capacité de faire les choses en commun.

Considérées comme radicales à l'époque, les idées de Mary Parker Follet sont réaménagées aujourd'hui au moment où des dirigeants cherchent « à donner à chacun le pouvoir d'agir pour aider l'entreprise à atteindre ses résultats ». Cette recherche de la coopération est une constante des techniques de management qui visent toutes à

CORNELL CAPA/MAGNUM



## Méthodes, pratiques... l'abécédaire du management

### Activity base management (ABM) :

Il s'agit de méthodes consistant à appliquer les principes énoncés par Peter Drucker en 1954, à savoir : déterminer les activités nécessaires pour atteindre les buts de l'entreprise. Des systèmes d'information sur les coûts des activités transversales à l'entreprise sont mis en place afin de minimiser les coûts de production et organisationnels.

**Benchmarking** : Méthode de management consistant à introduire la comparaison de sa propre performance avec celle de ses concurrents dans le même métier. Le détour par la comparaison est considéré comme un facteur d'émulation.

**Culture d'entreprise** : Il s'agit d'insister sur l'importance de la culture d'entreprise comme levier de changement. Popularisé dans les années 80, le management par la culture consiste à produire l'adhésion du personnel autour d'un projet mobilisateur servant de repère pour les membres de l'entreprise.

**Direction par objectif (DPO)** : Version française de MBO (voir plus loin). Mise au point dans les années 60 par O. Gélinaud, elle y ajoute la dimension participative (DPPO).

**Downsizing** : Un des maîtres mots des pratiques managériales des années 80 consistant à réduire de

manière drastique les effectifs d'ouvriers et d'employés. Objectif : « débureaucratiser » l'organisation en la rendant « lean and mean » (maigre et méchante) et par là même plus compétitive. Depuis, ces pratiques ont fini par toucher les cadres intermédiaires. Equivalent en français : dégraissage ; ne pas confondre avec le *reengineering*.

**Empowerment** : Technique ou énoncé qui consiste à permettre à chacun de s'approprier son travail, de prendre des décisions à son niveau, d'être évalué sur ses résultats. L'*Empowerment* permet d'affronter l'évolution de l'entreprise en donnant à chacun le pouvoir d'agir pour aider l'entreprise dans l'attente de ses résultats. Equivalent possible en français : subsidiarité ; ne pas confondre avec management participatif.

**Enrichissement des tâches** : Méthode élaborée dans les années 70 et reposant sur l'idée que l'organisation d'un groupe de travail ne dépend ni de la technologie, ni des attitudes individuelles dans le groupe mais des deux à la fois. Des aménagements de poste se feront sous forme d'élargissement puis d'enrichissement du travail (intégrant conception et exécution du travail). Ce mouvement aboutira à des expériences consistant à mettre en place des groupes semi-autonomes ou autonomes.

**Entreprise réseau** : Concept dû à Tom J. Peters, coauteur du *Prix de l'excellence*, et à la tête d'un nouveau courant d'idée managériale (Libération Management) à promouvoir l'entreprise comme « nœud de contrat ». Sa proposition la plus spectaculaire est la compression des effectifs des sièges sociaux, le développement de la sous-traitance, l'articulation de l'entreprise en groupes de projet.

**Intrapreneuriat** : Dans les grandes structures décentralisées, il s'agit de transformer des responsables de centre de profits (les années 70) en véritables patrons d'unité capables d'impulser des projets.

**Management by objectives (MBO)** : Exposée et développée par Peter Drucker dans les années 50, cette méthode est destinée à structurer la relation supérieur/subordonné. Des objectifs sont définis, les résultats à attendre aussi, les performances sont mesurables selon les niveaux hiérarchiques.

**Managerial grid** : Grille d'analyse mise au point dans les années 60 par R. Blake et J. Mouton (université du Texas). Cette grille évalue le style de management selon deux dimensions : la dimension « intérêt pour que le travail soit fait » et la dimension « intérêt pour communiquer avec les autres ». Chaque dimension est évaluée sur une échelle de 9 points. Le croisement des deux donne un

style de management. Cette grille d'analyse a été ensuite introduite et réaménagée en France par D. Chalvin sous forme de stage « auto-diagnostic des dirigeants ».

**Manager minute** : Recette de management diffusée dans les années 80 par un professeur de gestion, Kenneth Blanchard (université du Massachusetts) et fondée sur les « 3 C » du management : convention (la mise en accord sur les objectifs), comportement (ce que fait l'agent), conséquence (l'évaluation du manager une fois la tâche accomplie). Aux vues des résultats, le manager à la minute même doit féliciter et/ou réprimander efficacement le personnel.

**Reengineering** : Conçue dans les années 90, par Michael Hammer, cette méthode s'inscrit dans l'esprit des démarches qualité ; elle vise à repenser l'organisation d'une entreprise en fonction de ses activités de base et des processus que ces activités recouvrent et non de la hiérarchie ou de la division du travail existantes.

**T. group ou training group** : Méthodes mises au point par les psychosociologues (en France : E. Enriquez, M. Pages, G. Palmade) pour favoriser, au niveau d'un groupe, des attitudes et des comportements coopératifs. Elles viennent à mettre l'accent sur la vie affective des groupes.

« embarquer » des personnes dans le même bateau. Ce problème devient d'autant plus aigu aujourd'hui que le manque de courant ne corrige plus la mésentente des rameurs pour adhérer à un objectif commun. Tout le monde tire à hue et à dia, d'où une série d'énoncés visant à produire de l'adhésion. Ici, il s'agit moins de techniques que de discours « performatifs », d'exhortations d'autant mieux reçues que les émetteurs énoncent avec conviction leur message. Le prêche devient une forme de communication à la fois séduisante et repoussée.

### Comment obtenir l'adhésion du personnel

Les problèmes relatifs à l'adhésion du personnel dominent la littérature managériale dans les années 80. De nombreux livres paraissent ainsi sur le « management par les valeurs » et sur « la culture d'entreprise ». De quoi s'agit-il ? De dire simplement que

l'efficacité d'une entreprise passe par le partage des valeurs entre ses membres sur ce que doit être l'entreprise dans le futur, ce qui est important et ce qui ne l'est pas, ce qui est bien et ce qui est mal. On le voit, les énoncés rentrent dans le *no man's land* des valeurs. Incontestablement, la publication de *In search of excellence* (6) assure un succès sans équivalent à la valeur de l'excellence.

Écrit par des consultants, anciens de Mc Kinsey (Peters, Waterman), ce livre de 350 pages paru en 1982 eut un succès phénoménal aux États-Unis : cinq millions de copies vendues en un an et demi. En France, le livre traduit dès 1983 reçut un accueil enthousiaste (300 000 exemplaires) de la part des dirigeants, certains en achetant par centaines à leurs collaborateurs, avec la consigne de les utiliser comme bibles pour l'action. Les conclusions portent sur l'étude de 43 entreprises « excellentes », c'est-à-dire des entreprises qui ont su démontrer, sur la base de six critères finan-

ciers, leur supériorité sur leurs concurrents et cela pendant une période de vingt ans. Les attributs de l'excellence reposent, eux, sur huit principes : 1) prendre le parti de l'action ; 2) rester à l'écoute du client ; 3) favoriser l'autonomie et l'esprit novateur ; 4) asseoir la productivité sur la motivation du personnel ; 5) mobiliser autour d'une valeur clef ; 6) s'en tenir à ce que l'on sait faire ; 7) préserver une structure simple et légère ; 8) allier souplesse et rigueur.

Le succès de ce livre devait cependant tourner court. Cinq ans après la publication du livre, les deux tiers des entreprises qualifiées d'excellentes ne l'étaient plus. Certaines, (Atari, Avon, Revlon) étaient même en sérieuse difficulté. Richard Tanner Pascale, professeur à Stanford (7), fait remarquer qu'il est aussi difficile de cerner les attributs du succès des entreprises dans un secteur économique, que de cerner les attributs des personnes restées en bonne santé durant la peste bubonique du Moyen Âge ! Pas plus que la description des attributs des per-

sonnes en bonne santé ne permet de fournir immédiatement une leçon sur l'art et la manière de rester bien portant, la description des entreprises en bonne santé économique à un moment donné ne nous renseigne sur l'excellence.

Comment expliquer alors le succès des énoncés sur l'excellence malgré cette critique méthodologique de bon sens ? Des chercheurs comme Alain Eraly (8) souligneront la dimension performative de ce discours, fondé sur le parti pris de l'action et l'écoute. Un tel discours venait à point nommé pour les cadres des grandes entreprises contraintes à d'importantes restructurations : c'est en effet aux cadres que revenait la tâche de justifier celles-ci auprès de « la base ». Dans un monde de plus en plus gagné par une rationalité économique et technique, les discours sur l'excellence avaient au moins le mérite de rappeler que les employés étaient des personnes avant d'être du personnel à gérer.

D'autres analyses comme celle de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac se sont attachées à mesurer les effets négatifs de ces mêmes discours en mesurant leur coût psychologique pour les cadres eux-mêmes, de plus en plus sollicités et gagnés par le stress (9).

Et si les énoncés sur l'excellence participaient à la remise en cause de la rationalité comme source d'efficacité ? C'est la thèse que se dégage de l'analyse de Patrice Bonarelli. Après un long travail d'immersion dans l'entreprise, ce dernier a constaté la capacité de résistance des cadres face à l'adoption de démarches rationnelles exposées dans les livres de gestion et leur engouement pour la simplicité des principes de l'excellence (10). Il en conclut que les décisions culturelles, c'est-à-dire encastrées dans la culture de l'entreprise, sont préférées aux décisions rationnelles. Ce qui ne veut pas dire que les décisions se prennent sans réfléchir ; seulement, on ne fera pas de longs calculs pour savoir, par exemple, s'il vaut mieux acheter et entretenir des voitures ou les louer. Il est « évident » que le temps passé à se poser cette question n'a pas de sens eu égard aux activités considérées comme vitales pour l'entreprise ; louer des voitures est de l'ordre de l'évidence partagée et cela en dépit des chiffres apportés par le chercheur qui montrera le contraire sur le plan économique. Les conséquences de la décision étant considérées comme sans enjeu, on ne perdra pas de temps à réfléchir dessus. Les managers ayant tendance à considérer que l'intérêt des acteurs de l'entreprise se porte ailleurs, sur les produits, les marchés, la technologie, ils chercheront donc la mobilisation et non la motivation individuelle.

Depuis, la tendance semble s'être renversée.



ERIC HARTMANN/MAGNUM

Chantier naval de Bats (Etats-Unis). Comment coordonner les tâches de plusieurs ouvriers ? Les faire coopérer ? Obtenir leur adhésion à un objectif commun (construire un navire) ? En matière managériale, théories et approches ont été conçues en réponse aux problèmes qui se sont posés concrètement aux entreprises au fur et à mesure de leur transformation.

Les années 90 voient plutôt retomber les discours flamboyants sur le management par les valeurs « communautaires » et l'on assiste plutôt à un retour aux valeurs individuelles. La culture d'entreprise tend à disparaître des séminaires et des livres de gestion pour faire place aux discours exhortant la « prise en charge individuelle » par la contractualisation des rapports entre l'individu et l'entreprise. Par un retour de balancier, la chaleur des rapports humains, que l'on trouve dans la solidarité mécanique inhérente à la culture de l'entreprise, se substitue à la froideur du lien juridique engageant l'individu et l'entreprise. L'entreprise, comme nœud de contrat, cherche moins la fidélité aux valeurs que la prestation d'une compétence. Une compétence qui s'achète et se vend à tout moment sur un marché. « *Soyez votre propre manager* », semblent dire ces nouveaux discours, « *oubliez ces discours trop protecteurs vous menant sur de fausses espérances* ». L'entreprise ne procure plus l'emploi mais assure l'employabilité, c'est-à-dire la capacité pour un individu de se maintenir en permanence sur le marché du travail, toujours en alerte pour maintenir ses connaissances à niveau.

On le voit, cette suite d'énoncés a de quoi donner le tournis. Des cadres, pas forcément désabusés, s'en amusent : « *Au cours de ces derniers mois, on nous a dit que le profit était plus important que le chiffre d'affaires, que la qualité était plus importante que le profit, que les gens étaient plus importants que le profit, que les clients étaient plus importants que les employés, que les gros clients étaient plus importants que les petits clients, que la croissance était le facteur expliquant*

*notre succès ; pas étonnant que nous allions si mal !* »

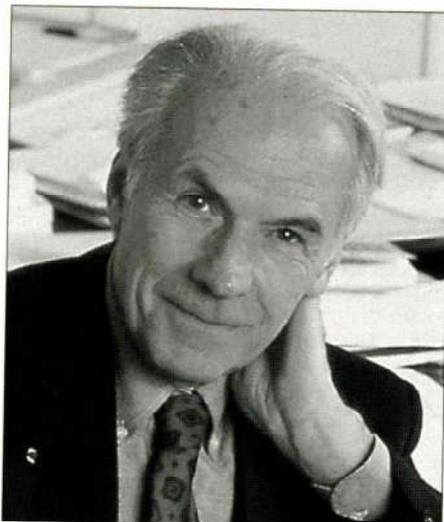
Finalement, le retour aux valeurs sûres que sont les pères fondateurs du management (H. Fayol, M.P. Follett pour le début du siècle, C. Barnard, P. Drucker pour l'après-guerre) demeure la seule attitude réaliste pour résister à cette tourmente des idées. Ce n'est pas une tentative de fuite vers le passé mais un simple souci de « calmer le jeu » afin de retrouver des repères robustes. ■

#### NOTES

- (1) Planifier, organiser, pourvoir (en personnel), diriger, coordonner, rendre compte, budgéter.
- (2) H. Fayol, directeur général des mines de Commeny et auteur de *L'Administration générale et industrielle, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* (1916), est considéré aux Etats-Unis comme l'un des fondateurs du management ; Voir J.-M. Saussois, « Henri Fayol ou l'invention du directeur général salarié », J.-P. Bouilloud et B. Lecuyer, *L'Invention de la gestion*, L'Harmattan 1991.
- (3) J. Champy, *Reengineering du management*, Dunod, 1995.
- (4) Reconnu comme le penseur contemporain du management, P. Drucker a écrit des dizaines de livres et des centaines d'articles sur le management, notamment *La Pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, 1957.
- (5) *The Managerial Grid III*, Gulf, 1985.
- (6) T.J. Peters et R.H. Waterman, *Le Prix de l'excellence* (1982), InterEditions, 1983.
- (7) R. Tanner Pascale (1990), *Les Risques de l'excellence*, InterEditions, 1991.
- (8) A. Eraly, *L'idéologie dans le discours managérial*, Université de Bruxelles, texte non publié.
- (9) N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 1991.
- (10) P. Bonarelli, *La Réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent*, L'Harmattan, coll. « Logique de gestion », 1994.

# Michel Crozier : « La clé de la réussite américaine : le partenariat. »

Fondateur du Centre de sociologie des organisations (CSO). Plusieurs de ses ouvrages comptent parmi les classiques : *Le Phénomène bureaucratique* (Le Seuil, 1963, 1971), *La Société bloquée* (Le Seuil, 1970), *L'Acteur et le Système* (Le Seuil, 1977 avec E. Friedberg). Signalons également : *L'Entreprise à l'écoute : apprendre le management postindustriel*, InterEditions, 1989.



LECOUZY/GAMMA

Aux Etats-Unis, le temps des *Golden Boys* est révolu. L'heure est désormais à l'entreprise individuelle et au partenariat.

**SCIENCES HUMAINES : Vous venez de rédiger un rapport sur les nouvelles pratiques managériales apparues ces dernières années aux Etats-Unis, à partir d'une série d'entretiens avec différents managers et consultants. Quelles sont les principales tendances que vous avez pu dégager ?**

**Michel Crozier :** Nous ne sommes plus du tout dans le cycle traditionnel du toujours nouveau. Quand on demande : quelle est la nouvelle mode ? On vous répond qu'il n'y a plus de nouvelle mode intellectuelle mais qu'il y a, en revanche, des tendances fortes, en matière de pratiques managériales. Les deux tendances dominantes ont été et sont encore le *downsizing* et le *reengineering* (voir encadré p. 66).

Le *downsizing* doit être examiné à part car il s'agit d'une série de vagues de réajustement que nous connaissons aussi en Europe mais qui ont été, aux Etats-Unis, appliquées avec une dureté sans équivalent. La première vague de *downsizing* commence au début des années 80 ; elle correspond, sur le plan intellectuel, au succès du *Prix de l'excellence*. Elle concerne en priorité le top management. Celui qui incarne désormais la figure du manager, c'est l'homme providentiel, le sauveur, qui, à peine arrivé dans l'entreprise, réduit de manière drastique les effectifs du siège social. Cette méthode a été appliquée avec une brutalité impensable en

Europe. L'Amérique semblait tout d'un coup douter de l'efficacité des états-majors fonctionnels de plus en plus sophistiqués qui avaient fait la fortune des théoriciens du management.

La deuxième vague a concerné les ouvriers et les employés d'exécution des grandes industries et des grandes concentrations du tertiaire, c'est le *downsizing* proprement dit. Pour restaurer la compétitivité, l'entreprise doit être « *lean and mean* » (maigre et méchante). En quelques années, General Motors (GM) et d'autres fleurons de l'Amérique moderne comme IBM ont supprimé jusqu'à la moitié de leurs effectifs. Le rôle de la Bourse de Wall Street est de plus en plus manifeste dans ce mouvement : le cours des actions des firmes qui licencient massivement est systématiquement à la hausse. Cela a encouragé certains patrons à enfler démesurément les chiffres de licenciement tout en réembauchant subrepticement (c'est le cas, par exemple, de la compagnie de télécommunications AT & T). Les entreprises américaines n'ont pas été les seules ni les premières à recourir à cette pratique. Des entreprises françaises l'ont également pratiquée mais se sont bien gardées de le clamer. D'ailleurs, l'une des entreprises qui a le plus réduit ses effectifs en Europe est une entreprise française : Usinor Sacilor (70 % des effectifs ont disparu !).

Depuis, une troisième vague de *downsizing* a touché le *middle management* : les cadres, jusqu'ici relativement protégés.

**SH : Quelle a été l'attitude des syndicats face à ces différentes vagues de downsizing ?**

**M.C. :** Les syndicats américains sont apparus tels des géants aux pieds d'argile. A la différence de leurs homologues français, ils n'étaient pas parvenus à se faire accepter comme des interlocuteurs du pouvoir politique. Surtout, ils sont en position de faiblesse du fait du basculement des activités humaines. Leur force était dans l'industrie, or l'avenir est dans les services.

Ce que révèle la victoire récente des grévistes de la compagnie de transport express UPS, c'est la mutation du monde salarié, la recomposition de la main-d'œuvre : le

déclin de la classe ouvrière au profit des employés, sous l'effet de la tertiairisation de l'économie. Au sein de la confédération syndicale AFI-CIO, les syndicats traditionnels sont aujourd'hui en perte de vitesse par rapport aux syndicats d'employés de service. Inquiets eux-mêmes de la concurrence japonaise, ils ont finalement accepté la simplification des procédures exigée par les patrons dans le cadre de leurs efforts de restructuration.

**SH : Venons-en maintenant au *reengineering*. Quand apparaît-il ? En quoi consiste-t-il ?**

**M.C. :** Le *reengineering* apparaît avec la deuxième vague du *downsizing*. Au début des années 80, certains s'interrogent déjà : pourquoi Toyota a battu GM sur son propre terrain, le marché américain ? La réponse ne fait alors aucun doute : on compte 5 niveaux hiérarchiques chez le premier, 19 chez le second. En fait, les choses ne sont pas si simples que cela, mais le contraste est considérable. Toujours est-il qu'on en vient à cette autre révolution : le *reengineering*. Cette pratique vise à remettre à plat toutes les activités et tous les processus qui permettent de les accomplir pour en assurer un flux optimum. Concrètement, il s'agit d'organiser les flux entre les diverses activités de l'entreprise, de telle sorte qu'il n'y ait pas de temps mort. Dans la mesure du possible, il faut éviter de remonter au niveau hiérarchique supérieur pour trouver une solution. Toutes les solu-

tions doivent être trouvées à la base entre les « opérationnels » : ouvriers et employés d'exécution, contremaîtres... Si une entreprise perd de l'argent et des parts de marché, c'est qu'elle n'est pas capable d'assurer en temps utile toutes les formes de coopération.

**SH : Voilà pour les pratiques, qu'en est-il des théories managériales ?**

**M.C. :** Ce qui m'a frappé, c'est le déclin des théories managériales sophistiquées. On assiste à cet égard à un changement très profond. Après avoir été longtemps valorisées, les méthodes à prétention plus ou moins théorique sont délaissées. L'heure est au pragmatisme. La capacité conceptuelle des universitaires et des professeurs des Business Schools est toujours forte mais elle vise à s'insérer plus immédiatement dans l'action. *Le Prix de l'excellence* avait marqué à cet égard une rupture. Ecrit par deux consultants qui enseignaient à la Harvard Business School, ce livre n'est pas particulièrement... excellent, mais il arrive au bon moment : il prône l'action, rien que l'action. Arrêtons de ratiociner ! dit-il en substance. Cela dit, les nouvelles pratiques en vigueur ont quand même inspiré des efforts de modélisation ou de théorisation. Je pense en particulier à l'*Economic Value Added* (EVA) : c'est un modèle de réflexion qui permet d'évaluer chaque parcelle de l'entreprise en fonction de la valeur ajoutée qu'elle apporte. Il permet à l'entreprise de repérer

ses secteurs d'activité les moins rentables et dont elle pourrait avoir intérêt de se défaire. La révolution du *reengineering* a donné lieu à un plus grand effort de théorisation, notamment de la part de Michael Hammer. Il est vrai que, pour être réussi, le *reengineering* implique qu'on change de mode de raisonnement dans l'organisation de la firme. Au lieu de couper les fonctions en départements, divisions, sous-départements, subdivisions... il faut tout repenser en fonction des flux à optimiser. Telle est sa justification théorique.

**SH : Pour beaucoup, le *reengineering* est un masque pudique du *downsizing*...**

**M.C. :** C'est une erreur. Au cours d'une conférence de presse, M. Hammer, le « pape » du *reengineering*, a précisé sa pensée, en se dissociant spectaculairement du *downsizing* tout en reconnaissant qu'il n'avait pas assez tenu compte des problèmes posés par les hommes dans la mise en œuvre des principes nouveaux. Cela dit, le *reengineering* a permis de maintenir efficaces les entreprises désorganisées par le *downsizing*. Il implique une révision complète du système de contrôle de gestion. Faute de l'avoir compris, bien des entreprises ont aggravé leur situation. Elles ont diminué fortement leurs effectifs sans repenser véritablement l'organisation des lignes hiérarchiques. Ce faisant, elles se sont retrouvées devant de nouvelles difficultés liées

Aux Etats-Unis, la première vague de *downsizing* (dégraissage) a concerné le top management avant de toucher les ouvriers et employés de production.



à la forte pression qui s'est exercée sur les employés. Nous avons retrouvé ce problème à Air France au moment de la grande crise de 1993. L'analyse précise que nous avons faite a montré que les réductions d'effectifs antérieures avaient bien réussi à augmenter les ratios individuels de productivité, mais les employés pensant en priorité à leurs ratios étaient incapables de trouver une solution rapide à leurs problèmes de flux. Du fait du mode d'organisation dominant, la solution exigeait une intervention de l'échelon supérieur. La remontée et la redescende de l'échelon hiérarchique avaient pour conséquence une productivité collective inférieure. Plus les gens travaillaient, plus les résultats étaient mauvais. Le *reengineering* avait été le grand succès de British Airways. Cela va beaucoup plus loin qu'une mode. C'est le passage d'une organisation hiérarchique verticale à une organisation horizontale par l'amélioration constante des flux.

#### SH : Qu'en est-il de la stratégie managériale ?

M.C. : La vogue du *reengineering* a quelque peu occulté les questions de stratégie. Celle-ci tend à revenir en force avec Michael Porter et l'idée de « stratégie compétitive ». L'idée est simple et va à l'encontre des idées reçues du *benchmarking* : si vous cherchez à être le meilleur, il faut se garder d'imiter les autres ! En cherchant à s'imiter les uns les autres, les entreprises deviennent des clones, l'ensemble perd en inventivité et donc en compétitivité.

M. Porter plaide donc pour le retour à la stratégie compétitive : elle consiste à choisir les nouveaux procédés (de production ou commerciaux) de façon raisonnée et délibérée, en travaillant sur la meilleure combinaison. Si on peut imiter chaque procédé, on ne peut pas imiter l'ensemble combiné des procédés, qui résulte, lui, de ce choix rigoureux. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise ne doit pas hésiter à sacrifier clients et activités qui affaiblissent la combinaison gagnante, en d'autres termes, qui ne s'intègrent pas, brouillent l'image et font donc perdre de l'argent. Les principes de la stratégie compétitive ont été appliqués par la compagnie américaine South West Airlines. Pour être plus compétitive, celle-là a tout simplement supprimé la moitié de ses clients !

La stratégie compétitive n'exclut pas le *reengineering*. La rénovation de la pensée stratégique qu'a entreprise M. Porter vise d'ailleurs à réintégrer l'apport du *reengineering* dans la vision stratégique.

En dehors de ce débat central, beaucoup d'ouvrages paraissent sur le thème du partenariat et de la négociation. Dans son dernier best-seller, Rosabeth Moss Kanter, par

exemple, considère que dans un monde de plus en plus globalisé, les rapports de concurrence ne peuvent plus être des rapports de guerre économique.

De son côté, Roger Fisher a mis au point des séminaires de formation dans lesquels on apprend à comprendre l'adversaire pour pouvoir coopérer avec lui sur des domaines précis. L'idée est de passer du « *win/lose* » au « *win/win* ». Il ne s'agit plus de gagner seul mais de trouver une solution qui profite à tous. On est loin de l'idée longtemps admise aux Etats-Unis du gagner à tout prix. La théorie de R. Fisher est actuellement très prisée chez les consultants.

#### SH : Ces théories comme les méthodes sont-elles des modes ou sont-elles appelées à durer ?

M.C. : Elles correspondent à des changements profonds de la société américaine. Certes les principaux maux de l'Amérique (la délinquance, la drogue...) sont toujours là, mais la baisse du chômage a manifestement redonné confiance dans l'avenir. Les licenciements massifs sont acceptés beaucoup plus facilement. La plupart de mes interlocuteurs parlent de *sea-change*, de véritable renversement.

L'Amérique des années 60 était encore dominée par les grandes corporations industrielles qui tendaient à devenir de plus en plus bureaucratiques. Aujourd'hui, l'innovation individuelle et le développement local deviennent le moteur du changement. L'innovation n'a jamais été autant à l'honneur, de même que l'entrepreneuriat individuel. Tous mes interlocuteurs ont insisté sur l'importance décisive de l'innovation dans le renouveau de l'esprit entrepreneurial.

C'est dans ce contexte que travaillent les hommes d'affaires comme les spécialistes du management, universitaires et chercheurs. A leur tour, les nouvelles pratiques changent les mentalités.

Dans le domaine managérial, les révolutions auxquelles on assiste avaient été prophétisées de longue date. Dans son livre *The Age of Discontinuity*, publié en 1975, Peter Drucker, le vieux sage de la pensée managériale américaine, montrait comment toutes les industries dominantes du siècle, celles de l'acier, du caoutchouc, de l'automobile, etc., allaient décliner, se recomposer ou laisser place à d'autres activités. A l'âge de la « continuité » (correspondant à la révolution industrielle) allait succéder un âge de la « discontinuité ».

En d'autres termes, au système industriel stable allait succéder un autre, beaucoup plus instable, celui des activités d'éducation, de santé, de communication et de services. C'est effectivement ce que les Etats-Unis sont en train de vivre.

#### SH : Quel a été le rôle de la révolution informatique dans la conception des nouvelles pratiques managériales ?

M.C. : Il est essentiel. Les nouvelles pratiques sont directement liées à la révolution informatique. Le *reengineering*, en particulier, est venu de l'utilisation à grande échelle de l'informatique dans le management. Son inspirateur, M. Hammer, ancien professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), a travaillé avec le prophète de la nouvelle économie générée par l'informatique, Michael Dertouzos, professeur au MIT et auteur du célèbre rapport *Made in America*. C'est en travaillant à la réorganisation du système informatique de Ford qu'il a élaboré la doctrine du *reengineering*. Toutes les autres avancées prennent également en considération les nouvelles potentialités offertes par l'informatique. Cette importance de l'outil informatique explique le caractère davantage pratique que théorique des nouvelles tendances managériales. D'où l'objection souvent adressée à ces pratiques : elles ne créent rien de nouveau et ne cherchent qu'à optimiser l'utilisation des nouvelles technologies. Mais c'est le résultat qui compte. Et l'innovation se fait à partir de ces résultats.

#### SH : Dans quelle mesure les nouvelles pratiques managériales américaines sont-elles transposables en France ?

M.C. : La transposition ne va pas de soi car il s'agit justement de pratiques et non de théories. Qui plus est, la France souffre d'un double handicap. D'abord, nous n'avons pas encore pris la mesure des potentialités offertes par l'informatique. C'est la clé de la réussite américaine actuelle : celui qui a une idée peut la valoriser grâce aux moyens des technologies de l'information et de la communication. Ensuite, la France souffre d'un déficit de petites et moyennes entreprises. Ces dernières ont tendance à se battre pour conserver ce qu'elles ont. Ce n'est pas nouveau mais cela devient un handicap dès lors que le maître mot devient le partenariat.

Il est particulièrement frustrant de comparer sur ce point la France à l'Amérique. Nous nous épuisons à subventionner les petites entreprises locales pour les empêcher de licencier alors qu'aux Etats-Unis, le Small business administration ne donne absolument pas d'argent mais offre des services irremplaçables, par l'intermédiaire justement d'Internet, en matière juridique, fiscale, technologique. Surtout, il induit les rencontres et les partenariats, la connaissance d'un environnement porteur. ■

Propos recueillis par  
JEAN-CLAUDE RUANO-BORBALAN  
et SYLVAIN ALLEMAND

# A lire

## MANUELS ET OUVRAGES DE SYNTHÈSE

### Comprendre l'entreprise.

#### **Théorie, gestion, relations sociales**

T. Alberto, P. Combemale, Nathan, 1993.

#### **La Sociologie des entreprises**

P. Bernoux, Seuil, 1995.

Excellent manuel, accompagné de la présentation d'études de cas.

#### **L'Analyse des organisations.**

#### **Une anthologie scientifique**

J.F. Chanlat et F. Séguin, Gaëtan Morin, 1992.

En deux volumes, un recueil de textes et l'essentiel des analyses de l'organisation.

#### **La Sociologie des organisations**

C. Lafaye, Nathan, 1996.

#### **Handbook of organization studies**

S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage, 1996.

Un panorama complet et prospectif des sciences de l'organisation.

#### **Introduction à l'analyse des organisations**

Y.F. Livian, Economica, 1995.

Une introduction claire, complète et illustrée.

#### **Images de l'organisation**

G. Morgan, ESKA, 1989.

Une présentation des sciences de l'organisation à travers huit métaphores.

#### **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**

R. Sainsaulieu, Presses de la FNSP/Dalloz, 1987.

Ouvrage de référence.

#### **Sociologie des entreprises**

C. Thuderoz, La Découverte, 1996.

## QUELQUES GRANDS CLASSIQUES DES SCIENCES DES ORGANISATIONS ET DU MANAGEMENT

### **La Main visible des managers**

A.D. Chandler, Economica, 1988.

### **L'Acteur et le Système**

M. Crozier et E. Friedberg, Seuil, 1977.

Ouvrage fondateur de l'analyse stratégique.

### **La Pratique de la direction des entreprises**

P. Drucker, Editions d'Organisation, 1957.

### **Adapter les structures de l'organisation**

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, Editions d'Organisation, 1969.

### **Les Organisations**

J.G. March, H.A. Simon, Dunod, 1964.

### **La Dimension humaine de l'entreprise**

D. McGregor, Gauthier-Villars, 1974.

### **Le Management. Voyage au centre des organisations**

H. Mintzberg, Editions d'Organisation, 1990.

Une synthèse des travaux et modèles de Mintzberg.

### **Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale**

J.D. Reynaud, A. Colin, réédition, 1997.

Ouvrage de synthèse, à la fois très clair et très érudit.

### **L'Identité au travail**

R. Sainsaulieu, Presses de la FNSP, 1977, rééd. 1985.

Ouvrage fondateur de l'approche culturelle et identitaire.

### **Les Institutions de l'économie**

O.E. Williamson, Interéditions, 1994.

## THÉORIES DE L'ORGANISATION

### **Les Nouvelles Approches sociologiques de l'organisation**

H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.F. Livian, Seuil, 1996.

### **Les Nouvelles Théories de l'entreprise**

B. Coriat, O. Weinstein, Le Livre de poche, 1995.

### **La Sociologie industrielle aux Etats-Unis**

P. Desmarez, A. Colin, 1986.

### **Introduction critique aux théories d'organisation**

B. Lussatto, Dunod, 1988. Cet ouvrage accorde une (trop ?) large place aux théories systémiques.

### **Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits**

J. Nizet et F. Pichault, Gaëtan Morin, 1995.

### **L'Analyse stratégique.**

### **Autour de Michel Crozier**

F. Pavé (dir.), Seuil, 1994.

### **Méthodes pour une sociologie de l'entreprise**

F. Piotet, R. Sainsaulieu, Presses de la FNSP/ANACT, 1994. Les différents types de diagnostics et d'intervention sociologiques en entreprise.

### **Les Grands Auteurs en organisation**

J.C. Scheid, Dunod, 1990. Une présentation des principaux auteurs. Une absence étonnante cependant : celle d'H. Mintzberg.

## POUVOIR ET RÉGULATION

### **Psychologie du travail et des organisations**

S. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin, Gaëtan Morin, 1996.

### **L'Organisation en analyse**

E. Enriquez, Puf, 1992.

### **Les Organisations modernes**

A. Etzioni, Duculot, 1973.

### **Le Pouvoir et la Règle**

E. Friedberg, Seuil, 1993.

### **Décisions et organisations**

J.G. March (dir.), Editions d'Organisation, 1991.

### **Le Manager au quotidien**

H. Mintzberg, Editions d'Organisation, 1984.

### **Le Management clandestin**

M. Moulet, Interéditions, 1992.

### **L'Emprise de l'organisation**

M. Pagès et Alii, Puf, 1979.

### **« Pouvoir et dynamique des organisations »**

*Sciences de la société*, n° 38 et 39, 1996.

## CULTURE, IDENTITÉ

### **L'Individu dans l'organisation.**

#### **Les dimensions cachées**

J.F. Chanlat (dir.), ESKA, 1990. Un bilan complet des recherches contemporaines sur les approches humaines de l'organisation : l'ouvrage de référence sur la question.

#### **Individu, groupe et organisation**

N. Côté et Alii, Gaëtan Morin, 1986.

#### **Les Mondes sociaux de l'entreprise**

I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, Desclée de Brouwer, 1995.

#### **La Logique de l'honneur**

P. d'Inbarne, Seuil, 1989.

## Individus et organisations

C. Louche (dir.), Delachaux et Niestlé, 1994. Recueil de textes.

### **L'Entreprise, une affaire de société**

R. Sainsaulieu (dir.), Presses de la FNSP, 1990, rééd. 1992.

## MANAGEMENT ET CHANGEMENT

### **Sociologie de l'entreprise et de l'innovation**

N. Alter, Puf, 1996. Un excellent manuel sur les processus d'innovation dans les entreprises.

### **Les Annales de l'Ecole de Paris**

3 volumes, 1996-1997. Comptes-rendus des colloques et conférences de l'Ecole de Paris du management.

### **Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel**

C. Argyris, Interéditions, 1995.

### **Management. Aspects humains et organisationnels**

N. Aubert, J.P. Gruere, J. Jabes, H. Laroche, S. Michel, Puf, 1991.

### **Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation**

P. Besson (dir.), Entreprendre, 1997.

### **The Organization of the Future**

F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, The Drucker Foundation, Jossey-Bass, 1997. L'organisation du futur vue par : P. Drucker, R.M. Kanter, C. Handy...

### **Toutes les théories du management**

C. Kennedy, Maxima Laurent du Mesnil, 1993. Une présentation vivante des grandes figures du management.

### **Le Manager jetable. Récits du management réel**

M. Villette, La Découverte, 1996. Un regard critique sur les pratiques managériales contemporaines.

### **Le Management. La pensée, les concepts, les faits**

M. Weill, Armand Colin, 1994.

## REVUES

### **Entreprises et Histoire**, ESKA.

**L'Expansion Management Review** propose des compilations d'articles parus dans les revues de management anglo-saxonnes.

### **Gérer et Comprendre**, Annales des Mines.

### **Le Journal de l'Ecole de Paris.**

### **Revue française de gestion**, FNEGE.

### **Sociologie du travail**, Dunod.

## DANS SCIENCES HUMAINES

« **L'énigme de la décision** », hors série n° 2, mai-juin 1993.

« **La vie des organisations** », n° 30, juillet 1993.

« **Les liens sociaux invisibles** », hors série n° 5, mai-juin 1994.

« **L'acteur et ses logiques** », hors série n° 9, mai-juin 1995.

La rubrique « **Cahiers de l'ANVIE** » traite chaque mois d'un sujet relatif à l'entreprise ou à l'organisation, par exemple : soigner l'hôpital, le management des connaissances, l'entreprise face à la diversité des cultures...

# LA COLLECTION SCIENCES HUMAINES

(BON DE COMMANDE PAGE 74)

- N° 1 **Edgar Morin** - La crise du Moyen-Orient - L'école des Annales  
Entretien avec Yves Lacoste.
- N° 11 **Qu'est-ce que la science ?** - Les littératures populaires  
Karl von Clausewitz - Entretien avec Emmanuel Le Roy Ladurie.
- N° 14 **L'économie-monde** - Kurt Lewin  
Entretien avec Maurice Reuchlin.
- N° 16 **La rencontre des cultures** - Théorie du chaos et sciences humaines  
Roland Barthes (2) - Entretien avec Jacques Le Goff.
- N° 18 **Groupes, classes, tribus** - L'aide au développement  
en question - Emile Durkheim (2) - Entretien avec Luc Ferry.
- N° 19 **Comportement animal, comportement humain** - Penser  
l'après-guerre froide - Paul Diel - Entretien avec Pascal Perrineau.
- N° 20 **L'amour, logique d'une passion** - Le sport : médias, argent,  
(DOUBLE) éthique - Jurgen Habermas - Entretien avec Georges Balandier.
- N° 21 **A quoi sert la pédagogie ?** - L'ésotérisme aujourd'hui  
Marcel Mauss - Entretien avec Gérard Noiriel.
- N° 22 **L'État en question** - Graphologie et recrutement : une imposture ?  
Découvrir la sémiotique - Entretien avec Algirdas-Julien Greimas.
- N° 23 **Repenser le développement** - L'hypnose, du mystère à la  
science ? - René Girard, sacrifice et désir.
- N° 24 **Les mythes contemporains** - Faut-il avoir peur des Japonais ?  
Paul Watzlawick - Entretien avec Sylvain Auroux.
- N° 25 **Les grands défis des sciences humaines**  
Les bouleversements de la pensée politique - J. A. Schumpeter  
Entretien avec Bertrand Badie.
- N° 26 **Psychothérapies et développement personnel** - A quoi sert la  
prison ? - Max Weber - Entretien avec Jean Delumeau.
- N° 27 **Les représentations, images trompeuses du réel** - Les figures  
du capitalisme - L'ethnométhodologie - Entretien avec Louis-Vincent Thomas.
- N° 28 **L'exclusion, nouvelle question sociale** - La formation  
du symbole chez l'enfant selon Jean Piaget - Entretien avec Yves Coppens.
- N° 29 **L'inconscient : de nouvelles voies** - Histoire et sociologie, les démêlés  
d'un vieux couple - Erving Goffman - Entretien avec Raymond Boudon.
- N° 30 **La vie des organisations** - La distinction selon Pierre Bourdieu  
Entretien avec Pierre Nora - Enjeu : vers la civilisation urbaine.
- N° 33 **Les métamorphoses de l'adolescence** - Le partage du temps  
de travail - Entretien avec Jacques Lesoume - Après la guerre froide.
- N° 34 **L'univers de la religion** - Culture écrite et inégalités scolaires  
Lev Vigotsky - Entretien avec Michel Wieviorka.
- N° 35 **La querelle des méthodes** - L'évaluation des compétences aujourd'hui  
*Homo Ludens* - Les Indiens d'Amazonie.
- N° 36 **Du nouveau sur l'intelligence** - Entretien avec Yves Lacoste  
De la géographie politique à la géopolitique - Marshall MacLuhan.
- N° 37 **L'individu et ses appartenances** - Où va le commerce mondial ?  
L'Ergonomie : étudier le travail pour l'améliorer - Entretien avec Serge Moscovici.
- N° 38 **L'art de convaincre** - Le taylorisme n'est pas mort - Entretien avec  
Alain Caillé - Albert O. Hirschman - Sur les routes de la soie.
- N° 39 **Faire des projets** - Vers un nouveau système productif - Entretien  
avec André Martinet - Le risque majeur - Regards sur les Français.
- N° 40 **Regards sur la folie** - Comment manifeste-t-on aujourd'hui ?  
Entretien avec Marc Ferro - La psychodynamique du travail.
- N° 41 **Aux sources de la guerre** - Entretien avec Gérard Mendel  
L'ethnopsychiatrie - La dramaturgie.
- N° 42 **Masculin Féminin** - Les mirages de l'utopie  
(DOUBLE) Entretien avec Alain Touraine - La nouvelle géographie.
- N° 43 **La mémoire déchiffrée** - Le Japon en voie de normalisation ?  
Gabriel Tarde et la psychologie sociale.
- N° 44 **Comprendre Michel Foucault** - L'école de Chicago - La réussite  
de certains élèves défavorisés - Entretien avec Joffre Dumazedier.
- N° 45 **Changer de vie : la mobilité sociale aujourd'hui** - Y a-t-il un  
syndrome de la victime ? - Entretien avec François Furet - Célestin Freinet
- N° 46 **L'éthique** - Entretien avec Hubert Montagner  
Alexis de Tocqueville - La gestion, science ou technique ?
- N° 48 **La logique des communautés** - Qu'est-ce que le crime ?  
Gaston Bachelard - Sommes-nous vraiment libres ?
- N° 49 **La perception : filtre de la réalité** - Le système communiste  
était-il réformable ? - Bien gérer son stage en entreprise  
Rencontre avec Bruno Latour.
- N° 50 **Tiers-monde : la fin des mythes** - L'énigme de l'effet placebo  
Rencontre avec Philippe Meirieu - Emile Durkheim : Le Suicide.
- N° 51 **Le langage sert-il à communiquer ?** - Pouvoir et religion selon  
l'Islam - Adam Smith : La richesse des nations.
- N° 52 **Le destin de la psychanalyse** - Peut-on réformer les langues ? -  
L'effet Hawthorne, un mythe des sciences humaines - Philippe Ariès :  
L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime.
- N° 53 **Les mécanismes de la croyance** - Les confidences des Françaises  
(DOUBLE) à Menie Grégoire - Elie Cohen : Promesses de l'économie mondiale  
Hannah Arendt : Les origines du totalitarisme.
- N° 55 **Le temps** - Robert J. Sternberg : « L'intelligence : au-delà du Q.I. » -  
Marcel Mauss : Sociologie et Anthropologie.
- N° 56 **Penser : les stratégies mentales** - Daniel Bell : « La dynamique des  
sociétés » - P. Bourdieu et J.-C. Passeron : Les Héritiers.
- N° 57 **Où va le commerce mondial ?** - Du nouveau sur l'illettrisme - John L. Austin :  
Quand dire, c'est faire - L'homme, esclave de ses racines animales ?
- N° 58 **A quoi servent les rites ?** - Emmanuel Todd : le poids des structures  
familiales - Voyage au pays du pouvoir : 91<sup>e</sup> congrès de l'American Political  
science association.
- N° 59 **Nouvelles technologies : mythes et réalités** - François Bédarida : l'histoire  
entre science et mémoire - Débat : vers la fin du travail ? - Relire Kant.
- N° 60 **Le sens du récit** - Robert Boyer et la théorie de la régulation  
Jean Piaget : le développement de l'intelligence chez l'enfant.
- N° 61 **Nations et nationalismes** - Peut-on faire parler les singes ? - Karl Popper.  
Darwin l'incompris ? - A quoi servent les consultants ?
- N° 62 **L'esprit redécouvert** - Mythes et décisions politiques - Edgar Morin :  
vivre et penser au quotidien - Jean Fourastié : Les Trente Glorieuses.
- N° 63 **Le destin du marxisme** - L'action de la police - Entretien avec  
Paul Ricœur - Thomas S. Kuhn : la structure des révolutions scientifiques.
- N° 64 **A la recherche de la nature humaine** - Les nouvelles approches  
(DOUBLE) des organisations - Entretien avec Claude Hagège.
- N° 65 **La psychologie de l'enfant** - Débat : Alain Touraine et Michel Crozier,  
le changement dans la société. Festival international de géographie.
- N° 66 **Sommes-nous rationnels ?** - La logique de la communication -  
La jeunesse au cours des siècles - Le chaos russe ?
- N° 67 **Nouveaux regards sur la science** - Les sciences de l'éducation  
aux Etats-Unis - Mythes et réalités de la mondialisation -  
Les espaces de travail : enjeux humains.
- N° 68 **Comprendre les émotions** - Entretien avec René Girard - Les chamanes  
de la préhistoire - Georg Simmel et la philosophie de l'argent.
- N° 69 **La philosophie aujourd'hui** - Howard Gardner : Les intelligences multiples -  
Les nouvelles formes de l'emploi - La France intègre toujours ses immigrés.

- N° 70 **Au cœur de la ville** - Alain Lieury : Du laboratoire à la classe - L'entreprise face à la diversité des cultures - Marcel Mauss : La force du don.
- N° 71 **Comment nous voyons le monde** - Immanuel Wallerstein : « le capitalisme va mourir de sa réussite » - Emploi et protection sociale : un dilemme ?
- N° 72 **Inégalités sociales** - Entretien avec Tzvetan Todorov - Les sciences humaines en Russie - Stanley Milgram : soumission à l'autorité.
- N° 73 **De la modernité à la postmodernité** - Entretien avec Boris Cyrulnik - La dynamique des groupes - Les métamorphoses du tourisme.
- N° 74 **L'influence, un pouvoir invisible** - Vers la fin de la guerre ? - Entretien avec Jean-Pierre Dupuy - Pierre Bourdieu : Méditations pascaliennes.
- N° 75 **Le bonheur** - L'exploitation des enfants au travail - Samuel P. Huntington : vers le clash des civilisations - L'innovation alimentaire.
- N° 76 **Le sens de l'école** - Henri Mendras : les transformations de la société française - Paul Feyerabend : contre la méthode.
- N° 77 **Au cœur des cultures** - L'œuvre de Jean Piaget - Economie : Adam Smith - J.-C. Kaufmann : sociologie de l'action ménagère.
- N° 78 **Les métamorphoses du travail** - Les enjeux de la recherche juridique - Entretien avec Carlo Ginzburg - Max Weber : protestantisme et capitalisme.
- N° 79 **Les valeurs en questions** - L'origine de l'Homme moderne - Entretien avec l'économiste O. Williamson - La prohibition de l'inceste.
- N° 80 **Les sciences humaines sont-elles des sciences ?** - Michel Foucault : Surveiller et punir - Entretien avec David Premack.
- N° 81 **Les fondements de la démocratie** - La marche des femmes vers l'égalité - Qu'est-ce que le racisme ? - Lev Vygotski : pensée et langage.

(Les numéros 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 31, 32, 47, 54 et HS 4 sont épuisés).

## Les hors-série Sciences Humaines

- |       |  |       |                                       |
|-------|--|-------|---------------------------------------|
| N° 1  | LES NOUVEAUX<br>NOUVEAUX MONDES                | N° 11 | LES MÉTAMORPHOSES<br>DU POUVOIR       |
| N° 2  | L'ÉNIGME DE LA DÉCISION                        | N° 12 | ÉDUCER ET FORMER                      |
| N° 3  | LE MARCHÉ,<br>LOI DU MONDE MODERNE ?           | N° 13 | LE LIEN SOCIAL EN CRISE ?             |
| N° 5  | LES LIENS SOCIAUX<br>INVISIBLES                | N° 14 | VERS LA CONVERGENCE<br>DES SOCIÉTÉS ? |
| N° 6  | LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE<br>EN MOUVEMENT           | N° 15 | IDENTITÉ, IDENTITÉS                   |
| N° 7  | FAMILLES BOULEVERSÉES,<br>FAMILLES RECOMPOSÉES | N° 16 | LA COMMUNICATION,<br>ÉTAT DES SAVOIRS |
| N° 8  | RÉGIONS ET MONDIALISATION                      | N° 17 | LA MONDIALISATION<br>EN DÉBAT         |
| N° 9  | L'ACTEUR ET SES LOGIQUES                       | N° 18 | L'HISTOIRE AUJOURD'HUI                |
| N° 10 | QUI SONT LES FRANÇAIS ?                        | N° 19 | LA PSYCHOLOGIE<br>AUJOURD'HUI         |

## NE MANQUEZ PAS LES PROCHAINS NUMÉROS

**HORS SÉRIE N° 21 – JUIN 1998**

**La vie des idées**

**N° 82 – AVRIL 1998**

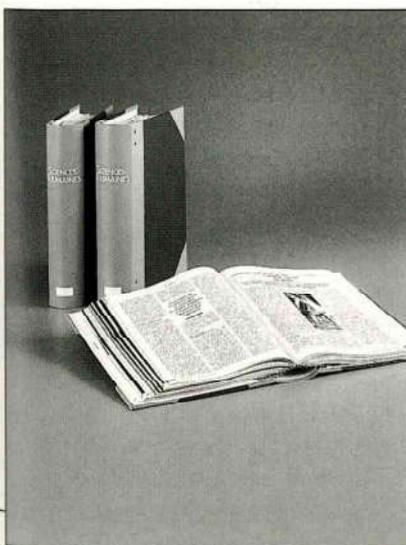
**La lecture**

**N° 83 – MAI 1998**

**La science des signes**

**N° 84 – JUIN 1998**

**Conflit  
et négociation**

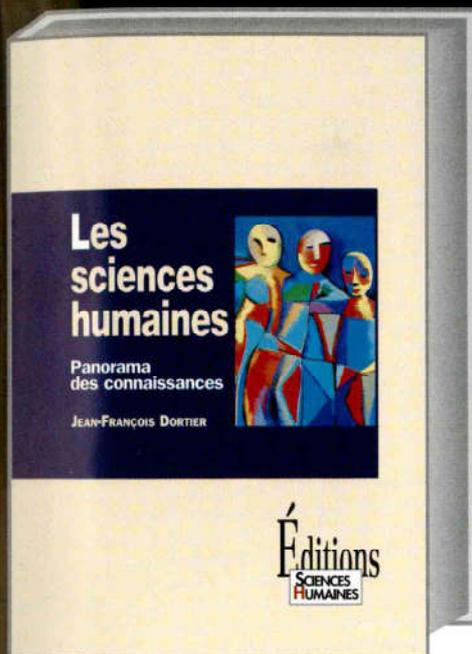


## La reliure Sciences Humaines

**Pour classer la collection d'une année  
soit 11 numéros + 4 hors-série**

**(BON DE COMMANDE PAGE 74)**

# Une collection d'ouvrages de synthèse



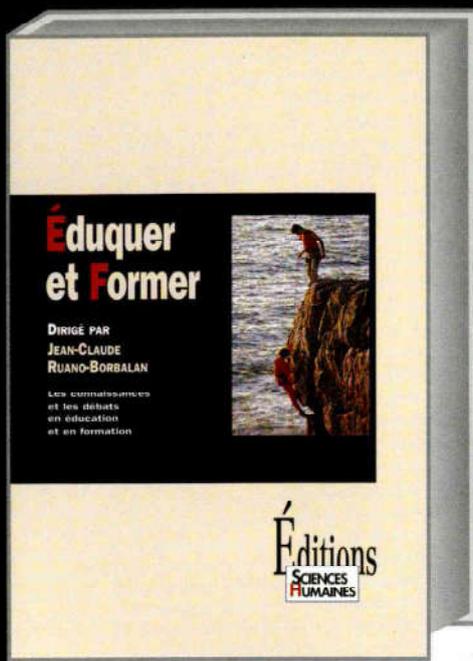
512 pages, 145 FF

## Les sciences humaines

**Panorama des connaissances**

**Jean-François Dortier**

Le premier ouvrage de synthèse sur les sciences humaines et sociales : les disciplines, les auteurs, les recherches, les grandes questions...

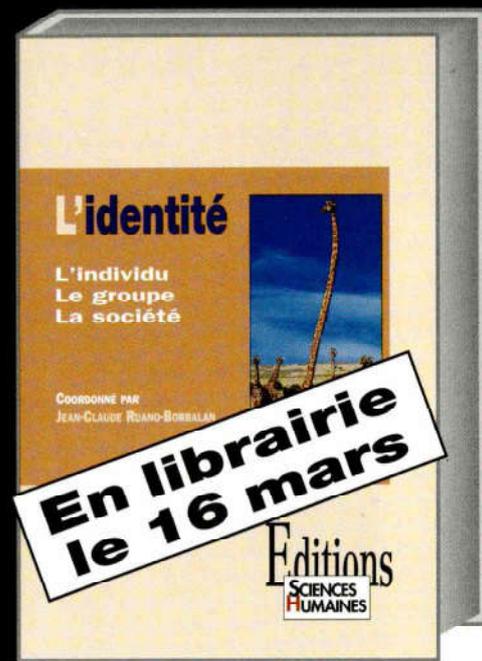


560 pages, 145 FF

## Éduquer et Former

**Dirigé par  
Jean-Claude Ruano-Borbala**

Le point sur les recherches en éducation par les meilleurs spécialistes : l'apprentissage, la compétence et les savoirs, l'expérience des acteurs...



416 pages, 145 FF

## L'identité L'individu, le groupe, la société

**Coordonné par  
Jean-Claude Ruano-Borbala**

Les fondements et les enjeux de l'identité à travers la personnalité, la famille, la religion, le travail, la nation...

**CHEZ VOTRE LIBRAIRE**

Diffusion : Les Presses Universitaires de France

**OU SUR COMMANDE AU  
03 86 72 0715**

Paiement par carte bancaire

**Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES**

# QUESTION

Le traitement d'enquêtes

**Simple d'utilisation et professionnel**

Conception de questionnaires, saisie contrôlée des réponses, nombreux codages, nombreux graphiques, tableaux croisés (lien OLE avec Microsoft Excel), tests, macros, analyses factorielles, mappings, typologie, segmentation, édition de tableaux de bord.

3 versions :

**QUESTION Base,**

**QUESTION édition Pro** pour les études de marchés,

**QUESTION QS** pour les enquêtes de satisfactions.

A partir de  
3 950 FHT<sup>e</sup>

# NeuroText

L'analyse de texte

**Une aide efficace à la synthèse de texte**

- ♦ Classement automatique des phrases en fonction des contextes à l'aide de réseaux de neurones
- ♦ Création des mots-clés : prise en compte des synonymes, des mots outils, de la racine des mots : verbes et pluriels
- ♦ Graphique des réseaux sémantiques
- ♦ Analyse de contenu : classement thématique
- ♦ Croisement avec les variables signalétiques.

Idéal pour l'analyse d'entretiens, questions ouvertes, articles de presse, discours, lettres de réclamation, rapport de visite, forum internet...

3 950 FHT<sup>e</sup>

# SmartMiner

Pour le datamining

**Découvrez les trésors cachés de vos bases de données**

*SmartMiner* vous permet très facilement d'exploiter les informations contenues dans vos bases de données internes, vos bases de données clients ou de prospects.

Il vous permet :

- de les segmenter en fonction de critères prédéfinis
- d'identifier des segments de clients
- de prévoir un comportement futur, de prévoir si un prospect deviendra ou non client, etc.

Destiné aux non spécialistes, *SmartMiner* contient tous les outils qu'il vous faut :

- ✓ exploration de vos bases de données grâce à la nouvelle génération de tableaux croisés (hypercubes OLAP),
- ✓ segmentation par arbres de décisions, classification,
- ✓ **scoring** et modélisation par réseaux de neurones, prévision à court terme.

A partir de  
5 900 FHT<sup>e</sup>

CONSULTATION  
SUR PLACE  
EXCLU DU PRET

# StatBox Pro

La boîte à outils statistiques  
pour Microsoft Excel

**Nouvelle version 2.5**

Intégré au menu d'Excel, *StatBox* ajoute de puissantes fonctions statistiques : échantillonnage, codage, redressement, tableaux croisés, tests, analyses factorielles ACP, AFC, ACM, AFD.

**StatBox Pro** : Analyse de variance (bloc, carré latin, criss-cross...), régression multiple, régression PLS. Analyse statistique des données à l'aide des **réseaux de neurones** : ACP, régression, discriminante, typologie.

A partir de  
2 450 FHT<sup>e</sup>

# SmartXLReport

**Vos tableaux de bord dans  
Microsoft Excel**

*SmartXLReport* est un outil permettant la création et l'édition automatique des tableaux de bord.

*SmartXLReport* lit les informations issues de vos bases de données, les agrège et les place dans les cellules d'une feuille Microsoft Excel. Un script permet de programmer votre application. Il est généré par simples clics de souris

*SmartXLReport* constitue le lien idéal entre votre base de données et votre tableur Excel. Il est d'une grande utilité pour les rapports d'études répétitives.

2 450 FHT<sup>e</sup>

**GRIMMER Logiciels organise des formations sur le traitement d'enquêtes, les analyses statistiques multivariées et le datamining**



Logiciels de démonstration gratuits à l'adresse suivante ou sur notre site internet

**GRIMMER Logiciels** - 34 bis rue de Dunkerque - 75010 Paris

Tél. : 01 42 80 93 37 - Fax : 01 42 80 93 39

<http://www.grimmersoft.com> - E-mail : [info@grimmersoft.com](mailto:info@grimmersoft.com)