

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION: NOUVELLES FORMES DE CONTROLE OU NOUVELLES VOIES POUR UNE AUTONOMIE RETROUVEE?

Vincent CALVEZ

Allain JOLY

INTRODUCTION

Depuis le début des années 80 (tout au moins en Amérique du Nord), l'intérêt concernant les nouvelles formes d'organisation du travail et d'entreprise ne s'est pas démenti. Les expériences originales de mobilisation, d'engagement de la main-d'oeuvre de même que les restructurations sur toile de fond d'aplatissement des structures hiérarchiques font régulièrement la manchette de la presse d'affaires et, avec l'intérêt croissant des citoyens pour les marchés financiers, de la presse quotidienne.

Les anecdotes foisonnent sur le bonheur retrouvé dans les lieux de travail qui ont été frappés par cette espèce de grâce divine des nouvelles approches de gestion qui fondent leurs succès sur l'établissement de complicités avec les employés et leurs partenaires d'affaires. Car ces nouvelles façons d'envisager l'entreprise touchent également les clients de même que les fournisseurs et les autres groupes qui, dans la société, s'estiment touchés par l'action des entreprises.

Pour certains observateurs, il s'agit là d'une amélioration considérable de l'état des relations de l'entreprise avec la société et ses employés de manière plus spécifique. Pour d'autres, qui doutent, on évoque le spectre de nouvelles formes de contrôle plus insidieuses que celles dérivées de l'approche hiérarchique inspirée par le modèle militaire et la logique prussienne du fonctionnement bureaucratique adoptée par les États occidentaux qui décidèrent de moderniser leur machine administrative dès les débuts du XIX^e siècle pour certains.

Nous nous proposons donc d'examiner les tenants et aboutissants de ce débat afin de trouver réponse à cette interrogation: sommes-nous en train d'assister à un raffinement des techniques de contrôle qui nous rapprocheraient des pires utopies imaginées par un Aldous Huxley (*Brave New World*), un George Orwell (1984) ou bien au contraire, les transformations actuelles marquent-elles le début d'une ère nouvelle dans les relations entre le patronat et les salariés qui sont invités à s'émanciper en tant que personnes dans le cadre d'une relation d'emploi?

Pour tenter d'éclairer ce débat, nous nous attarderons tout d'abord sur le corps de littérature qui s'est constitué de manière explosive depuis les 20 dernières années essentiellement, pour ensuite nous intéresser aux transformations relevées par divers observateurs dans les pratiques de gestion dites traditionnelles. Nous ajouterons nos propres observations à ces pratiques afin d'illustrer plus concrètement les notions présentées. Forts de cette exploration tant au niveau de différents écrits que des pratiques originales qui ont bénéficié d'une certaine diffusion, nous pourrions alors ébaucher les éléments dont il faut obligatoirement tenir compte pour répondre à la question posée par cet article et par le présent congrès.

I - COMMENT LE PROBLEME EST-IL POSE DANS LA LITTERATURE?

Notre examen de la littérature — considérable — qui s'est développée sur la base de l'intérêt (et sans doute de l'espoir, également considérable) suscité par ces pratiques nouvelles nous amènent à regrouper toute cette production au sein de trois grandes catégories qui reflètent à la fois les préoccupations et l'état d'esprit des auteurs.

Du côté des gens d'espoir, nous examinerons les essais et les pamphlets qui ont surgi au gré des expériences qui y sont relatées de même que des visions qu'elles inspirent à ces personnes.

Dans la veine de l'inspiration d'une démarche scientifique, nous retrouverons deux autres groupes d'auteurs: ceux qui se demandent si cet engouement est vraiment justifié et

qui tentent de répondre à cette question en abordant l'étude des nouvelles expériences de gestion par l'angle de l'évaluation: cette littérature est nettement dominante dans le monde anglo-saxon et spécialement aux États-Unis. Enfin, toujours inspirés par une démarche scientifique, les auteurs du champ des sciences humaines surtout se sont intéressés à la subjectivité des personnes et ont tenté d'esquisser les contours des univers imaginaires des personnes et des groupes auxquels elles s'affiliaient.

Il est évident que dans le cadre d'un article des choix ont dû être faits. Nous nous sommes donc attachés à faire état des contributions qui à notre avis sont les plus représentatives et en même temps les plus originales dans chacune de ces catégories. Ce choix est également fortement tributaire de la question à laquelle nous tentons de répondre: avons-nous affaire à de nouvelles formes de manipulation de la main-d'oeuvre ou, au contraire, sommes-nous témoins d'une forme d'organisation en émergence et porteuse de promesses de libération de l'être humain en situation de travail? C'est certainement cet engouement qui enivre certains essayistes et pamphlétaires qui ont rescucité et relancé un vieux rêve des débuts du mouvement ouvrier européen.

La littérature prosélytiste: essayistes et pamphlétaires

Lisant la production contemporaine, l'observateur même superficiel ne peut manquer d'être frappé par le parallèle qui s'impose entre la période actuelle et le tournant du XIXe siècle alors que la seconde révolution industrielle se déploie avec force en Grande-Bretagne.

Tout comme maintenant, l'industrialisation s'impose comme mode de production dominant dans un monde auparavant basé sur la communauté "holiste" où toutes les fonctions sociales sont reproduites dans des sociétés à échelle humaine et bien souvent auto-suffisantes.

Cette redéfinition forcée des frontières des appartenances collectives et la poussée d'urbanisation qui va les accompagner¹ vont amener des observateurs qui sont se sont sentis interpellés à s'engager dans un débat de redéfinition des bases sociales sur les acquis de l'industrialisation.

En Grande-Bretagne, un industriel du nom de Robert Owen tentera d'imaginer et de mettre en application un idéal de société intégrant à la fois les exigences de l'industrialisation et du besoin d'appartenance communautaire des transplantés urbains. Même si elle fut rétrospectivement un échec, la communauté de New Harmony, dans l'état de l'Indiana aux États-Unis, n'en rassemblera pas moins plus de 1200 personnes au faite de son développement².

En France, à peu près à la même époque, un noble déchu, sans doute nostalgique de l'ordre ancien basé sur les rapports d'homme à homme, prend résolument le parti de l'avenir et propose une société exempte de conflits et qui assume résolument le nouvel ordre qui s'installe en basant ses valeurs sur les acquis des Lumières pour diffuser largement l'industrie comme moyen de dépasser la structure d'Ancien régime qui vient d'être détruite. Pour Saint-Simon donc, il ne s'agit rien de moins que de consolider les assises d'une nouvelle classe dont les valeurs reposent sur une éthique du travail afin de déloger définitivement une ancienne élite d'improductifs dont la valeur cardinale, la défense de la communauté, n'a plus de raison d'être avec la généralisation de la production industrielle.

Ces précurseurs des Marx, Proudhon, Comte et Durkheim (pour ne retenir que ceux-là) sont inspirés par le nouvel ordre économique qui prend rapidement forme sous leurs yeux et leur laisse entrevoir des possibilités exaltantes de réforme des hommes et de la société.

Cette vision du potentiel réformateur des sciences et des techniques sera renforcée par la diffusion de l'école publique et de l'idéal de l'instruction gratuite et généralisée qui prendra rapidement compte des aspirations républicaines tant aux États-Unis qu'en France où l'on entrevoit le surgissement d'un nouveau type d'être humain, débarrassé de la scorie des anciens régimes fondés sur les privilèges et l'autorité, citoyen informé, responsable et ultime décideur politique.

L'exaltation révolutionnaire n'est pas très loin, ce qui en incommode certains autres qui voudront appliquer ces idéaux républicains dans la sphère des activités de production et

¹ Par la concentration forcée des populations que va imposer la découverte des économies d'échelle dans les productions de masse.

² Voir *The Life of Robert Owen by Himself* (1857), cité dans Textes choisis. Paris: Éditions sociales, 1963.

d'économie pour ne pas avoir à attendre le "grand soir". Ce sera la naissance des coopératives où producteurs et consommateurs ne feront plus qu'un par le lien de sociétariat qui garantit que les idéaux de mieux-être matériel ne seront jamais si bien servis que si les propriétaires industriels sont finalement les mêmes personnes que celles qui produisent les biens et les services. Idéal quelque peu écarté par l'historiographie à grand tirant d'eau parce que sans doute moins héroïque dans ses manifestations, ce courant nous paraît néanmoins procéder des mêmes espoirs que soulèvent, à leurs débuts, la diffusion à la fois des Lumières et de l'industrialisation.

Les deux grands conflits armés du XXe siècle nous paraissent définitivement imposer une immense parenthèse dans ces poussées d'espérance fiévreuse auxquelles le XIXe siècle aura donné naissance. En effet, ces conflits, de même que les années qui les précèdent et qui les suivront, seront l'occasion de raffermir le vieux paradigme de l'autorité que voulaient tant voir disparaître les prophètes de l'industrialisme du siècle précédent. Quand les nuages de la guerre s'amoncellent à l'horizon, il est en effet très facile d'en appeler aux solidarités sans faille contre l'ennemi de même que, une fois passées les tourmentes, il faut se serrer les coudes pour reconstruire sur les décombres.

Si bien que cette immense parenthèse du XXe siècle se refermant au début des années 80, l'espoir reprend de la même façon que là où le tournant du siècle avait dû l'étouffer.

L'ouverture des marchés étrangers qui facilite l'arrivée de biens produits dans un Japon reconstruit, la diffusion des instruments liés à la télématique, les espoirs fondés sur une libéralisation planétaire des échanges financiers et économiques de manière générale, sont tous des développements récents qui laissent entrevoir un avenir très différent de ce qui fut le quotidien des trois dernières générations.

De nouveaux visionnaires se font donc les hérauts d'une organisation où il ne serait plus besoin d'une autorité hiérarchique distribuant ordres et directives pour assurer le fonctionnement des entreprises. Cet appel est d'autant plus séduisant que l'exemple japonais a déjà ébranlé les certitudes hiérarchiques d'une partie importante du patronat occidental³.

Deux consultants américains, Tom Peters et Peter Waterman (1982), prennent leur bâton de pèlerin afin de conforter le moral défaillant des troupes grâce aux exemples d'entreprises nord-américaines qui non seulement réussissent, mais y arrivent en restant fidèles aux valeurs du terroir. À force d'exemples, les deux gourous martèlent l'importance d'un ensemble de valeurs partagées pour tenir lieu et place de structures compliquées et de manuels de normes et de procédures dont le rôle est d'encadrer un personnel tenu pour ignorant et peu digne de confiance dans une vision du monde gouvernée par une logique d'agents libres agissant sur des marchés où seuls les intérêts individuels gouvernent la conduite des personnes.

Le rôle social et particulièrement celui de ciment social des milieux de travail est de nouveau réaffirmé après les travaux du groupe de Elton Mayo à l'usine de la Western Electric, à Hawthorne. Cette vision de la communauté de travail dont rêvaient Robert Owen et Saint-Simon est donc remise en selle par de nombreux exemples d'entreprises connues par un lectorat maintenant avide de ce type d'histoires.

Peters et Waterman inspireront d'autres auteurs à leur emboîter le pas. Ainsi au Québec, dans le monde francophone, un professeur de l'École des HEC de Montréal, Omar Aktof y ajoutera son grain de sel en reprenant les résultats d'une étude de terrain faite chez la papetière Cascades dont le climat de travail est tenu pour hautement valorisant par ses employés à cause de la proximité de sa direction.

Dans le monde des affaires, d'autres visionnaires surgiront dans le sillage des Peters & Waterman. Par exemple, aux États-Unis, Max de Pree (1990) s'offre en exemple pour illustrer les vertus de la confiance aux autres de même que celles de la simplicité dans l'organisation de son entreprise, une fabrique de mobilier de bureau, la Herman Miller.

En France, un autodidacte, Jacques Benoît (1994), pose les archétypes du nouveau patron, que ses employés confirment annuellement dans son poste de dirigeant par un scrutin où chacun peut s'exprimer librement quant aux éventuels candidats brigant la direction générale du groupe Benoît S.A.

³ Il convient cependant de souligner que certains auteurs manifestent déjà d'importantes réserves à ce propos. Par exemple, on pourra lire de L'Hénoret, André. *Le clou qui dépasse: récit du Japon vu d'en bas*.

Enfin, le monde dit en développement n'est pas en reste avec une figure non moins flamboyante que les autres où, au Brésil, Ricardo Semler (1988) raconte en détail comment il a tourné la table à l'envers pour rendre le pouvoir aux employés de ses usines.

Pour terminer, est-il besoin de rappeler que la presse d'affaires de même que celle de diffusion grand public s'est volontiers faite l'écho de ces expériences de gestion sortant de l'ordinaire et ce, dans tous les pays? A quoi correspond cet intérêt marqué et soutenu pour des histoires où les principaux maîtres d'oeuvre sont souvent présentés comme de sympathiques huluberlus?⁴

Ce foisonnement d'expériences relatées soit de première main ou rapportées par des observateurs extérieurs nous ramène aux immenses espoirs qu'avait suscités l'industrialisation du début du XIXe siècle. Les espoirs des visionnaires actuels sont fondés sur la possibilité d'une main-d'oeuvre suffisamment formée pour prendre en main la conduite des opérations pour autant qu'on lui en laisse l'opportunité et pour peu que l'on accepte de relaxer les postulats du modèle autoritaire qui a prévalu jusqu'à tout récemment.

En dehors des parallèles que l'on peut faire à ce niveau, il en est un autre important qu'il faut rappeler. Tout comme au début du XIXe siècle, les économies actuelles sont en redéfinition profonde par le jeu des technologies liées au complexe télématique et permettent d'entrevoir des modes d'organisation du travail qui sont tout autant variés qu'antagonistes. En effet, ces nouvelles bases techniques permettent à la fois de resserrer encore davantage le contrôle tout en le rendant moins visible; en outre, leur développement semble configurer une société d'individus encore plus atomisés qu'auparavant ce qui suscite donc un besoin d'affiliation sociale encore plus aigu; enfin, l'entreprise définie en tant qu'ensemble culturel comporte un potentiel d'aliénation immensément plus considérable⁵ qu'il ne l'était durant la phase de généralisation des établissements industriels dans les pays du monde développé.

Les espoirs et les craintes qu'a soulevés l'industrialisation en son temps et la nouvelle économie de nos jours reposent-ils sur des bases solides ou ne représentent-ils que de la spéculation de la part de consultants qui veulent se montrer trop originaux, d'académiciens en mal de gloire ou d'entrepreneurs qui craignent d'être oubliés lorsqu'ils nous auront quittés pour un monde supposément meilleur? Loin d'être un artifice de rhétorique même écrite, la question mérite d'être posée quand on sait que plusieurs des entreprises présentées comme excellentes par Peters & Waterman ont connu d'immenses difficultés au point où certaines d'entre elles ont fini par disparaître⁶. L'entreprise démocratique dont Jacques Benoit s'était consacré le porte-étendard était en liquidation judiciaire en 1997, soit trois ans à peine après la publication de son manifeste. Le modèle d'harmonie sociale que représente Cascades a connu son lot de conflits syndicaux et de fermetures d'usines de même que son cortège de notes discordantes écrites par d'autres chercheurs.

Serions-nous donc confrontés à des enthousiasmes prématurés ou, pis encore, à un prosélytisme sans fondements empiriques? C'est à ces questions que des chercheurs surtout nord-américains ont tenté d'apporter réponse en pariant sur des méthodes tenues pour plus rigoureuses par leur approche quantitative bien souvent.

La littérature dite "objective"

Même si l'on peut remonter à Adam Smith pour retracer les balbutiements de la recherche plus rigoureuse sur les effets de l'organisation du travail sur la performance, on

⁴ Aux États-Unis, on lit régulièrement ce type d'articles dans les revues spécialisées telles que *Business Week*, *Forbes*, *Fortune*; dans les journaux à grande diffusion tels que le *Wall Street Journal*, le *New York Times*; au Canada, elles sont relayées par les grands journaux tels que le *Globe & Mail* et dans les publications traitant du monde des affaires telles que *Canadian Business*; au Québec, dans les grands quotidiens tels que *La Presse* et le *Devoir* de même que dans la presse d'affaires tel que le *Journal Les Affaires*; en France, on en retrouve régulièrement des exemples dans le quotidien *Le Monde* et les périodiques d'affaires tels que *Les Échos*. Au Brésil, ce sont surtout les revues d'affaires qui servent de relais à ces expériences telles *Exame* et plus récemment, *Você S.A.* Toutes ces sources sont souvent le premier contact du monde académique avec ces entreprises et dans certains cas, le seul...

⁵ En effet, l'aliénation rejoint maintenant l'individu dans sa structure psychique même, c'est-à-dire qu'elle le poursuit en dehors même des lieux de travail, chose qu'il était possible de compenser par des activités étrangères au travail dans les entreprises classiques.

⁶ Ainsi, dès 1984, la rédaction de l'hebdomadaire d'affaires *Business Week* identifiait narquoisement les difficultés sérieuses de 14 des 47 excellentes entreprises retenues par nos deux prophètes. Voir « *Who's Excellent Now?* » *Business Week*, Nov. 5, 1984.

s'entend généralement pour présenter les travaux d'Elton Mayo comme première étude sérieuse des effets du "climat" de travail sur les résultats obtenus⁷. Composée de personnes surtout liées aux disciplines des sciences humaines, cette série de recherches avait clairement établi le lien entre la productivité et la "satisfaction" des personnes dans un atelier d'assemblage d'appareils téléphoniques. Plusieurs interprétations ont été proposées, les principales liant les structures sociales informelles aux résultats et les autres mettant en lumière l'importance de la considération accordée aux personnes en tant que facteur susceptible d'influencer positivement la productivité.

Il est intéressant de noter au passage les souvenirs que l'un des membres de l'équipe de Mayo communiquait au début des années 80 à l'occasion d'une rencontre où il informait les participants que les Japonais avaient adopté d'emblée cette approche croyant qu'elle faisait la supériorité de l'industrie américaine alors qu'en réalité elle n'avait pas connu de diffusion notable avant les années 60 dans les entreprises américaines⁸. Selon ce chercheur, la supériorité du management japonais serait due à l'adoption d'une approche de gestion dont ils croyaient qu'elle était largement répandue dans les milieux industriels américains et qu'elle leur avait permis de gagner la guerre.

La question que pose presque narquoisement cette anecdote se retrouve au coeur de notre discussion: est-ce que les nouvelles formes organisationnelles favorisent de meilleurs résultats?

Plusieurs études ont tenté de surmonter les difficultés techniques que représentaient la mesure ou plutôt l'évaluation de la relation entre satisfaction, participation et performance. L'état de la situation des recherches francophones est ainsi décrit par Nebenhaus :

Pour les premiers (les chercheurs en gestion), les comptes rendus qu'ils en donnent sont le plus souvent apologetiques. Il y est avancé que la participation améliore les performances de l'entreprise, en l'absence de démonstrations convaincantes. Dans l'autre cas, (celui des sociologues) la question des effets produits sur les attitudes, les comportements et le pouvoir des acteurs est omniprésente au détriment de l'impact sur l'économie générale et la bonne marche de l'organisation.⁹

Ce point de vue est également partagé par Laville :

...si la participation a donné lieu à des analyses sociologiques, les appréciations dans le domaine économique restent le plus souvent empiriques et parcellaires. À notre connaissance, aucune évaluation de cette nature n'existe de manière systématique...¹⁰.

Du côté nord-américain, après une importante recension des recherches américaines (46 études), M. Bourouche conclut :

qu'en ce qui concerne la performance, seulement 52% des recherches observent un effet positif de la participation. Récemment, Kearney et Hays (1994) concluent aussi que la plupart des programmes de P.D.M.¹¹ augmentent la satisfaction des employés, mais que seulement 50% des études observent une amélioration de la productivité et ils ajoutent : "Happy workers simply do not necessarily produce more than unhappy ones. (...) A worker may derive enormous satisfaction from doing virtually nothing from 9 to 5"¹².

Comparant la presse américaine quotidienne (où les "success-story" d'entreprises abondent à propos des "innovative human resource management system,¹³") aux revues scientifiques de gestion, des auteurs constatent :

Systematic evidence on the productivity effects of employment practices designed to promote cooperative labor-management relations is much harder to find. The available econometric studies are few in number and

⁷ Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1943.

⁸ Muhs, William (Ed.), *Symposium on Committee on Human Relations in Industry at the University of Chicago*. New York: Management History Division, Academy of Management, Sept. 89, 37 p.

⁹ D. Nebenhaus: « La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas ». *Économie et Société*, n° 112, 1987, p.113.

¹⁰ J.L. Laville : « L'évaluation économique du management participatif », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992, p.72-80.

¹¹ P.D.M. (terme américain) : participative decision making.

¹² M. Bourouche *Incidence de la participation sur la satisfaction des employés à la Caisse populaire de Granby*. (Mémoire de M. Sc.). Montréal : École des HEC, 1996. Xiv, 429 p. p. 74.

the evidence is decidedly mixed. Some studies find positive effects, some neutral or short-lived effects, and still others negative effects¹³.

Cependant, la recherche de preuves de l'efficacité ou de l'inefficacité de la gestion participative entraîne inévitablement une autre interrogation concernant les manières de mesurer ce lien. Selon nous, un excès de formalisme réducteur dans la méthodologie même des recherches peut s'avérer inadapté pour rendre compte de certaines conséquences des nouvelles formes organisationnelles. Laville considère d'ailleurs que l'enjeu plus vaste que soulèvent ces recherches touche aux principes sur lesquels sont construits les systèmes de gestion actuels issus de l'organisation scientifique du travail. Ainsi pour lui, "la difficulté d'évaluation économique de la participation renvoie à un problème plus large: celui de la définition de critères de gestion en adéquation avec les nouvelles nécessités productives"¹⁴.

Il s'ensuit que ces imprécisions rendent aisées les critiques niant les effets positifs de nouvelles formes organisationnelles sur l'efficacité de l'entreprise. Car les gains multiples issus des transformations organisationnelles ne sont pas pris en compte, et cela malgré le fait que l'efficacité organisationnelle est pourtant un construit extrêmement multi-forme et un produit de l'équilibre entre différents systèmes organisationnels. Une volonté d'efficacité globale, suppose aussi l'équilibre des échanges entre ce qui est demandé et ce qui est donné:

Employees must commit their energies to meeting the economic objectives of the enterprise. In return, owners (shareholders) must share the economic returns with employees and invest those returns in ways that promote the long-run economic security of the work force. And everyone involved in decision making must behave in ways that build and maintain the trust and support of the work force.¹⁵

L'efficacité générée par de nouvelles formes organisationnelles se situera donc à plusieurs niveaux organisationnels, et à des degrés divers, mais concourant tous à sa réussite. Ces constatations ressortent de très nombreuses études¹⁶. Cependant, ces effets bénéfiques ne surviennent donc pas avec des modifications de surface. A des modifications de surface, résultats de surface. Ce constat est corroboré par Levine et D'Andrea Tyson :

The size and strength of the effect are contingent on the form and content of participation. Participation is more likely to produce a significant, long-lasting increase in productivity when it involves decisions that extend to the shopfloor and when it involves substantive rather than consultative arrangements. Finally, the productivity effects of participation are contingent on characteristics of the firm's broader industrial relations system.¹⁷

En conclusion, si les réponses obtenues sont au mieux mitigées sur un plan métastatistique, le mérite de ces efforts aura été tout au moins de faire ressortir l'extrême complexité que représentent des concepts tels que satisfaction et performance dès lors

¹³ C. Ichniowski, K. Shaw, G. Premushi. « The impact of human resource management practice on productivity », Graduate school of Business, Columbia University, Working Paper 015 Revised June 1994, p. 1.

¹⁴ J.L. Laville : « L'évaluation économique du management participatif », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992, p. 78.

¹⁵ T.A. Kochan, P. Osterman. *The mutual gains enterprise*, Cambridge, MA : Harvard Business School Press, 1994 : p. 46.

¹⁶ Citons entre autres: J. Wilson, A.J. Katz, P. Laughlin, C.R. Day, D. Price. *Self-directed teams: a study of current practice*. Development Dimension International, Association for Quality and participation. 1990; D.R. Denison « Bringing corporate culture to the bottom line », *Organizational Dynamics*, 13, 2, 4-22; D. McGregor: *The human side of enterprise*, New-York: McGraw-Hill, 1960; J.P. MacDuffie; « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance » *Industrial and Labor Relations Review*, 48, January 1995; E.E. Lawler. *High-involvement Management*, San-Francisco : Jossey-Bass, 1986; Weisbord, M.R. *Productive Workplace: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1987; D. « Taking participative management to the limit » *Management Review*, August 1987 : pp. 28-32; O. Aktouf. *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal : ed. Gaëtan Morin, 2ème édition 1994; Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R., and Clegg, C.W. « Outcomes of autonomous workshops: A long-term field experiment » *Academy of management Journal*, 1986, 29, 280-304; Lawler, E.E. « Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness. » In P.S. Goodman (ed), *Change in organizations: New perspectives on theory, research, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. Cable, J. and F.R. FitzRoy: « Cooperation and productivity: some evidence from West German experience » *Economic analysis and worker's management*, vol. 14, n°2 (1980), pp. 163-180; E.A. Fleishman. « Attitude versus skill Factors in work group productivity », *Personnel Psychology*, vol. 18 (automne 1965) pp. 253-266; A.K. Rice: « Productivity and social organization in an Indian weaving shed », *Human Relations*, vol. 6, n°4 (1953), pp. 297-329; J.F. Krafcik. « Triumph of the lean production system », *Sloan Management Review* (Fall 1988), pp. 41-52; R.D. Banker, J.M. Field, R.G. Schroeder. « Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study », *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, N°4, 867-890; J.P. Campbell, R.J. Campbell & Associates (Eds). *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

¹⁷ D.I. Levine, L. D'Andrea Tyson: « Participation, Productivity and the Firm's Environment », p.204 in Alan S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: a look at the evidence*. Washington D.C.: The Brookings Institution), p.183-236. 1990.

qu'il s'agit de les réduire à des indices relativement simples. Dans le sens opposé, la complexité surgira à un niveau d'analyse plus englobant quand il s'agit de mettre en relation ces variables dans un modèle qui tente de reproduire la complexité du réel et d'en mesurer les effets à partir de la manipulation de variables isolées.

Tous ces efforts d'objectivation laissent fort peu transparaître la subjectivité des premiers intéressés, soit les personnes qui oeuvrent dans les milieux organisés, peu importe leur statut hiérarchique. C'est sur ce terrain que se sont attardés d'autres chercheurs croyant y trouver là la pierre philosophale des performances supérieures.

La littérature fondée sur l'exploration des "subjectivités"

Tout comme les chercheurs qui pariaient sur les méthodes objectives afin de trouver réponse aux manières les plus efficaces d'organiser le travail en fonction d'un impératif de performance, les résultats obtenus par les productions davantage préoccupées de la vie subjective en entreprise puisent largement dans quatre grands champs disciplinaires: l'ethnologie et l'anthropologie pour les méthodes et l'univers des représentations collectives, la psychanalyse pour celui des imaginaires individuels et la sociologie pour le cadre régulateur du fonctionnement en groupe organisé.

La variété de ces productions obligent à noter très rapidement la présence lourde d'une influence déterminante sur les modèles analysés et c'est celle de la culture. En effet, les pratiques de gestion documentées dans les entreprises japonaises forcèrent rapidement ce questionnement dès les débuts: devons-nous nous transformer en Japonais pour être performants sur le plan économique? C'est un peu en réponse à ce type d'inquiétude d'ailleurs que Tom Peters et Peter Waterman publiaient leur *In Search of Excellence* en 1982 pour démontrer que l'on pouvait fort bien demeurer nord-américain et atteindre le même niveau de réalisation que les firmes originaires du pays du soleil levant.

Cependant, la culture n'est pas homogène à l'intérieur d'un ensemble géographique donné ni même à l'intérieur des entreprises. S'il y a des invariants au niveau des grands ensembles, peu importe leur échelle (espèce humaine, nation, région, entreprise), des sous-groupes affirment leurs particularités et se distinguent de ces ensembles plus englobants. Ce comportement est un invariant de l'espèce humaine qui sert à affirmer son identité, voire son existence, en se distinguant de l'"autre". Il ressort très rapidement de ces observations générales que les conclusions présentées à l'issue d'études monographiques exigeant une présence sur le terrain doivent être nuancées dans le cas de transpositions dans d'autres milieux.

Cette absence de précaution dans la mimique des "formules gagnantes" explique en grande partie le discrédit qui entache ces travaux tant dans les milieux de la consultation que dans ceux des praticiens de la gestion. Ceci revient à dire qu'il y a un aspect contingent qui soutend les pratiques qui se développent empiriquement dans le monde des organisations et qu'il convient d'en souligner les lignes de force de manière à nuancer les généralisations abusives qui aboutissent inéluctablement aux déceptions.

Nous avons donc choisi de retenir certains traits particuliers dont il nous semble qu'il a été fort peu question dans les discussions menées par les auteurs des ouvrages que nous discuterons sous l'angle de la culture du milieu où prend racine l'entreprise. Nous évoquerons donc rapidement le cas de la logique de clans, celle du village, du féodalisme et du paternalisme afin de bien situer ces contextes, leurs particularités et les nuances qu'elles sont susceptibles d'imposer dans le cadre de l'exercice d'un rapport d'autorité.

L'un des premiers à évoquer la logique des clans est William G. Ouchi¹⁸ qui popularisera par la suite les mécanismes de décision consensuelle des entreprises japonaises sous le titre de Theory Z. Selon Ouchi, les entreprises japonaises ont simplement transposé dans leur mode de fonctionnement un trait culturel hérité des régulations sociales du milieu rural japonais.

La notion de village a été reprise par Henry Bourgoïn¹⁹ pour rendre compte du mode de fonctionnement désirable pour les organisations africaines lesquelles, selon lui, font fausse route à vouloir trop se transformer en entreprises occidentales. En effet, dans

¹⁸ Ouchi, William G. «The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control.» *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977: 95-113.; Ouchi, William G. «The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy.» *Academy of Management Journal*, 21, 1978: 248-163 et avec Oliver E. Williamson. «The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives», pp. 347-406. Chap. 8 in Van de Ven, Andrew H. et William F. Joyce (eds.). *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. New York/Toronto: Wiley, 1981. xxxiii. 486 p.

¹⁹ in *L'Afrique malade du management*. Paris: Éd. Jean Picollec, 1984. 216 p.

certaines cultures africaines, la structure du village est basée sur un ordre social qui fait la partie belle à l'expérience (les aînés), à la consultation (les palabres) et à la responsabilité (le chef est redevable à ses commettants de ses erreurs et peut être même éliminé symboliquement et, dans certains cas, physiquement). Il y voit là les ingrédients nécessaires à un redressement culturel des pratiques de gestion dans les organisations africaines, s'inspirant sans doute en cela des traits culturels japonais déjà identifiés dans ces entreprises.

Le féodalisme est une analogie utilisée pour rendre compte du fonctionnement des entreprises latino-américaines qui sont assimilées à des ensembles autosuffisants et repliés sur eux-mêmes et dans lesquels les rapports d'homme à homme sont la valeur-clé²⁰. À tous les niveaux, les employés s'affilient ou s'allient à une figure presque parentale dont le rôle en est un à la fois de protecteur et de mentor. En retour de quoi, la loyauté devient le devoir fondamental de l'employé.

Finalement, le modèle paternaliste est celui que Omar Aktouf utilise pour caractériser les pratiques bienveillantes de la famille Lemaire à l'égard de ses employés où les pratiques de partage de vécu, d'informations et des résultats de l'entreprise sont les valeurs cardinales²¹. Ce climat d'échanges presque bon enfant l'amène donc à assimiler l'approche de gestion de la multinationale québécoise à l'esprit qui pourrait régner dans une famille fonctionnelle.

Toutes ces images en quelque sorte utilisées pour rendre compte de pratiques sont culturellement marquées et établissent la force de cette variable quand il est question de rendre compte de modèles de gestion qu'ils soient traditionnels ou innovateurs. En ce sens, ces approches sont davantage inspirées des éclairages propres à l'ethnologie et à l'anthropologie. Elles s'attachent à décrire des comportements et à en caractériser l'imaginaire collectif. Cet imaginaire à son tour oriente les pratiques de direction dans un sens où elles seront tenues pour légitimes par les individus qui se définissent par leur appartenance à cet ensemble culturel. Elles seront donc tenues pour non légitimes ou carrément illégitimes dans d'autres espaces culturels tel qu'en attestent par exemple les difficultés importantes qu'ont connues les Lemaire en tentant d'imposer leur modèle de direction dans une usine française que le groupe avait achetée. Voilà pourquoi il peut être hasardeux d'en appliquer mécaniquement les manifestations extérieures sans s'interroger sur leur sens profond.

En guise d'illustration, on peut relever ces tentatives, peu convaincantes de l'extérieur, d'entreprises européennes ou américaines qui tentèrent, pendant un temps, d'imposer à leurs employés le chant de l'hymne de l'entreprise et les séances de gymnastique collective surtout dans des pays à culture fortement individualiste.

Examinons maintenant les travaux menés sur le plan des liens qui soudent un individu à sa communauté et, dans le cas qui nous intéresse, à son entreprise. Les contributions les plus significatives sur ce plan nous paraissent être celles de Max Pagès ainsi que de Eugène Enriquez.

Dans une étude maintenant classique, Max Pagès avait identifié les mécanismes subtils de substitution du moi idéal par le moi idéal organisationnel qui s'opérait dans l'esprit d'employés fortement embrigadés dans le catéchisme de la religion d'entreprise d'une multinationale américaine²². Les individus ne se rendaient compte de ce subterfuge qu'une fois qu'on les congédiait ou encore qu'ils s'effondraient suite à des années de régime de sur-travail. Ils ne disposaient plus des ressources personnelles nécessaires pour se relever de cette séparation qui les laissaient en quelque sorte en l'état de mutilés psychiques. Cette voie de recherche était reprise quelques années plus tard par des membres de l'équipe d'origine, soient Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac²³.

De son côté, Eugène Enriquez s'inquiétait du caractère falsifié des cultures d'entreprise qui tentaient d'encadrer de manière plus subtile que les anciennes approches

²⁰ Joly, Alain. *Le dirigeant féodal. Le lien d'homme à homme dans la grande entreprise brésilienne*. Montréal: Centre d'études en administration internationale/École des HEC, janvier 1996, iii, 46 p.

²¹ Aktouf, Omar, Renée Bédard et Alain Chanlat. « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois ». *Sociologie du travail*, 1/92: 83-99

²² Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre. *L'emprise de l'organisation*. Paris, France: P.U.F., 1981 (1979), 261 p.

²³ Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac (avec la coll. de Solange Vindras). *Le coût de l'excellence*. Paris, France: Seuil, 1991, 346 p.

d'exercice autoritaire du pouvoir l'action des employés²⁴. Établissant une distinction entre l'imaginaire "moteur" d'un individu qui maintient un lien d'affiliation avec sa culture d'origine, il dénonçait l'imaginaire "leurant" des cultures d'entreprise qui opérait une séparation artificielle dans l'architecture psychique d'adultes qui se trouvaient ainsi floués d'une partie fondamentale de leurs ressources d'individus pensants, autonomes et donc libres. À l'échelle sociale, cette évolution lui paraissait dangereuse.

À l'intérieur d'une entreprise ou ailleurs, les personnes peuvent obéir, soit par la contrainte, soit par un consentement issu de la compréhension des buts tenus pour justes, poursuivis par un chef également tenu pour juste. Toutefois, par différents processus de séduction, d'identification, ces mêmes personnes, peuvent également consentir à obéir à un "leader totémique²⁵" dont l'histoire foisonne d'exemples. Dans une entreprise, ce type de personne, homme de conviction (et pouvant être profondément narcissique) considère les autres comme des moyens pour parvenir à la fin (la cause) qu'il a décidé de poursuivre (ou qui lui est apparue). En parlant à l'inconscient des gens, en ignorant la contradiction, en s'installant dans leur imaginaire, il propose une vision d'élévation : la participation à un grand dessein, ce qui ne peut souvent que recueillir l'assentiment de la masse, s'identifiant ainsi à l'idéal proposé et pouvant libérer ainsi chez eux ce qu'il y a de plus noble comme de plus instinctif, de plus violent.

Tandis que le leader totémique est prêt à sacrifier les autres pour sa cause (ou pour sa gloire), le leader mosaïque est prêt à se sacrifier pour les autres ou pour la cause. Ce type de leader ne recherchera pas nécessairement le bénéfice de ce qu'il a fait ou fait faire et saura qu'il faut d'abord essayer de résoudre le conflit par le débat et par la parole. Et par rapport à cette parole, savoir qu'il en est responsable, comme des conséquences de ses paroles. Il traite autrui non comme un moyen, mais comme une fin, et se sent responsable de lui comme de ce qui arrive aux autres. C'est un homme de mémoire, qui sait d'où il vient et ce qu'il doit aux autres, au passé. Il fait des "fils" plus forts que lui, et il l'accepte. Homme de conviction mais en même temps homme de discussion, il sait écouter la parole des autres car il nourrit un questionnement permanent sur sa propre personne²⁶.

Notre survol de l'état actuel des recherches qui nous paraissent être les plus significatives sur les nouvelles formes organisationnelles et leurs incidences sur le plan des valeurs collectives et de la structure psychique des employés qui vivent dans ces univers laissent clairement transparaître le potentiel de manipulation sournoise dont ces nouvelles approches de gestion sont porteuses. Selon cette vision, il n'est plus besoin d'encadrer l'action des employés puisque leur adhésion à un idéal organisationnel glorieux les rend complices de leur encadrement qui devient donc idéologique et, par conséquent, potentiellement totalitaire.

Dans un contexte où les anciennes structures, même familiales, cèdent sous le poids de la pression du tout-à-l'économique, de la recherche obsessionnelle de façons nouvelles d'augmenter la productivité, elle-même rendue nécessaire par des règles du jeu économique qui planétarisent les échanges de biens et services, la question posée par les utopistes du XIX^e siècle prend des allures de cauchemar dantesque. Il convient donc de s'interroger plus avant sur ces nouvelles pratiques de gestion en faisant valoir le point de vue opposé, soit celui de la quête de nouvelles voies vers une autonomie plus grande des employés.

II – LES CONTOURS D'UNE PRATIQUE DE MANAGEMENT ORIENTÉE VERS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE

Dans cette deuxième partie, nous nous proposons d'examiner certaines pratiques que nous avons observées sur le terrain et qui nous paraissent porteuses de promesses de réalisation humaine dans le cadre du travail salarié. Nos commentaires sont inspirés par nos propres recherches et sont également mises à l'épreuve des observations apportées par la littérature recensée.

Nous prendrons comme point de départ de notre analyse et de son illustration les occasions de décision dans les organisations. Il nous paraît qu'il s'agit là du socle sur lequel

²⁴ Enriquez, Eugène. « L'entreprise comme lien social. "Un colosse aux pieds d'argile" », pp. 205-228. Chap. 9 in Sainsaulieu, Renaud (Dir.). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1990. 353 p.

²⁵ Les formules concernant le leader totémique et mosaïque sont de S. Moscovici. *Psychologie des minorités actives*. Paris: P.U.F., 1982.

²⁶ Ce paragraphe est inspiré par la conclusion du cours de E. Enriquez : "Psychanalyse et sociologie du pouvoir et des organisations", qu'il donnait en 1993-1994 dans le D.E.A. de sociologie option : "Institutions, organisations et changement social", Université Paris 7.

repose l'ensemble de qu'il est convenu de nommer le processus administratif que nous examinerons dans une deuxième section.

L'implication par la participation aux décisions

Sous ce titre d'une banale simplicité se cache un tournant majeur pour les organisations où les gestionnaires décident de passer à l'acte vers une plus grande implication des employés.

Les formes les plus diverses vont marquer la rupture d'avec les anciennes façons de faire. Ce signal envoyé cependant, il convient d'en établir la crédibilité et cette deuxième phase pour ainsi s'exprimer, est largement fondée sur la confiance que le promoteur du changement saura construire avec son équipe de travail. Ici ce qui compte, c'est l'authenticité, la communication franche et ouverte, la spontanéité et surtout, le respect de la parole donnée.

Dans la filiale d'une entreprise américaine du secteur de la machinerie lourde installée au Québec, on enregistrait des pertes annuelles de plusieurs millions de dollars depuis une dizaine d'années. Les relations de travail étaient extrêmement tendues. Contremaîtres (agents de maîtrise) et employés détournaient ostensiblement le regard quand ils se croisaient pour ne pas avoir à se saluer. Le syndicat tenait un discours extrêmement militant inspiré par la rhétorique des groupuscules d'extrême-gauche. On avait déjà enregistré des actes de violence lors de grèves précédentes.

L'un des points centraux de discordance était la disposition d'importants surplus actuariels dans la caisse de retraite. L'entreprise refusait catégoriquement de bonifier le régime de retraite ou encore d'en abaisser les cotisations. Lors d'un changement de personnel de direction dans cette filiale, le nouveau directeur des ressources humaines fut convoqué au siège social aux États-Unis pour se faire communiquer un message fort simple: ou bien il réussissait à redresser la situation dans cette usine ou alors elle serait vendue. Ayant pris soin d'obtenir au préalable carte blanche, il réunit donc l'exécutif syndical pour régler le litige touchant la disposition des surplus de la caisse de retraite, à la satisfaction générale des employés syndiqués.

L'atmosphère détendue, il entreprit de se rapprocher des employés en étant plus présent sur le plancher de l'usine. Il ne tarda pas à se rendre compte que si le syndicat était extrêmement militant, le personnel de direction faisait montre d'une hermétique fermeture à l'égard des employés. Il comprit rapidement que le redressement n'irait pas très loin s'il ne changeait pas le personnel d'encadrement, ce qu'il fit en congédiant brutalement 88 d'entre eux un certain vendredi qu'il appela dès lors son "black friday".

Avec une équipe d'encadrement renouvelée, c'est à une série de petits problèmes qu'il s'attaqua en impliquant étroitement la direction du syndicat et les employés touchés. Les résultats connurent un important redressement et cette filiale put enfin se remettre à commercialiser ses produits en y gravant sa marque de commerce puisque la réputation de mauvaise qualité avait été, entretemps, redressée.

Nous retrouvons ici les ingrédients qui semblent se répéter dans toutes les histoires de virage radical que nous avons fouillées: un acte à la limite spectaculaire pour marquer un point de rupture, une confirmation du sérieux des intentions de changement en résolvant des problèmes qui empoisonnent le climat de travail, une persistance dans la recherche de l'implication des employés (et des représentants syndicaux quand il y a un syndicat) pour liquider des problèmes dont les solutions font appel à leurs ressources, notamment aux connaissances empiriques qu'ils ont développées au fil de leur expérience professionnelle et un renforcement de la confiance mutuelle en concrétisant un attachement à la parole donnée.

Cette dynamique s'enclenche avec le développement d'une confiance en soi chez les employés, surtout quand ils ont eu à vivre fort longtemps dans un cadre extrêmement structuré. Cette responsabilisation graduelle, que l'on a tenté de renforcer avec des pratiques de "coaching", est la voie par laquelle on fait un pari osé: des employés qui se responsabilisent auront moins besoin d'encadrement, ce qui est ce que recherche

l'entreprise²⁷; des employés davantage sollicités sont des personnes qui se dirigent vers une plus grande autonomie professionnelle en étant parties prenantes aux décisions qui touchent plus directement leurs tâches et et puisent dans leur champ de compétences, donc des employés qui se sentiront davantage considérés et partant, se mobiliseront plus facilement dans le sillage d'un projet collectif d'entreprise dans lequel ils auront pu se reconnaître et se projeter. . A condition toutefois que certaines conditions soient respectées. En effet, il existe bel et bien, de la part des employés, une décision de participer. Pour nous en convaincre, citons March et Simon : "La décision de participer se trouve au coeur de la théorie de ce que Barnard (1938) et Simon (1947) ont appelé "l'équilibre de l'organisation"²⁸. Autrement dit, la participation ne portera pas ses fruits si un certain équilibre n'est pas atteint entre les demandes des employés et les offres de la direction.

Il est crucial que, durant cette phase de mise en place d'un espace d'initiatives personnelles, des liens latéraux soient forgés entre les employés afin qu'une partie des initiatives auparavant redevables du personnel d'encadrement soient prises en charge par les collègues de travail. Ces initiatives forment un terreau dans lequel s'enracine une culture de groupe avec des anecdotes, des histoires, des savoirs partagés qui finiront par en constituer le tissu social et consolideront cette responsabilisation puisqu'elle cessera de n'être individuelle pour dès lors devenir groupale et collective. C'est à partir de ce moment que la pression des demandes faites auprès du personnel d'encadrement commencera à se relâcher et que l'on pourra envisager un aplatissage des structures. Tout cela pose évidemment la question du sort réservé au personnel d'encadrement rendu ainsi superflu²⁹.

Dans certaines entreprises, on choisira de le relocaliser dans d'autres fonctions, tandis qu'ailleurs on mettra sur la croissance obtenue par les gains de productivité afin d'éviter les mises à pied, ou encore certains d'entre eux accepteront de voir leurs tâches reconfigurées pour se rapprocher davantage des opérations tandis que ceux qui auront pris les devants pour mener avec succès des opérations de responsabilisation se verront octroyer en quelque sorte la fonction de "champions du changement" qu'ils seront chargés de démultiplier dans l'organisation si elle n'en est qu'aux tout débuts de sa transformation.

Une fois amorcé le mouvement, les attentes vont se multiplier du côté des employés avec, pour résultat, que la façon d'envisager la gestion devra être revue de fond en comble afin de ne pas constituer d'obstacles inutiles ou stérilisants par rapport à l'éclosion de l'initiative dont auront commencé à faire preuve les employés.

Le processus de gestion

Pour des raisons de commodité, nous reprenons la présentation traditionnelle du processus de gestion dont les moments sont constitués par des activités de planification, suivies de décisions quant aux structures qui entraînent des conséquences à la fois pour les pratiques de direction et la mise en place de mécanismes de contrôle. Nous allons examiner de manière comparative quelles sont les principales transformations à envisager pour chacune de ces fonctions.

Vision, stratégies et activités de planification.

Dans la vision classique, la planification recouvre deux grandes questions: tout d'abord, comment ajuster la direction générale de l'entreprise aux conditions générales de son environnement et comment se répercuteront ces décisions fondamentales sur les opérations.

Sur le plan stratégique, l'orientation de l'entreprise est traditionnellement définie dans une perspective dite du "top-down", c'est-à-dire que les décisions de la direction générale sont répercutées sur chacun des services de l'organisation un peu comme le sont les directives au niveau des opérations.

²⁷ Voir à ce propos les travaux de Rosabeth Moss Kanter qui fut la première à faire la démonstration des avantages, pour les entreprises, à s'engager dans cette voie tant sur le plan de la productivité de la fonction administrative que sur celui de la vitesse de réaction aux mouvements du marché. Dans son *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977. xv, 348 p.

²⁸ J.G. March, H.A. Simon. *Les organisations*, Paris : Dunod, 1995. p.83.

²⁹ C'est là une des conclusions de la transformation organisationnelle et culturelle opérée dans l'usine Aluminium Dunkerque du groupe Pechiney. Voir à ce sujet le livre de O. du Roy et C. Malhieu (Ed.), *L'usine qui n'existait pas*. Paris: Éd. d'organisation, 1997.

Dans les organisations où les contributions des employés sont non seulement sollicitées mais proposées de façon spontanée par eux-mêmes, on doit envisager que la stratégie devienne une affaire artisanale, opportuniste et en constante redéfinition³⁰. Ce type d'initiative suppose une large confiance de la part de la haute direction non seulement à l'égard des employés mais à l'égard d'elle-même car elle s'engage en "terra incognita" et doit pouvoir intégrer les innovations de la base dans le cadre d'une mission d'entreprise.

On reconnaît de plus en plus le rôle déterminant de la vision afin d'arriver à créer une espèce de terrain de jeu sur lequel les employés peuvent déployer à la fois leurs initiatives tout en se repérant à partir d'un cadre général qui oriente leurs efforts. La vision serait donc le produit d'une synthèse des contributions et suggestions d'un vaste ensemble de personnes qui travaillent dans une organisation et où une direction générale, sensible à ces rêves en quelque sorte, réussirait à les consolider dans un ensemble cohérent et inspirant où chacun se retrouverait sans toutefois en arriver à se sentir engoncé.

Le Cirque du soleil est une entreprise québécoise qui a fait sa marque dans le domaine du spectacle en intégrant de manière très syncrétique les idées de jeunes artistes du cirque qui voulaient renouveler la formule et s'y créer un espace de réalisation personnelle. Maintenant la plus grande entreprise de cirque au monde avec plus de 1500 employés répartis sur tous les continents, la direction, toujours assumée par les deux fondateurs, a réussi à construire de façon éclectique, sur la base de la vision très personnelle de chacun des jeunes artistes qui ont joint la troupe, une image très typée de ce que le Cirque cherche à être et, surtout, à maintenir cette conception du spectacle jusqu'à présent, en dépit de sa très grande taille, mesurée en termes relatifs, pour des entreprises de cette activité. Cette définition de l'activité de cirque, basée sur le refus des formules traditionnelles jugées trop folkloriques et donc dénuées d'intérêt, continue à exercer un effet d'attraction sur une relève qui y voit là une occasion de faire éclore dans toute sa force l'imagination créative en dépit du fait que les rémunérations soient loin d'être hollywoodiennes.

Ce cas nous permet d'affirmer deux choses: les stratégies peuvent être en émergence continue dans la mesure où les directions réussissent tant bien que mal à ménager un espace où elles peuvent prendre naissance sans obstacle à leur caractère créatif; il n'en demeure pas moins qu'il nous semble nécessaire qu'un grand dessein doive émerger de ce foisonnement imaginatif afin que ces initiatives ne deviennent pas une force centrifuge pour l'ensemble de l'entreprise. Et c'est ici que les capacités de chef de file (ou de leadership) prennent toute leur importance: les vrais leaders³¹, sont d'abord et avant tout à l'écoute de leurs collaborateurs et leur force consiste à constituer un amalgame des ambitions individuelles où chacun continue à se reconnaître et surtout, à avoir envie de se dépasser sur le plan professionnel.

À ce cadre général, on doit ajouter la nécessité que l'information circule sur la situation de l'entreprise afin que l'initiative se déploie de manière pragmatique. Faisant un lien avec ce qui précède, la diffusion d'informations significatives est un indicateur de la confiance que peut porter la direction à l'égard des employés. Elle est cependant sans objet si ces derniers ne sont pas outillés pour comprendre cette information et pouvoir par eux-mêmes lui donner un sens.

C'est ce qu'ont compris les dirigeants du Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec qui obligent les entreprises où ce Fonds syndical investit les

³⁰ Cette vision moins héroïque d'une orientation stratégique en état de constante redéfinition est le fait de Henry Mintzberg qui l'évoque pour la première fois dans un article qu'il fait paraître en 1987 dans la *Harvard Business Review*. Le caractère opportuniste est quant à lui signalé bien avant dans un article publié au cours des années 70 où les auteurs évoquent la possibilité que cet opportunisme ne soit pas le fait exclusif de la haute direction. Voir Skinner, William et W. Earl Sasser, « Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste », *Harvard-L'Expansion*, Automne 1980: 76-85. La première pierre sera à vrai dire lancée par James G. March avec son article intitulé « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17 (1972): 1-25, publié avec M. D. Cohen et J. P. Olsen.

³¹ Contrairement aux visions héroïques souvent véhiculées par la littérature surtout anglo-saxonne, nous préférons cette notion du leader qui table moins sur son charisme que sur ses capacités de fédérateur et de catalyseur des volontés individuelles. Max de Pree va plus loin en évoquant la notion de leader occasionnel, reconnaissant en cela que le même individu ne peut faire preuve de cette capacité de façon constante et qu'il faille donc, par le fait même, envisager que le leadership soit assumé par les personnes aptes à faire face aux circonstances particulières d'un moment donné, donc de manière temporaire. Voir De Pree, Max. *Diriger est un art* (Trad. de l'américain par Marie-Caroline Aubert). Paris: Éditions Rivages, 1990. 176 p.

épargnes de ses membres à ouvrir leurs portes aux techniciens du Fonds qui dispensent une formation de base en interprétation de données financières afin qu'ils puissent ajuster leurs exigences à la situation des entreprises où ils sont employés. C'est ainsi que dans un certain nombre d'entreprises où le Fonds joue en quelque sorte le rôle d'investisseur de dernier recours (pour préserver les emplois de ses membres en évitant les fermetures d'usine ou carrément la disparition des entreprises en difficulté), les suggestions des employés ont largement contribué au redressement des résultats de leurs employeurs et servi de point de départ à une approche plus participative de la gestion.

De cette illustration, on retire une conclusion importante quant aux compétences des employés que l'on veut impliquer davantage dans la prise de décision: elles doivent être mises à niveau afin qu'ils puissent tenir compte du contexte général de l'organisation, dans les initiatives qu'ils déploient dans leur champ d'activités. Il faut également réaliser que cette formation plus large va rapidement induire une demande prévisible de leur part dès qu'ils seront en mesure de faire le lien entre leur contribution individuelle ou d'équipe et les résultats globaux de l'entreprise: c'est le début des demandes de partage des résultats et un engagement de la part des directions d'entreprises entraîne automatiquement cette demande. Y faire droit c'est s'assurer de l'implication des personnes en cause mais c'est également ouvrir la porte à des comportements parfois abusifs au sein des équipes de travail où les plus performants ont tendance à vouloir écarter leurs collègues qui ont plus de difficultés surtout si les sommes en jeu sont significatives. Le rôle des personnels d'encadrement en tant que "coaches" prend ici toute son importance pour préserver la cohésion des groupes de même que les rémunérations au rendement basées sur la contribution d'un groupe ou d'une équipe de travail plutôt que sur un calcul individuel de la contribution aux résultats généraux.

Dans ces conditions, il va de soi que la planification opérationnelle sera assumée de plus en plus par les équipes d'employés et d'autant plus efficacement que sera clair dans leurs esprits le lien entre leur façon de s'y prendre et les résultats obtenus. Cette auto-organisation des équipes de travail a été rendue populaire par les approches mises en place sur les chaînes de montage de Volvo durant les années soixante-dix pour briser la monotonie des postes spécialisés dans cette industrie. Regroupés par composants mécaniques, les groupes se voient attribuer des objectifs de production pour un horizon temporel s'étendant sur quelques jours qu'ils sont libres de réaliser à leur guise.

Il tombe sous le sens que les activités de planification qui interviennent dans les nouvelles organisations présentent un aspect à l'extrême opposé de l'image populaire que l'on se fait d'univers cadencés, mesurés, réglés comme des mécaniques d'horlogerie. Cette approche d'organisation a des incidences importantes pour les structures qui doivent faciliter ce foisonnement d'initiatives diverses et d'autonomies en mal de réalisations concrètes.

Structures et systèmes structurants.

Reprenant la typologie proposée par Henry Mintzberg³², il devient clair que nous évoluons dans un univers de structures souples où les employés sont plus autonomes que moins, dans le sens où la contrainte exercée par des règles bureaucratiques (ou bien par le pouvoir centralisé d'un dirigeant tout-puissant) ne sont pas des traits de fonctionnement dominants. Deux modalités se présentent: la première par laquelle des employés hautement formés agissent comme des professionnels se coordonnant sur la base d'un stock de connaissances communes ou la seconde modalité, celle du groupe formé sur une base ad hoc pour la réalisation d'un projet, le groupe se dissolvant une fois la tâche terminée.

Cette dernière forme est la plus valorisée dans les derniers écrits portant sur les formes virtuelles d'organisation et répond à un besoin de réduction des coûts d'encadrement encore plus radical que dans le cas de la simple réduction des paliers d'autorité hiérarchique. En effet, cette forme d'entreprise dont les premiers rapports nous venaient d'Italie au début des années 80³³, allait inspirer tout un courant de réflexion en Amérique du Nord rapidement associé à la tendance de l'impartition, elle-même inspirée par les écrits de micro-économistes posant la nécessité de structures de coordination en

³² Mintzberg, Henry. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983. vii, 312 p.

³³ Lorenzoni, Gianni. *From Vertical Integration to Vertical Disintegration: A Case of Successful Turnaround* (Presented at Conference of Strategic Management Society, Montreal, 7-8 October 1982). 1982. 18 p.

termes d'efficacité plus grande que le recours aux mécanismes du marché³⁴. Avec l'avènement de la télématique, l'entreprise dite virtuelle n'allait pas tarder à être consacrée la forme de l'avenir où chaque composante fait partie d'un réseau coordonné électroniquement tout en restant autonome et responsable de sa propre pérennité. Les plus hardis n'hésitent pas à proposer la généralisation de la sous-traitance comme moyen radical d'abaisser les coûts de production.

Dans ces conditions, la recherche généralisée de meilleures performances ayant conduit à l'adoption de formes de gestion plus participatives en rendant les employés plus autonomes et coordonnés par des structures de plus en plus légères nous amènent très près de la virtualisation du lien d'emploi même dans ces organisations où l'on affirme haut et fort l'importance primordiale du capital humain. Cependant, quelques nuances doivent être apportées. Ce ne sont pas tous les secteurs d'activités ni toutes les tâches qui se prêtent facilement aux opérations de sous-traitance.

Tout d'abord, les entreprises désirent conserver un certain contrôle sur ce que l'on pourrait appeler les ressources spécifiques qui font leur raison d'être. Le problème de structure continue à s'y poser de la même manière qu'auparavant. Pour les autres fonctions qu'il est possible de réaliser à meilleur compte en recourant aux mécanismes classiques de l'offre et de la demande, les développements des deux dernières décennies montrent à l'envi qu'il s'agit là d'une tendance lourde qui se manifeste par les délocalisations et les mises à pied. Et la coordination des "ressources spécifiques" reste un problème entier.

Or l'approche dite de la gestion de projet convient de plus en plus dans un contexte où comme l'écrivait un vieil observateur de la gestion, il importe de plus en plus de séduire ces ressources plutôt que de les commander pour pouvoir les conserver³⁵. D'où l'importance du type de personnage qui agit à titre de chef de projet. Dans un tel contexte, la figure d'une personne qui facilite les choses pour les membres du projet s'impose d'emblée et nous nous retrouvons dans une dynamique de pratiques de gestion qui s'appuient sur des pratiques de "coaching" afin de permettre aux membres du groupe non seulement de mener à terme leurs tâches mais au surplus de s'y réaliser à la fois sur les plans professionnel et personnel. La séduction est à ce prix.

En ce qui concerne les groupes de travail mis en place dans des organisations aux productions plus traditionnelles de biens ou de services, la figure de chef de projet est remplie par un personnage au rôle plus modeste, le coordonnateur ou le leader du groupe dans le sens où on le définissait dans les premières expérimentations chez Volvo. Il s'agit d'un "primus inter pares" dont la fonction est de servir de relais entre la direction et le groupe de travail. Ce rôle doit être assumé à tour de rôle par chacun des membres de l'équipe qui y exercent un apprentissage nécessaire à l'exercice d'une plus grande responsabilisation mais, en même temps, cette obligatoire rotation évite qu'un pouvoir parallèle ne soit approprié par l'un ou l'autre des membres du groupe de travailleurs plus habile à exercer des activités politiques, aussi restreintes soient-elles. Cet arrangement permet donc le développement d'une compétence accrue et le maintien de la cohésion de l'esprit de groupe en plus de remplacer avantageusement l'arrangement hiérarchique qu'il supplante.

Une dernière forme organisationnelle surgit enfin et c'est celle qui prend les allures d'une configuration missionnaire pour reprendre les termes d'une étude plus récente de Mintzberg³⁶. Ce type d'organisation présente tous les traits des entreprises à forte culture qui réussissent à encadrer efficacement leurs employés par le simple jeu des valeurs qui sont inculquées aux nouveaux-venus, partagées et renforcées par les employés qui y travaillent depuis plus longtemps. Créature aux contours par moments totalitaires, son portrait ressemble étrangement à celui qu'en trace Max Pagés dans l'emprise de l'organisation. Et il est difficile d'imaginer dans ce cas que la culture qui remplace la coordination structurelle puisse être un facteur de croissance pour les personnes qui y peinent. Cette culture devient, comme l'écrivait Gareth Morgan, une prison de la psyché³⁷ et, ajouterions-nous, une structure d'autant plus insidieuse qu'elle est virtuelle...

³⁴ Coase lance cette réflexion avec un article-culte pour cette école de pensée qui est publié en 1937. Coase, Richard H. « The Nature of the Firm ». *Economica*, 4 (Nov. 37): 386-405 et sert de pierre angulaire aux travaux actuels sur les mécanismes de gouvernance et d'impartition.

³⁵ Drucker, Peter F. Voir le chapitre 6 dans son *Structures et changements*. Paris: Village mondial, 1996. 302 p.

³⁶ Chap. 12 in Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York/London, U. K.: Free Press/Collier Macmillan, 1989. x, 418 p.

³⁷ Chap. 7 in Morgan, G. *Images de l'organisation* (Trad. par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet). Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1989. xxii, 556 p.

Ce dernier développement plus théorique nous amène donc à aborder la question de la relation d'autorité dans notre discussion des nouvelles formes de gestion. Ces pratiques sont l'objet de notre examen dans la phase "direction" du processus administratif.

Les activités de direction.

Entendue dans le sens traditionnel, la direction pourrait se résumer à l'art de faire faire les choses dans une organisation. Faire faire les choses pouvait s'envisager sous l'angle de l'exercice de l'autorité hiérarchique, ou bien sous l'angle de la manipulation avec la multiplication des connaissances liées à la psychologie expérimentale et plus récemment, sous l'angle de la manipulation culturelle, surtout depuis les promesses implicites du volume de Deal et Kennedy³⁸ qui donna naissance à une pléthore d'ingénieurs culturels offrant leurs services aux organisations qui y voyaient là un moyen commode d'aplatir leurs structures sans devoir toutefois y sacrifier le contrôle de la main-d'œuvre.

La nouvelle direction, pour ainsi la qualifier, s'appuierait au contraire sur une délégation du pouvoir de décision aux équipes d'employés qui en ont de toute façon besoin pour s'auto-organiser et procéder à la planification de leurs tâches. Cette vision s'appuie sur les réflexions de William G. Ouchi³⁹ qui, observant les équipes d'employés japonais dans une usine de montage de voitures, rappelait l'importance première des activités de parole dans le renforcement de l'esprit particulier qui présidait aux prises de décision.

En effet, le ringhi est un mode de décision consensuel (et non démocratique, c'est-à-dire basé sur une règle de majorité simple) où chacun des employés prend connaissance des propositions qui sont soumises au groupe de travail, les discute, y apporte des amendements qui sont à leur tour discutés jusqu'à ce que chacun s'accorde du résultat final de ce va-et-vient de discussions et d'amendements successifs des propositions soumises. Il s'agit donc là d'un processus extrêmement exigeant et qui demande beaucoup de temps.

Selon la vision traditionnelle, cette approche est une perte de temps puisque les cadres sont payés pour prendre des décisions. Ce que nous rappelle Ouchi, c'est que le temps de mise en œuvre n'est pas pris en compte lorsque la comparaison ne porte que sur la prise de décision. En effet, l'approche rationnelle de prise de décision distingue nettement le moment de l'analyse de celui de l'implantation. Si nous prenons en compte les deux moments, il devient clair que la différence se joue sur ce plan à l'avantage de l'approche consensuelle. En effet, soutient Ouchi, la mise en œuvre de la décision est instantanée dans le cas de l'approche consensuelle alors qu'elle doit être encadrée et contrôlée dans l'approche classique. Puisque tous les membres du groupe ont été non seulement consultés mais ont eu à faire valoir leur point de vue avant d'en arriver à cette issue consensuelle, tous sont donc parfaitement au fait non seulement de la décision prise mais également de ses tenants et aboutissants si bien que les résistances dues à des incompréhensions ou encore à des désaccords débouchant sur du sabotage par omission (ou carrément actif) s'en trouvent par le fait même éliminées.

Ce mode de décision qui repose sur les membres des groupes de travail suppose donc un apprentissage de la négociation, la prise en compte du point de vue de ses collègues, une certaine capacité à résoudre les conflits et beaucoup de doigté de la part du chef d'équipe. Ces habiletés finissent donc par renforcer la cohésion du groupe et contribuent à forger une histoire commune dont nous avons vu la nécessité pour que puisse éclore une culture de groupe. Par ailleurs, le consensus peut fort bien se pervertir par la pression de la pensée de groupe, un danger déjà fort bien documenté dans les équipes de direction de différentes agences gouvernementales américaines⁴⁰. C'est là que se situe selon nous le point de rupture entre les formes manipulatoires du nouveau management et celles qui sont fondées sur une volonté authentique de développer davantage l'autonomie des employés. En effet, la pratique du management réellement participatif suppose la volonté non seulement de préserver mais bien d'affirmer les différences au niveau des individus tel que le soulignent Seyriex⁴¹ et Morgan puisque cette variété requise permet à l'organisation, dans son ensemble, de mieux s'ajuster à la complexité de son milieu ambiant. Sinon, la

³⁸ Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Don Mills, ON/Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. vii, 232 p.

³⁹ Ouchi, William G. *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA/Don Mills, ON: Addison-Wesley, 1981. xii, 283 p.

⁴⁰ Janis, Irving L. « Groupthink ». *Psychology Today*, Nov. 1971: 271-279.

⁴¹ Sériex, Hervé. *Le big bang des organisations*. Paris: Calmann-Lévy, 1993. 342 p. et Campbell, D. T. « Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution ». *General Systems*, 16 (1969): 69-85 et le chapitre 3 dans Morgan, Gareth. *Images de l'organisation*. op. cit.

gestion démocratique fait encourir le risque bien réel, identifié il y a fort longtemps déjà⁴², de mettre en place l'une des pires tyrannies qui soient (l'une des pires parce qu'elle signore), celle de la majorité.

Cette variété des individus, des points de vue n'est possible que chez des personnes qui non seulement préservent mais développent leur individualité dans des situations professionnelles. Dans ces conditions, la culture est un produit de l'interaction de personnes différenciées et non plus un rouleau compresseur qui supprime ces particularités. Cette discussion nous oblige à opérer un détour par les questions de valeurs et d'éthique. Mots galvaudés ces dernières années s'il en est, nous adoptons le point de vue du M.A.U.S.S.⁴³ qui présente l'éthique comme étant la faculté propre à chaque individu d'inférer, sur la base d'un ensemble de valeurs partagées à l'échelle sociale ou encore sur un plan plus limité, dans l'entreprise la conduite et l'action à poser dans une situation donnée. C'est cette liberté fondamentale dans nos sociétés qui doit être non seulement préservée mais développée dans le monde des organisations et c'est seulement à cette aune que nous pourrions juger du caractère réellement émancipateur des pratiques de direction qui s'y déploient. Et cette liberté ne peut se préserver que dans un processus de décision qui ménage un espace de prise de parole pour chacun des membres de l'organisation. Et d'accepter que ce groupe prenne des décisions erronées. C'est le fameux droit à l'erreur qu'évoquaient Peters et Austin dans leur manifeste sur l'excellence en gestion.⁴⁴ Que faire quand de telles erreurs se produisent? C'est le domaine du quatrième moment du processus de gestion qui s'attache à examiner le contrôle.

Le contrôle: instrument de domination ou fermeture de la boucle de circulation de l'information.

Le contrôle dans son acception traditionnelle signifie en gestion le fait de s'assurer que les tâches soient réalisées dans le cadre des diverses planifications initiées depuis la direction. Inspirée pendant longtemps par l'héritage du panopticon de Jeremy Bentham⁴⁵, cet ensemble de tâches incarnait l'opposition ontologique entre ceux qui exécutaient et ceux qui dirigeaient. Fondée sur la non-confiance, l'activité de contrôle induisait très souvent des comportements de sabotage ne serait-ce que, du point de vue des opérateurs, pour montrer qu'il leur restait malgré tout une forme d'autonomie à ce niveau⁴⁶.

Une toute nouvelle conception du contrôle finit par émerger de travaux plutôt dispersés. Edward Deming fut l'un des premiers à dénoncer la séparation entre exécution et contrôle qui caractérisait les conceptions occidentales de l'organisation⁴⁷ car, affirmait-il, elle déresponsabilisait les employés et était responsable des productions de faible qualité puisque la conception des systèmes ne reposait que sur les épaules d'un petit nombre d'individus, fort éloignés de la réalité des problèmes opérationnels. On perdait donc ainsi tout un réservoir de savoirs empiriques dont la contribution aurait suffi, presque à elle seule, à résoudre ces difficultés qui commençaient d'ailleurs à peser lourd face aux avancées des entreprises japonaises sur les marchés traditionnellement détenus par les entreprises occidentales.

Ce thème sera repris par Peters et Austin qui voient dans la restitution du contrôle des tâches exécutées par les opérateurs un moyen de revaloriser leur contribution et de réaliser dans quel contexte plus général elle se situe et par le fait même de donner un sens à un travail parcellarisé dont ils reconnaissent qu'il n'en comporte pas beaucoup.⁴⁸

⁴² Voir Tocqueville, Alexis de. *De la démocratie en Amérique. Les grands thèmes* (Édité par J.-P. Mayer. Édition revue et corrigée). Paris: Gallimard, 1980 (1968). 384 p.

⁴³ Caillé, Alain. *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du Mauss*. Paris: Éditions La Découverte, 1988. 142 p.

⁴⁴ Peters, Thomas et Nancy Austin. *La passion de l'excellence*. Paris: InterÉditions, 1985.

⁴⁵ Voir à la page 175 la référence au panopticon de Bentham dans Foucault, Michel. *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard, 1975.

⁴⁶ Le livre de Christophe Dejours sur la psychopathologie du travail (Dejours, Christophe, Claude Veillet et Alain Wisner (Dir.). *Psychopathologie du travail*. Paris: Entreprise moderne d'édition, 1985. 214 p.) démonte la mécanique de ce type de comportement bien qu'il s'agisse davantage d'une démonstration qui s'appuie sur les accidents et les maladies d'origine professionnelle.

⁴⁷ Voir Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT/Center for Advanced Engineering Study, 1986. xiii, 507 p.

⁴⁸ Pour appuyer leur propos, ils relatent la comparaison faite dans les usines de la Ford américaine sur ses lignes d'assemblage de voitures où les groupes d'employés qui avaient désormais la faculté de les stopper arrivaient à des indices de qualité bien supérieurs à ceux obtenus à l'époque où ils devaient se contenter d'accompagner un rythme de travail sur lequel ils n'avaient aucun contrôle (cf. pp. 240-273 dans *La passion de l'excellence*, op. cit.).

À cette évolution de la pensée sur le contrôle, s'ajoute l'évolution technologique récente qui permet d'accompagner en temps réel, jusque dans les moindres détails, les activités dans l'ensemble des établissements d'une entreprise avec un ensemble intégré de logiciels et de capteurs divers. L'archétype de ce type d'installation sont les systèmes vendus par l'entreprise allemande SAP et qui se diffusent à une vitesse foudroyante depuis les dernières années dans le monde industrialisé. Encore une fois, nous retrouvons ici deux conceptions du contrôle: ou bien ces systèmes servent à encadrer encore davantage les actions des employés ou alors ils comportent un potentiel de responsabilisation encore plus grand.

C'est cette deuxième conception du contrôle qui nous intéresse puisque nous la joignons à la notion du "droit à l'erreur" évoquée plus haut. Que faire en cas d'erreur de la part d'un employé? Dans la conception plus autonome des nouvelles pratiques de management, les systèmes de contrôle deviennent un support d'information à la disposition des employés qui peuvent ainsi s'ajuster par rapport à la cadence ou procéder à leur planification opérationnelle en jugeant par exemple à quel travail ils vont donner priorité dans la file d'attente des commandes à laquelle ils ont accès dès qu'elles sont intégrées dans le système par le bureau des ventes par exemple ou, encore, qui vont intégrer dans leur planification opérationnelle le calendrier d'entretien préventif des équipements dont ils se servent.

Chez Industries Ling, on a misé gros et investi lourdement dans un système intégré d'informations véhiculées et traitées par télématique où toutes les informations liées aux commandes, à l'exécution des commandes en cours et en attente, aux stocks, aux prix de revient, sont rendues disponibles à l'ensemble du personnel qui peut ainsi s'en servir pour établir sa planification opérationnelle en fonction des secteurs où les individus travaillent. Ce système permet d'avoir un portrait instantané de la situation financière de l'entreprise pour l'équipe de direction, de disposer de l'information sur les commandes pour les clients et de leur annoncer quand elles seront prêtes, de savoir quelle est la marge bénéficiaire réalisée sur chacun des lots d'impression réalisés, etc. Cette information est rendue disponible aux intéressés pour leur permettre de réaliser de façon autonome leur travail mais elle est également utilisée par les membres de la direction pour s'enquérir de ce qui ne va pas.

Et c'est ici que le rôle de "coach" de la direction se révèle important.

En effet, cette acception d'une nouvelle orientation de contrôle sert en vérité à former encore davantage le personnel qui fait des erreurs ou éprouve des difficultés à réaliser son travail dans les limites des moyennes réalisées auparavant. Le rôle de coach consiste donc, dans une espèce de maïeutique de la gestion, à amener les subordonnés à se poser les bonnes questions afin d'arriver à progresser davantage dans la compréhension des processus sur lesquels leurs actions peuvent avoir un impact. Il s'agit donc d'une frontière très ténue entre les deux conceptions et c'est dire toute l'importance d'une définition claire des rôles de gestion dans les nouvelles formes d'organisation.

Cette technologie constitue donc à la fois une occasion et un piège pour les entreprises qui misent sur les nouvelles formes de gestion surtout dans le cas où les anciens réflexes de surveillance ne sont pas encore très loin dans l'histoire organisationnelle. Car en effet, elles permettent tout aussi bien de renforcer la surveillance tout autant que l'autonomie des opérateurs. Elles représentent également un autre piège qui est celui de la confiance aveugle que l'on finit par développer dans des contextes de travail où les automatismes sont développés à l'extrême tel qu'on l'a vu dans le cas des centrales nucléaires⁴⁹ ou encore dans le cas de certains accidents d'avion où les pilotes s'en remettaient trop facilement aux systèmes d'alerte faisant ainsi preuve parfois d'omissions fatales.

Afin d'échapper à ces pièges inhérents à des systèmes qui exercent une insidieuse action de structuration sur les personnes, l'exemple de l'entreprise 3M aux Etats-Unis qui promeut une politique de "contrebande du temps" indique la direction à suivre⁵⁰. En effet, pour préserver la créativité qui a fait le succès de cette entreprise, la direction a mis en

⁴⁹ Voir Perrow, Charles. *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books, 1984. x, 386 p.

⁵⁰ Voir Jay Galbraith qui est le premier à faire état de cette politique (dans « The Innovating Organization », *Organizational Dynamics*, Winter 1982: 5-25. Cet exemple particulier est documenté dans Peters et Waterman (1982): 224-234.

place une politique selon laquelle le personnel affecté à la recherche et au développement doit obligatoirement allouer une partie significative de son temps à des activités qui sont le fait de leur propre initiative. C'est de cette désorganisation à temps partiel que les succès commerciaux de la multinationale sont issus selon certains des membres de sa direction générale. On doit donc en conclure qu'à défaut de pouvoir échapper totalement à l'effet structurant des systèmes, des structures et des mesures de collecte de l'information qui demeurent tous nécessaires, les entreprises qui misent réellement sur le potentiel d'employés autonomes doivent créer à cet effet des espaces de "délinquance".

Ce rapide examen des nouvelles configurations qui émergent au niveau des pratiques de gestion et notre tentative d'en comprendre le sens nous amènent, en conclusion, à tenter de répondre à la question posée au début de cet article.

CONCLUSIONS

Nous nous demandions donc si les nouvelles formes d'organisation dont il est de plus en plus question dans la presse d'affaires et dans la littérature managériale représentent véritablement de nouvelles voies vers une autonomie retrouvée pour les employés ou, au contraire, si elles ne sont pas tout simplement des formes de contrôle encore plus insidieuses que les anciennes hiérarchies inspirées des modèles carcéraux mis en place lors de la deuxième révolution industrielle⁵¹.

Notre examen de la question posée nous a amenés à considérer la production littéraire et les données de nos enquêtes de terrain au Brésil, au Québec et en France de même que celles de collègues et de journalistes qui ont rapporté des expériences similaires aux États-Unis.

Nous avons regroupé la production écrite en trois catégories: les études surtout anglo-saxonnes qui, adoptant une approche plus quantitative, ambitionnaient d'arriver à des réponses définitives quant à l'effet sur la performance des organisations de ces nouvelles formes de management. Étant donné la complexité des variables en cause et surtout de leurs interrelations, les conclusions sont très partagées. Il faut donc y ajouter les conclusions d'études plus qualitatives qui permettent de saisir l'épaisseur (ou la profondeur c'est selon) du tissu des relations humaines particulières qui s'y sont développées.

Cependant, nous avons vu que dans ce groupe, les idéaux de certains chercheurs et de certains journalistes constituaient des obstacles non négligeables à une appréciation plus mesurée (à défaut d'être plus neutre) de la portée véritable de ces nouvelles formes sur l'autonomie des employés. Nous en concluons donc qu'à défaut de préciser en quelque sorte "l'équation personnelle" du chercheur, les résultats de ces efforts de compréhension doivent être manipulés avec d'extrêmes précautions tel que nous l'avons vu dans le cas des entreprises dont Peters et Waterman, par exemple, s'étaient faits les hérauts. Une "garantie" supplémentaire en quelque sorte serait la précaution obligée de rechercher les points de vue opposés à ce qui semble être l'appréciation dominante (soit celle des employés ou des membres de la direction) afin que le lecteur puisse ébaucher sa propre perspective. En l'état actuel, on ne peut écarter l'inconfort que cause chez un lecteur le moindre critique l'impression quelque peu "disneyesque" d'une bonne partie de cette littérature, qu'elle soit le fait d'universitaires ou de journalistes.

Enfin, la perspective critique (de certains auteurs français surtout) semble verser dans le travers opposé. En effet, la prémisse posée semble partir du postulat que toute vie organisée suppose au départ une contrainte du comportement des personnes qui s'y engagent. Or la vie organisée, que ce soit pour des fins sociales ou économiques, entraîne obligatoirement une contrainte de l'individu. La question est donc de savoir et de pouvoir déterminer si cette contrainte est librement consentie en échange d'une affiliation que les personnes valorisent pour elles-mêmes ou, si au contraire, cette contrainte résulte d'un ensemble de manipulations subtiles (voire subliminales) qui échappent à leur attention.

Sur ce point, la réponse à notre question repose sur peu de choses que des incidents critiques seront susceptibles d'éclairer: qu'arrive-t-il par exemple aux employés qui commettent des fautes graves? Qu'a-t-on fait au niveau du groupe d'employés ou à celui de la direction avant de procéder à des congédiements pour cause d'indiscipline ou de

⁵¹ Voir à ce sujet les cas recensés par Fernand Braudel dans *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVIe-XVIIIe siècle*, 3 tomes. Paris: Armand Colin, 1979. et la réflexion déjà relevée menée par Foucault, Michel. *Surveiller et punir*, op. cit.

réduction du temps de travail disponible⁵²? Comment réagissent les membres de la direction aux quolibets ou aux critiques que formulent les employés? De quelle manière ces entreprises résolvent-elles les problèmes auxquels donnent parfois lieu les relations avec les communautés où elles sont installées?⁵³

Ces questions cruciales, documentées par des enquêtes sur le terrain en établissent suffisamment la nécessité et constituent en quelque sorte des "tests acides" quant à la véritable nature des pratiques qui sont trop souvent cataloguées rapidement de l'étiquette de gestion alternative, gestion participative, gestion mobilisatrice, etc. par les directions d'entreprise en mal souvent d'images vendeuses dans le champ des relations publiques. Voilà pourquoi, selon nous, ces incidents deviennent critiques pour répondre à la question soulevée par cet article.

Nos inquiétudes confortées sur ce plan, il nous reste à savoir si ces pratiques entraînent réellement une différence sur le plan de la performance de l'organisation. Notre réflexion n'est pas naïve dès lors que nous la transposons dans le domaine de la gestion. Ces organisations existent avant tout pour la prestation de services ou la production de biens et se posent comme une forme supérieure aux mécanismes du marché sur le plan de l'efficacité et de l'efficience du travail principalement. Il nous apparaît donc essentiel que les études quantitatives se situent à deux niveaux afin que nous disposions de réponses complètes par rapport à notre interrogation: d'abord, une perspective historique quant à la performance de l'entreprise qui permette d'en juger la progression avec l'adoption des nouvelles approches de gestion et une perspective comparée qui permette d'en jauger l'importance par rapport à la moyenne des entreprises de son secteur d'activités ou, à la limite, par rapport aux résultats des entreprises les plus performantes du secteur d'activités⁵⁴.

Par rapport à ces deux plans d'analyse privilégiant les enquêtes de terrain d'une part, et les études quantitatives d'autre part, notre constat en est un d'insuffisance à peu près généralisée si nous admettons la nécessité d'intégrer les deux perspectives afin de pouvoir disposer de conclusions plus fiables (et éclairantes) pour l'action managériale. Sur ce plan, chacun en est encore réduit à faire ses propres synthèses ce qui indique donc du même coup la voie à suivre pour la recherche.

Les praticiens, par contre, n'ont pas attendu cette éventuelle synthèse pour agir comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de notre analyse. En effet, on assiste à une adaptation dans les façons d'appliquer les approches de gestion qui reposent toutes sur une plus grande implication des employés résultant en une plus grande polyvalence (résultant de l'éclatement des cloisons de la spécialisation des tâches) et en une plus grande responsabilisation (conséquence attendue d'une délégation plus importante des pouvoirs décisionnels au plan des opérations).

La majorité des organisations qui utilisent ce vocabulaire pour justifier les "restructurations" menées à coups de mises à pied massives ne mettent en oeuvre qu'une logique traditionnelle parée d'oripeaux davantage au goût du jour tel qu'en atteste la diffusion du "syndrome du survivant"⁵⁵. Celles qui assurent ces restructurations de préoccupations véritables à l'égard des employés se traduisant par des dépenses (lire des investissements) pour leur formation, leur recyclage, le temps de travail partagé, et un engagement apparemment sincère pour les maintenir à leur emploi cultivent ce sens de loyauté⁵⁶ propre à des communautés humaines axées bien sûr sur le travail mais également soucieuses des besoins individuels et sociaux des individus qui les composent.

Les pratiques émancipatrices existent donc bel et bien. Il nous reste à investir davantage pour en dessiner les contours sur les plans psychique, symbolique, social et économique. Et à ne pas perdre de vue que leur viabilité dépend fondamentalement de la capacité des groupes d'employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, à assumer de manière endogène ces pratiques. C'est ce virage qu'il reste à faire dans la plupart des

⁵² Voir sur ce point l'étude comparée de Lacroix, Robert et Steven Globerman. *Partager le temps de travail*. Montréal: PUM, 1996. où les approches adoptées par l'entreprise de téléphone Bell Canada et l'allemande Volkswagen sont comparées.

⁵³ On a ainsi reproché à la papetière québécoise Cascades, par ailleurs présentée comme un modèle à suivre sur le plan des relations patronales-ouvrières, son arrogance quand vient le temps de négocier la reprise d'usines fermées ou sur le point de l'être de même que son attitude face à la pollution des cours d'eau.

⁵⁴ On aura compris que sont évoquées ici les analyses dites de "benchmarking" ou d'étatonaage.

⁵⁵ Brocker, J. and B. Wiesenfeld. « Living on the Edge of Organizational and Social Psychology: The Effects of Job Layoffs on Those Who Remain », pp. 119-140 in Murnighan, J. K. (Ed.). *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993.

⁵⁶ Reichheld, Frederick F. *L'effet loyauté*. Paris: Dunod, 1996.

organisations présentées comme alternatives puisque trop souvent, cette orientation de gestion ne semble reposer que sur les épaules d'une (ou de quelques) figure emblématique. D'où leur fragilité en cette période de radicales transformations macro-économiques et sociales.

Comme l'écrivait Georges Friedman, l'espoir luit comme un brin de paille.⁵⁷ Mais retenons tout de même qu'il y a espoir...

⁵⁷ Friedman, Georges. « L'espoir luit comme un brin de paille... » *AISCD*, No. 35: 193-219.