

MOBILISATION DES PERSONNES, MANAGEMENT ET CULTURE D'ENTREPRISE

(Théorie et exemples de *Cascades*
à Johnsonville et *Ultramar*)

O. AKTOUF

Professeur H.E.C. - Montréal

L'ère de la "qualité totale" et de la "créativité-vigilance" de chacun à son poste pose, on le sait, un défi majeur aux entreprises d'aujourd'hui. C'est, dit-on, par des pratiques "mobilisatrices" des énergies (intellectuelles, créatrices, voire émotives et narcissiques) des personnes qu'on y arriverait. L'être humain est une créature dont la particularité est d'être une créature de sens, qui a besoin, au-delà — et en appui sur — des satisfactions de besoins plus matériels et plus concrets.

En quoi un courant managérial tel que celui du symbolisme et de la culture d'entreprise peut-il aider à réaliser les conditions de cette mobilisation des ressources humaines ? Comment peut-il contribuer à donner à chacun suffisamment de raisons et suffisamment de sens dans ce qu'il fait à son travail pour l'amener à franchir ce pas indispensable à la "performance" organisationnelle de demain : passer d'un comportement de "rouage - (salarie) - passif" qu'on gère, à celui d'un "complice - (partenaire) - actif" ?

Où en est le mouvement (la mode) de la culture d'entreprise, en ce sens, aujourd'hui ?

Une vision "radicale-humaniste" et l'étude de quelques exemples concrets de véritables "changements de paradigme managérial" et de construction de "cultures de convergences synergiques" aideront à trouver quelques voies qui semblent prometteuses.

I- INTRODUCTION : LES LIMITES DE LA VISION FONCTIONNALISTE DE L'ENTREPRISE COMME LIEU DE CULTURE(S)

Bien que beaucoup ne voient dans le courant de la "culture d'entreprise" qu'une mode managériale éphémère, toute empreinte de superficialité et de manipulation, j'y vois, pour ma part, une occasion presque rêvée de pouvoir enfin acculer les gourous du management consensuel traditionnel à regarder en face quelques radicales contradictions dont les organisations de l'ère industrielle ont toujours été porteuses et qu'ils ont toujours refusé d'admettre.

Le paradigme du fonctionnalo-consensus¹, largement dominant dans les théories du management, a jusqu'ici laissé croire que l'entreprise industrielle taylorienne de la majorité des pays de l'Occident² pouvait se sortir de l'impasse productiviste dans laquelle elle se trouve face au Japon, sans coup férir, sinon au niveau d'habiles manipulations - par leaders-héros-champions interposés - de valeurs, credos et "symboles", aussi désincarnés que garants du statu quo³. On ne cesse de compter, on le sait, depuis le fameux *In Search of Excellence* de Peters et Waterman, les déconfitures d'entreprises présentées, il y a moins de dix ans, comme pétrées d'excellence, dotées de cultures "fortes" et pourvues de leaders héroïques⁴.

Même si, bien sûr, l'essentiel de ce qui fait l'armature théorique et conceptuelle de ce courant pêche par maintes insuffisances, souvent graves⁵ et qui expliquent de telles déconfitures, il n'en a pas moins un immense mérite : celui d'avoir réussi à faire qu'on considère enfin l'entreprise comme, d'abord, un lieu "d'humanité", c'est-à-dire un lieu de culture. Car, s'il est un fait incontestable, c'est bien l'indissoluble corrélation êtres humains - culture : là où il y a des hommes, il y a de la culture, même en contexte organisationnel. On a dû redécouvrir cette évidence, quelque trente à quarante ans après Elton Mayo et Elliot Jaques⁶, parce que de redoutables concurrents, comme le Japon, l'ex-R.F.A. ou la Suède, imposent la nécessité de recourir à l'adhésion active des employés. Leurs simples discipline et obéissance ne sont plus suffisantes pour demeurer parmi les gagnants, dans une bataille économique désormais mondialisée.

Voilà de bonnes raisons pour inciter managers et gourous à rechercher de nouvelles façons de "mobiliser", éveiller et galvaniser des troupes industrielles quelque peu assoupies et abruties par près d'un siècle de taylorisme-fordisme forcené. On s'est enfin rangé à l'idée si chère à Mayo : la nécessité de donner au système idéologique et sentimental des employés, qu'il dénommait "irrationnel", autant - sinon plus - d'importance qu'au système "rationnel" de production-contrôle, qui caractérise la direction et la

gestion des entreprises. La croissance soutenue de l'Occident durant les *trente glorieuses*, sur la lancée de l'après-guerre, a permis de vite mettre aux oubliettes cette exhortation de Mayo. Voilà que, vers le milieu des années 1970, par Japon interposé, on se rend à la nécessité d'y revenir. Mais on y revient comme si rien, entre temps, n'avait bougé, comme si la conception fonctionnalo-consensuelle qui a présidé aux travaux de Mayo était universellement et éternellement pertinente. Comme si, enfin, les mêmes idées, les mêmes principes et les mêmes pratiques managériales, agrémentés de quelques credos, valeurs et rites, pouvaient assurer la transformation d'un contexte de travail en son inverse total : passer d'une entreprise peuplée d'employés qu'on s'est évertué, par le truchement du taylorisme, à rendre les plus interchangeables et les plus déqualifiés-exécutants-passifs possibles, à une toute autre entreprise où chacun deviendrait partenaire-actif, collaborateur-pensant et agent d'une perpétuelle course à la performance soutenue. Il est clair qu'à changement contextuel aussi radical, doit correspondre un changement conceptuel et pratique autrement plus profond que le vernis "symboliste" que proposent les chantes de la culture de l'excellence. Ce sont là les limites quasi incontournables, sans un saut conceptuel quantique, de la traditionnelle vision fonctionnaliste. En quoi consisterait alors ce saut conceptuel ?

II - BASES CONCEPTUELLES D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE ET D'UN MANAGEMENT MOBILISATEURS

Si l'on se tourne, comme il se doit lorsqu'on parle de culture, vers ce qu'en disent les spécialistes, c'est-à-dire les anthropologues, on s'aperçoit d'une double grande différence par rapport à la vision fonctionnaliste-consensuelle du management :

- 1 - On admet l'existence, naturelle et féconde, de différences au sein d'une même culture, d'"espaces sociaux", comme dirait Condominas (1980 et 1985), différents et renvoyant à des sensibilités, des perceptions, des vécus... différents au sein d'un même ensemble culturel.
- 2 - Toute culture est la résultante dialectique d'une constante interaction entre ce qui est considéré comme les trois piliers de tout ensemble humain cohérent : le système de production des biens matériels, celui de la production des règles d'organisation sociale et celui, enfin, de la production des biens immatériels : les symboles, croyances, convictions⁷...

L'organisation étant un ensemble humain, elle ne peut échapper à cette double condition⁸. Mais les implications pour les théories et pratiques du management, en particulier pour ce qui touche aux ressources humaines, sont d'une importance déterminante.

Car n'oublions pas que la vision dominante, nord-américaine surtout, fait des employés des êtres sans culture d'opposition - sinon sans culture du tout - par rapport à l'idéologie patronale et corporative et fait du simple jeu sur les symboles, mythes, credos et valeurs (l'immatériel) le fondement suffisant pour transformer, voire "créer" une culture d'entreprise, connue d'avance comme source de convergence et de synergie. Laquelle "culture" jouerait à son tour sur l'adhésion, l'effort, l'initiative..., le rendement de chacun et de tous, c'est-à-dire sur les rapports (système social) et sur la production (système matériel) dans les entreprises. Comment peut-on ainsi croire que "l'extrême pointe de la superstructure" (les symboles, les mythes...) comme le dit Caillois (1981), peut amener une transformation concrète — qui plus est, radicale — de l'infrastructure ? Pour l'anthropologie, cela revient à quasiment prendre le processus à rebours, ou tout au moins faire bien peu cas des nécessaires dialectique et cohérence entre matériel, social et immatériel ; entre croyances, discours, vie et actes concrets⁹. Or, les tenants de la culture d'entreprise croient pouvoir changer symboles, croyances, convictions, perceptions... sans rien changer à la vie concrète de l'entreprise, notamment en termes de pouvoir, de domination, de mode d'usage des moyens de production, de destination des surplus, de rapports hiérarchiques, de statuts, de "droits" des propriétaires ou de leurs représentants... Tout se passerait comme si on pouvait créer une sorte de nouvelle fraternisation dans les rapports de travail, où les traditionnelles luttes et tensions entre capital et travail, entre dirigeants et dirigés, entre concepteurs et exécutants... se mueraient en complicité active et réciproque, sinon en communion. Cela se peut, semblerait-il, puisqu'il y a des exemples, Japon en tête, or cela paraît exister. Ont-ils, ces exemples, eux, réussi une cohérence et une harmonie entre les aspects matériels, sociaux et immatériels de leur vie organisationnelle ? C'est ce que nous montreront quelques cas concrets que nous analyserons un peu plus loin ; pour l'instant, penchons-nous sur ce que l'on peut considérer comme les clés de vote d'un changement aussi majeur.

Si l'on tente de comparer, un peu comme le fait Morgan (1986), sur une base métaphorique, l'état à partir duquel le management traditionnel doit partir pour aboutir à un état aussi radicalement différent que celui d'une gestion participative et communautaire, on peut, en raccourci, dire qu'il doit abandonner une forme organisationnelle et managériale entièrement marquée par la métaphore de la pyramide pour aller vers une toute autre basée, elle, sur la métaphore du cercle. La première, celle de la pyramide, nous est, on le sait, léguée par les modèles conjugués de l'armée, de la machine et de la biologie du XIX^e siècle. Car n'oublions pas que Taylor et Fayol étaient tous deux ingénieurs et que l'armée prussienne, qui faisait l'admiration de Fayol, était l'œuvre de Frédéric le Grand, passionné d'automates... N'oublions pas

non plus que Fayol était très influencé par les travaux de biologie de Gustave Le Bon dont il a tiré sa fameuse formule "le dirigeant est le cerveau qui commande et les employés sont les organes qui obéissent". Par elle-même, la tenace conception pyramidale des organisations est un frein considérable à la transformation tant désirée. Car le passage à une conception plus "circulaire" implique beaucoup de renoncements dramatiques de la part de ceux qui ont, aujourd'hui, le rôle dominant dans les entreprises :

- de machiniste en chef, de général en chef, de détenteur du savoir... rappelons que Taylor a fait du dirigeant un savant, que Fayol en a fait un maréchal et un cerveau, que Mintzberg en a fait un héros, que Peters et Waterman en ont fait un mythe vivant... occupant le "sommet" de la pyramide (même s'il s'agit de "sous-pyramide" au sein de la pyramide globale de l'entreprise), le dirigeant actuel doit passer à un point bien plus modeste, qui serait le "centre" d'un cercle, où les interactions sont bien plus symétriques et où il n'est plus celui qui a des employés "à son service", mais celui qui est, au contraire, "à leur service". Il devient alors, non plus une personne "dominante", mais une personne "ressource" qui "aide" les employés à toujours mieux faire ce qu'ils font, chacun étant traité comme détenteur du meilleur savoir et du meilleur savoir-faire, dans toute l'entreprise, quant à la tâche à accomplir ;
- d'un traitement, enfin, de l'employé (dont on s'est acharné à faire l'instrument docile et sous-payé du maximalisme industriel) en rouage-salarié-passif de la bonne vieille production de masse, il faut à présent passer à une interaction quasi symétrique avec un employé interpellant, si l'on veut qu'il devienne le complice-partenaire-actif que l'on souhaite.

Mais, l'a-t-on assez dit, l'employé ne peut être traité comme simple "objet" de sa propre transformation. Plus que jamais, il en est l'objet et le sujet. Comment faire que le sujet qu'il est veuille se prêter à la transformation que nous souhaitons ? Quelle culture d'entreprise et quelle gestion des ressources humaines le permettront ?

III - BASES ET CONDITIONS CONCRETES D'UNE GESTION MOBILISATRICE

Il est, je pense, assez clair à ce stade que se contenter de proposer de "nouveaux" mythes, rites, rituels, valeurs et cérémonies... à son personnel ne suffit en aucune façon à générer des conditions de transformations réelles du rapport entre les aspects matériels, sociaux et symboliques d'un ensemble humain comme une organisation. Les credos, croyances et convictions de solidarité, de sort commun, de convergence d'intérêts... ne seront et ne survivront que

si les aspects vécus-concrets-matériels de la façon dont sont conduits les rapports en entreprise véhiculent solidarité, convergence, communauté, etc. En d'autres termes, superstructure et infrastructure doivent être les reflets, élément à élément, l'une de l'autre. Tout déphasage sera source d'incohérence et donc, de clivage irréductible. Or, qui nierait aujourd'hui que le module dominant de l'entreprise occidentale est marqué par l'incohérence entre pratiques concrètes et discours managériaux prétendant lier intérêts et objectifs des dirigeants et dirigés, quand les premiers conservent jalousement toutes sortes d'exclusives : sur le profit, sur le taux de profit, sur sa destination, sur la gestion, sur l'orientation stratégique, sur l'information, sur la décision, sur les projets futurs ?

Le fait est que l'on ne peut plus se contenter de forcer ou de manipuler le travailleur pour obtenir ce qui, en lui, fera que l'entreprise soumise aux règles du jeu de la fin du XX^e siècle soit une entreprise performante. Son obéissance, sa soumission, ou même son adhésion feinte, son simulacre de croyance aux chants de sirène des nouveaux leaders-gentils-héros à la Peters et Waterman, ne suffisent absolument pas à faire franchir à l'organisation le pas décisif vers la performance qualitative soutenue. Pour reprendre des formules de Max Pagès (1986), il faut aujourd'hui aux dirigeants savoir mobiliser et transformer en force de travail supplémentaire, l'idéal du moi et l'énergie narcissique de chaque employé. Plusieurs grosses entreprises célèbres ont tenté cela, mais ce genre d'"emprise de l'organisation" sur les personnes, quand elle est couplée au maintien à tout prix du maximalisme à court terme, conduit inéluctablement aux situations dans lesquelles se trouvent actuellement des géants comme IBM ou General Motors, où les mises à pied massives se succèdent pour maintenir profits et salaires mirifiques de dirigeants¹⁰. Voilà un premier renoncement "culturel" titanesque pour les dirigeants occidentaux : celui qui consiste à troquer la logique du court terme et du maximalisme absolu contre celle du long terme et de l'optimal. Il en est d'autres, tout aussi douloureux et représentant autant d'obstacles à la réelle constitution de l'entreprise en un lieu où se vivrait un minimum de convergence entre sous-cultures patronale et ouvrière :

- changer les règles du jeu présidant aux rapports de travail, sinon la nature même du pouvoir, [passer de l'esprit de la pyramide à celui du cercle (Aktouf, 1990b), renoncer à la toute-puissance et au mythe du management omnipotent (Sievers 1986a et 1986b)...] ;
- cesser de traiter les employés en "enfants immatures" qu'il faut "encadrer", superviser, "gérer", surveiller... Il convient désormais de changer cette attitude de mépris de fait en attitude de respect et de rapports-symétriques-négociés (Argyris, 1957 ; Sievers, 1986b ; Seyriex, 1989) ;

- renoncer à l'exclusivité du "droit" de parole, de la "gestion" de l'information, du pouvoir d'infléchir la communication. Ce sont là des renoncements qui impliquent le passage de l'organisation d'espace de commandement qu'elle reste, par tradition, à espace de parole - mais parole octroyée, libre et assumée (Chanlat et Bédard, 1990 ; Dejours, 1990 ; Aktouf, 1989...). C'est aussi passer d'un mode unilatéral d'exercice de l'autorité à un mode interactif et "interpellable" (Sainsaulieu, 1983 ; Aktouf, 1991) ;
- apprendre à traiter l'ensemble des employés, de quelque rang qu'ils soient, en personnes adultes et dotées de raison, donc de saines capacités de choix et de libre détermination. Cela reviendrait à revoir totalement nos théories ancestrales de la motivation, pour cesser d'entretenir l'illusion qu'une des tâches les plus exaltantes du manager est de "motiver" des troupes, par définition incapables de se tenir en un état minimal de motivation. Comme l'a rappelé depuis longtemps Evans-Pritchard (1950), l'homme est un être de sens et de "raisons" et non un "organisme" qui obéit à des "causes". Cela implique que la G.R.H. renonce à ses recherches de "facteurs de motivation", censés être les bonnes "causes" à mettre en place pour provoquer les "bonnes réactions" ou autres "comportements désirés" de la part des employés, pour se lancer plutôt dans la mise en place d'éléments concrets, dans la vie organisationnelle, qui donneraient aux travailleurs des "raisons" de faire plus, de faire mieux, de s'engager, de se prononcer, de participer... Ces raisons, seules, permettraient le passage effectif de l'employé-rouage-mercenaire-passif et sans état d'âme, au complice-partenaire-actif concerné et engagé (Sievers, 1986a ; Evans-Pritchard, 1950).
- transformer enfin et de façon plus globale, l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partages et d'appropriation. Le respect renvoie à la nécessité de réhabiliter le travailleur dans sa dignité de personne (Peters et Austin, 1985 ; Seyriex, 1989 ; Sievers, 1986b). Les partages renvoient à la mise en place d'éléments concrets-vécus, dans la vie de tous les jours au travail, qui font que l'organisation devienne un lieu de réelle convergence d'objectifs, d'intérêts... Ces partages vont depuis le raccourcissement de l'échelle hiérarchique (et des salaires), la transparence et la redistribution d'une part des profits, jusqu'à la quasi-suppression de la majorité des privilèges et "droits" exclusifs que s'accordent généralement les dirigeants¹¹. Somme toute, il s'agit d'aller vers un contexte où l'employé a quelques raisons de faire plus ou moins sienne sa situation de travail (Dejours, 1980 ; Sainsaulieu, 1983 ; Aktouf, 1990b et 1991).

On serait tenté de voir dans ce qui précède de l'utopie, du "scoutisme", de la naïveté ou encore de l'angélisme romantique. Cela peut se comprendre, mais nous verrons un peu plus loin que des exemples con-

crets, performants et durables existent ; précisons tout de suite qu'il ne s'agit pas, dans les changements ainsi préconisés, de philanthropie ou de transformation des entrepreneurs en bons samaritains : il s'agit de la survie de l'entreprise, ni plus, ni moins. Car être compétitif aujourd'hui implique la mobilisation volontaire et consentie de tous les cerveaux de l'organisation, de toutes ses intelligences. C'est la façon la plus adaptée de répondre à la complexification grandissante (des produits, des goûts, des marchés, des technologies...). Pour mobiliser l'intelligence des individus (et non leur simple obéissance), il faut un élément nouveau, non prévu jusque-là par la G.R.H. et le management traditionnel : que l'employé le veuille, authentiquement, personnellement. Et pour cela, il lui faut des raisons, valables de son point de vue. Ni la manipulation, ni la séduction, ni la terreur (menace de coupures, de chômage...) n'y ont réussi, on le voit parfaitement de nos jours. Mais voyons quelques exemples concrets de transformation, par des voies diverses, de l'entreprise en lieu de complicité, de partages, de respect et d'appropriation.

EN CONCLUSION : QUELQUES CAS CONCRETS DE GESTION MOBILISATRICE

Avant de présenter, très brièvement, ce qui caractérise trois entreprises qui semblent avoir réussi une forme d'adhésion de leurs ressources humaines que beaucoup envient au Japon ou à l'Allemagne, je voudrais préciser qu'il n'est pas question pour moi, même si de tels cas existent, de croire ou de tenter de faire croire qu'une entreprise sans contradictions ni oppositions, toute d'harmonie et de symbiose, soit en train de remplacer l'ordre préexistant. Des contradictions ne sont dépassées que pour donner jour à d'autres, peut-être moins antagonisantes et plus négociées, mais certainement pas sources d'harmonie béate et définitive.

Le premier cas dont je voudrais faire état est celui de la multinationale québécoise de pâtes et papiers Cascades inc., dont je tente d'analyser la "philosophie" de gestion depuis plusieurs années et dont j'ai plusieurs fois exposé les caractéristiques (Aktouf et Chrétien, 1987 ; Aktouf, 1989, 1990a, 1990b...). Disons en bref et pour les besoins de notre présent propos que Cascades réalise les conditions de respect, de partages et d'appropriation par une politique de :

- hiérarchie réduite à trois échelons en moyenne,
- portes ouvertes (numéros de téléphone personnels des dirigeants affichés partout),
- parole libre,
- chefs interpellables à tout moment,
- auto-organisation des équipes,
- transparence absolue (ventes, marges, profits, coûts... affichés partout),

- participation concrète aux décisions de gestion, de stratégie et d'orientation,
- consultation permanente (même avec les syndicats),
- mise à disposition gratuite, pour les besoins personnels et familiaux des employés, des outillages, produits, véhicules, locaux... de l'entreprise,
- partage systématique des profits sur une base collective et transparente,
- écoute systématique et inconditionnelle des employés,
- salaires, avantages et conditions de travail se comparant largement aux meilleurs de l'Amérique du Nord...

Faut-il préciser que la "culture" de Cascades reflète cohésion, complicité, solidarité, engagement, volonté de toujours faire mieux ? Et que ses ratios de gestion (absentéisme, retards, productivité, accidents...) se comparent bien avantageusement aux moyennes habituelles¹² ? Bien sûr, tout n'est pas parfait chez Cascades, il y existe des insatisfaits, des démotivés, des sources de frustration, des rivalités... mais, comme le dit un de ses ouvriers, "comparée à d'autres, elle a un sacré bout de chemin de fait !"

Le second exemple est une entreprise de produits alimentaires du Mid-West américain, dont le patron a publié un article dans la *Harvard Business Review* pour expliquer comment il a fait de son entreprise un leader en permettant à ses employés de devenir des partenaires actifs. Le titre de l'article est déjà, en lui-même, plus qu'évocateur de l'esprit dans lequel le changement a eu lieu : "How I Learned to Let my Workers Lead"¹³ ! L'auteur y explique qu'il a pris conscience de ce que sans le vouloir actif de chacun de ses employés, son entreprise finirait par se faire avaler par un des géants de l'agro-alimentaire américain. Ayant compris que c'est ce vouloir qui fera la différence, il s'est attelé, comme il dit, à rendre son rôle de dirigeant-planificateur-superviseur-contrôleur inutile ! Lui aussi s'est mis à tout partager, depuis l'information jusqu'aux profits, en passant par les décisions, y compris d'embauche ou de licenciement. Il explique comment il a procédé à une restructuration en profondeur, non depuis des décisions du sommet, mais à partir de négociations avec la base. Le résultat, selon ses propres termes, est que la "culture" de sa compagnie est passée d'un état où elle ressemblait à "une horde de bisons qui se vautrent et se poussent péniblement au ras du sol" à un tout autre état où elle se rapproche plutôt de l'image rêvée d'un "convoi d'oies sauvages en plein vol".

Le troisième cas, enfin, est celui d'une multinationale pétrolière, bien connue au Canada et que nous étudions depuis deux ans : Ultramar. Essentiellement dans les ventes et le raffinage, la branche canadienne de cette entreprise se caractérise par la spectaculaire réussite d'une fusion avec beaucoup plus gros qu'elle,

au milieu des années 1980, après l'achat du réseau de distribution est-canadien d'un géant du pétrole en Amérique du Nord. Cette spectaculaire intégration de deux cultures est due à la philosophie de gestion des hauts managers qui ont, d'entrée de jeu, misé sur la transparence et la continuation de la convivialité des relations de l'ancienne petite entité, malgré l'augmentation considérable de taille¹⁴ occasionnée par la nouvelle acquisition et malgré une opposition quasi radicale des styles de gestion. On y pratique notamment :

- une politique officielle de conservation des emplois, plutôt que d'ajustements par les coupures de postes,
- une formation "maison" systématique des employés et des gérants de stations, même contractuels,
- une politique de récompenses, de cérémonies de reconnaissance, d'intégration... qui met en valeur l'employé ou le contractuel,
- une politique de diffusion systématique de l'information (notamment des stratégies, projets futurs. et des procès-verbaux des délibérations du conseil de direction) par le biais d'un journal d'entreprise,
- une politique de gestion des conditions de travail, des relations de travail et de l'emploi, basée sur une enquête annuelle dite "de satisfaction" auprès de l'ensemble des employés, enquête qui donne l'occasion de recueillir les opinions et sentiments de tous,
- une politique de "feed-back" systématique indiquant, entre autres et toujours par le biais du journal d'entreprise, les résultats de l'enquête, les mesures prises, celles qui devront l'être, les raisons d'échecs éventuels de mesures précédentes, problèmes et doléances ou "exploits" d'employés... consécutifs à l'enquête, etc.

La "culture" qui a cours ici peut être résumée par un propos qui revient dans maintes bouches d'employés et de gérants de station, même issus du "géant racheté et humilié" : "La grenouille a fini par avaler le bœuf..., on n'y croyait pas..., mais aujourd'hui on est fier d'en être"... Elle peut aussi être caractérisée par cette déclaration d'un de ses hauts dirigeants : "Ma philosophie se résume à faire admettre à mes cadres que lorsque l'employé d'Ultramar, quel qu'il soit, rentre à son travail le matin, il ne se transforme pas tout d'un coup en un irresponsable sournois, tricheur et infantile, qu'il faut surveiller et "tenir en main", alors que, dans sa vie, il est père ou mère de famille, responsable, intelligent et assez mûr pour emprunter à la banque, gérer une maison, élever des enfants..."

Un mot, enfin, à propos des "secrets" de systèmes qui font l'envie de l'Occident : le Japon, l'ex-R.F.A. et la Suède. Au-delà de toutes les insuffisances et les tares qu'on peut leur trouver, au-delà de leurs spécificités historiques, ethniques, politiques, culturelles, il reste un dénominateur commun qui est le fonde-

ment de chacun de ces systèmes : le fruit du labeur national est redistribué, (par le biais de formes de gestion à caractère social-démocrate), de façon bien plus équitable qu'ailleurs. Et cela se constate à l'é-

chelle de l'entreprise (cogestion, codétermination, décision collégiale...) et à l'échelle de la nation (négociations sectorielles, économie étatique orientée, politiques de plein emploi, protection du citoyen¹⁵).

L'auteur tient à exprimer ses remerciements au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (C.R.S.H.C.) et au Centre d'études en administration internationale de l'école des H.E.C. pour leur aide financière ainsi qu'aux sociétés Cascades inc. et Ultramar Canada inc. pour leur collaboration et leur grande disponibilité.

Tous droits réservés

N.B. :

Le terme "homme" et la forme masculine des fonctions et adjectifs sont utilisés afin d'éviter d'alourdir le texte et en tant que termes génériques.

NOTES

- 1 Voir Burrell et Morgan (1979)
- 2 J'exclus ici des pays comme l'ancienne R.F.A. ou la Suède... où le taylorisme a subi de sérieux reculs depuis longtemps.
- 3 Voir Peters (1978), Schein (1985), Peters et Waterman (1982)...
- 4 L'une des dernières en date, la prestigieuse IBM, se résout à de dramatiques coupures et restructurations (voir *Newsweek*, semaine du 1-8 juillet 1991).
- 5 Voir Rosen (1983), Smircich et Calas (1987), Aktouf (1990).
- 6 Mayo (1933), Jaques (1972).
- 7 Voir, en particulier, Vallée (1985).
- 8 Pour détails, arguments et illustrations, voir Aktouf (1988 et 1990a).
- 9 Voir Malinowski (1970), Vallée (1985).
- 10 De nombreux médias ont rapporté à l'été 1991 comment, par exemple, vingt PDG américains se partagent, en salaires, un milliard de dollars !
- 11 Des magazines américains importants comme *Time* (novem-

bre 1984) et *Fortune* (décembre 1989) ont régulièrement attiré l'attention, ces dernières années, sur le fait que les dirigeants d'entreprise aux Etats-Unis s'accordent trop de privilèges indus (primes, hausses de salaire exagérées...) dans un contexte de "crise", de mises à pied massives, d'emplois précaires... *Fortune* va jusqu'à désigner cela comme source de la démotivation des travailleurs, alors que *Business Week* (12 août 1991) en fait, en plus, un facteur de surcoût de production.

- 12 Voir Aktouf (1991).
- 13 Stayer (1990).
- 14 Pour détails et explications : voir Nicourd, Chanlat et Aktouf (1990).
- 15 Pour fixer les idées, signalons que le quotidien *Le Monde* faisait état, en été 1991, de ce que, en moyenne, les salaires de très hauts dirigeants américains représentent 110 fois ceux des employés de base contre, respectivement, 23 fois en R.F.A. et 17 fois au Japon.

- AKTOUF, O. (1988), "La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre exemples in *La Culture des organisations*, G. Symond (sous la direction de), Québec, IQRC, p. 71-98.
- AKTOUF O. (1989) "Parole, productivité et travail", Actes du Colloque *Travail et Pratiques langagières*, 25-26 avril, Paris, ministère de la Recherche, PIRTEM-CNRS.
- AKTOUF, O. (1990a), "Le symbolisme et la culture d'entreprise - Des abus conceptuels aux leçons du terrain", in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris, PUL-ESKA, p. 553-588.
- AKTOUF, O. (1990b), *Le management entre tradition et renouvellement*, édition révisée, Montréal, Gaëtan Morin.
- AKTOUF, O. (1991), "Adhésion et pouvoir partagé : le cas Cascades", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 23, juin 1991, p. 44-57.
- AKTOUF, O., Chrétien, M. (1987), "Le cas Cascades. Comment se crée une culture d'entreprise", *Revue Française de gestion*, n° 65-66, p. 156-166.
- ARGYRIS, C. (1957), *Personality and Organization*, New York, Harper.
- BURREL, G., Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and organizational analysis*, London, Heineman Educational Books.
- CAILLOIS, R. (1981), *Le mythe et l'homme*, Paris, Gallimard (Idées).
- CHANLAT, A., Bédard, R. (1990), "La gestion, une affaire de parole", dans J.-F. Chanlat, (dir.) op. cit., p. 79-100.
- CONDOMINAS, G. (1980), *L'espace social à propos de l'Asie du sud-est*, Paris, Flammarion.
- CONDOMINAS, G. (1985), "Idéologie et organisation", in Chanlat, A. et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, op. cit., p. 287-306.
- DEJOURS, C. (1980), *Le travail, usure mentale*, Paris, Le Centurion.
- DEJOURS, C. (1990), "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", in J.-F. Chanlat (dir.), op. cit.
- DUMOND, R. (1988), *Un monde intolérable. Le libéralisme en question*, Paris, Seuil.
- EVANS-PRITCHARD, E.E. (1950), *Social anthropology*, London, Cohen and West.
- JAQUES, E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod (traduction de *The cultural change of the factory*, New York, Dryden Press, 1952).
- MALINOWSKI, B. (1970), *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, Maspéro.
- MAYO, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, New York, McMillan Co.
- MORGAN, G. (1986), *Images of organizations*, Beverly Hills, Sage Publications.
- NICOURD, S., O. Aktouf, A. Chanlat (1990), *Ultramar ou le défi d'une acquisition pas comme les autres*, GEP-DP-90-19.
- PAGES, M. et al. (1984), *L'emprise de l'organisation*, 3^e édition, Paris, PUF.
- PETERS, T., Waterman, R. (1982), *In search of excellence*, New York, Harper & Row.
- PETERS, T. (1987), *Thriving on chaos*, San Francisco, Alfred A. Knopf Inc.
- PETERS, T., Austin, N. (1985), *A passion of excellence*, New York, Random House.
- ROSEN, M., Inzerilli, G. (1983), "Culture and organizational Control", *Journal of business research*, n° 11, p. 281-292.
- SAINSAULIEU, R. (1983), "La régulation culturelle des ensembles organisés", *L'année sociologique*, n° 33, p. 195-217.
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SERIEYX, H. (1989), *Le zéro mépris*, Paris, Interéditions.
- SIEVERS, B. (1986a), "Beyond the surrogate of motivation", *Organization studies*, vol. 7, n° 4, p. 335-351.
- SIEVERS, B. (1986b), "Participation as a Collusive Quarrel over immortality", *Dragon, the Journal of SCOS*, vol. n° 1, n° 1, p. 72-82.
- SMIRCICH, L., Calas, M.B. (1987), "Organizational culture: a critical assessment", in S.M. Jablin et al. (dir.), *Handbook of organizational communication*, Beverley Hills, Sage Pub.
- VALLEE, L. (1985), "Représentations collectives et sociétés", in Chanlat, A. et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, op. cit., p. 195-242.