

Déterminisme Culturel ou Action Stratégique?

Une analyse de la mise en place de l'ISO9001 dans un constructeur informatique français

Georges Xavier Trépo, HEC - Jouy-en-Josas, France.

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, PUC/PR, Curitiba - Brésil.

Flávio Carvalho de Vasconcelos - EAESP/FGV, São Paulo - Brésil.

Résumé

Dans cet article nous analysons la question des styles nationaux de gestion en présentant l'hypothèse, fondée sur une étude de cas, selon laquelle la question des styles de gestion et des différences culturels dépend en effet des intérêts concrets et des jeux de pouvoir entre les acteurs. Notre hypothèse suggère que quand les jeux de pouvoir entre les acteurs mènent à la divergence entre groupes qui ont une spécificité nationale ou culturelle marquante, il est plus probable que la spécificité culturelle soit prise comme l'un des points focaux du conflit. Par contre, quand il existe un intérêt stratégique dans la coopération, il est probable que la spécificité nationale ou culturelle des groupes soit un point de conflit moins important.

Abstract

In this article we focus national culture clashes as key elements for explaining organizational conflict. Based on an in-depth case study we suggest that the importance of national culture in organizational conflicts depends on the concrete interests and on the organizational actor's strategies. When interests and strategies point to conflict, national culture is likely to emerge as a key issue, but when interests and strategies dictate collaboration, then national culture is less likely to emerge as main concern to organizational actors.

Mots- Clés

- Culture Nationale
- Conflit
- Relations de Pouvoir

Key words

- National cultures
- Organizational Change
- Power relations

Dans cet article nous analysons la question des styles nationaux de gestion en présentant l'hypothèse, fondée sur une étude de cas, selon laquelle la question des styles de gestion et des différences culturels dépend en effet des intérêts concrets et des jeux de pouvoir entre les acteurs. Notre hypothèse suggère que quand les jeux de pouvoir entre les acteurs mènent à la divergence entre groupes qui ont une spécificité nationale ou culturelle marquante, il est plus probable que la spécificité culturelle soit prise comme l'un des points focaux du conflit. Par contre, quand il existe un intérêt stratégique dans la coopération, il est probable que la spécificité nationale ou culturelle des groupes soit un point de conflit moins important.

Nous allons analyser cette problématique à partir de deux approches théoriques: d'abord selon l'interactionnisme symbolique, dans un cadre théorique presque-déterministe et ensuite selon une approche socio-technique, en prenant une position moins déterministe. Dans une troisième partie nous présentons une étude de cas sur la résistance organisationnelle à la mise en place de l'ISO9001 dans un grand constructeur informatique français.

Nous allons démontrer que selon le cadre théorique adopté par le chercheur, le concept de "management latin" a un poids différent dans l'étude. Si le chercheur adopte le cadre théorique de l'interactionnisme symbolique, il reconnaît la validité des présupposés de Talcott Parsons selon lesquels le système de valeurs détermine les actions et les choix des acteurs sociaux. La culture nationale et l'analyse d'un style de "management latin", gagnent, alors, de l'importance dans l'analyse organisationnelle. Par contre, si le chercheur adopte un cadre théorique selon lequel l'action et les valeurs forment un système non-déterministe, alors la culture nationale n'est considérée qu'un des éléments qui influencent partiellement les choix stratégiques des acteurs sociaux. L'existence d'un style de management "latin" perd de l'importance dans ce contexte, étant donné le caractère contingente des systèmes sociaux. A la fin de l'article, après l'analyse de notre étude de cas, nous adoptons une position favorable à l'internationalisation de l'AGRH par rapport à la proposition d'un "Management Latin".

Action Humaine et Valeurs: Un système non-linéaire

Les auteurs de la Sociologie Interprétative et de l'interactionnisme symbolique (Berger et Luckmanni, Anselm Straussⁱⁱ, Goffmanⁱⁱⁱ, l'école de Chicago) adoptent les présupposés parsoniens de l'antériorité du système de valeurs et développent une théorie qui met la structure sociale au début d'une chaîne causale qui mène aux comportements et aux attitudes.

Chaîne Causale selon l'interactionnisme symbolique

Structure Sociale -> Formation de la Personnalité -> Valeurs -> Attitudes/Comportements

Selon l'interactionnisme symbolique, la société a une structure sociale, qui mène à la formation de la personnalité des individus dans un univers structuré. Les expériences sociales vécues par ces individus conduisant à l'adoption de certaines valeurs et certains traits de personnalité induisant à leur tour certains types d'opinions, attitudes et comportements.

Sainsaulieu, dans son modèle de l'Identité au Travail, et des auteurs qui font une analyse neo-institutionnel (Powell & DiMaggio, Meyer, Scott, Zucker)^{iv} adoptent comme présupposé théorique une

conception moins déterministe et linéaire de la conduite humaine. Les travaux de ces auteurs, tout en reconnaissant la validité du concept phénoménologique de la construction sociale de la réalité, se différencient de l'interactionnisme symbolique parce qu'ils reconnaissent un considérable volontarisme en ce qui concerne la prise de décisions par les individus.

Dans ce sens Festinger parle du concept de dissonance cognitive, cet état d'inconfort psychologique provoque une action tendant à la réduire, ce qui montre que **les valeurs ne commandent pas les comportements, pas plus que les comportements ne commandent aux valeurs**, la contrainte fondamentale étant simplement le rétablissement de leur consonance cognitive (Festinger, 1957). Sainsaulieu met en évidence aussi le fait que les valeurs et les comportements forment un système régulé par une logique non linéaire (Sainsaulieu, 1991). Aussi les travaux pratiques sur la prise de décision d'Elster^v, Hirschman, Lindblom,^{vi} March & Olsen^{vii}, Weick^{viii}, montrent que:

- 1) les préférences d'un décideur à un moment donné ne sont pas précises, cohérentes et univoques, mais au contraire, multiples, floues, ambiguës et contradictoires,
- 2) ces préférences ne précèdent pas nécessairement l'action mais peuvent aussi lui être postérieures, créées par elle et par sa dynamique,
- 3) elles ne sont pas stables et indépendantes des conditions de choix, mais, au contraire, adaptatives et soumises à des modifications endogènes, c'est-à-dire produites par la situation de choix elle-même,
- 4) elles ne sont pas intangibles, mais au contraire, soumises à des manipulations volontaires ou involontaires, conscientes ou inconscientes de la part des décideurs. [Friedberg, 1993]

Friedberg dit à ce propos:

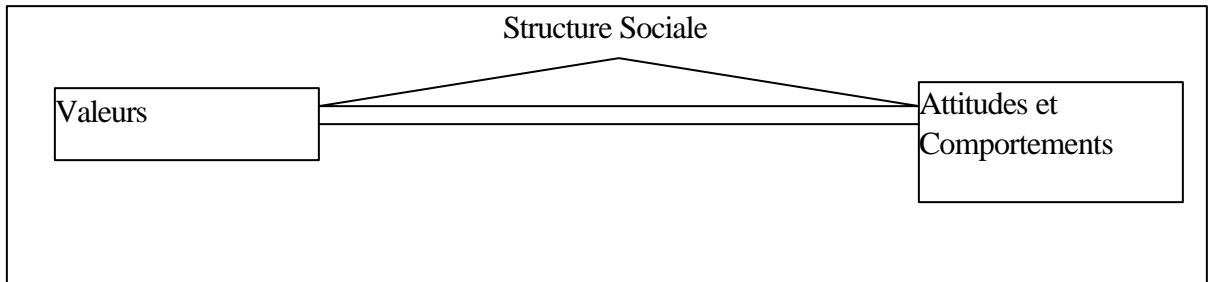
"Il faut accepter une vision moins intentionnelle et linéaire de l'action humaine (...) Elle permet ainsi de se libérer de ce que D. Wrong^{ix} a appelé une conception sur-socialisée de l'homme, qui cherche dans le passé des individus et dans leurs expériences de socialisation marquantes, l'explication de leur comportement présent. Ici les individus ne sont pas le jouet de leur passé, et leurs comportements ne sont pas de simples reflets de leur socialisation: ils sont le résultat de l'interaction de cette socialisation avec les caractéristiques du contexte d'action et avec les contraintes et opportunités qu'elles fournissent aux individus. Ceux-ci récupèrent un minimum de distance et d'autonomie par rapport à leurs expériences passées et par rapport aux attitudes, normes et valeurs que ces expériences leur ont inculquées. "

Cet auteur montre ainsi qu'il est impossible, dans le cadre théorique de la rationalité limitée (Simon), d'opposer l'irrationalité des exécutants à la rationalité du sommet, l'irrationalité du comportement humain à la rationalité de l'organisation, de sa structure, de ses procédures et de ses buts. Dans le cadre de la rationalité limitée, Boudon montre aussi que quand un individu décide, il est influencé par sa disposition (valeurs, attitudes, culture) et par sa position (accès limité aux informations).

Ce cadre théorique nous permet de conclure alors que l'individu forme son identité à partir des éléments qu'il rencontre dans son environnement social spécifique. **Il est donc influencé partiellement par les valeurs, les modes d'action et les stratégies instituées dans la société dans laquelle il vit.** En fait, dans le cadre de la rationalité limitée (Simon), nous pouvons dire que les éléments culturels acquis par l'individu à travers la socialisation primaire (famille) et la socialisation secondaire (école, amis, pays, société) influencent son comportement, sans le déterminer.

La chaîne causale proposée par l'interactionnisme symbolique serait alors modifiée de la façon suivante:

Chaîne Causale Non Déterministe



En bref, si nous reconnaissons l'existence d'un "background" et d'un univers symbolique propre à la culture latine, c'est-à-dire des valeurs, des modes d'action et des stratégies typiques d'une culture "latine", partagés par les pays "latins" - (France, Italie, Espagne, Portugal, Brésil et d'autres pays de l'Amérique Latine), **nous pouvons dire que les individus socialisés dans ce type de culture sont influencés par ces éléments, qui structurent partiellement leurs actions, sans les déterminer. Ainsi, les action et les stratégies des acteurs sociaux dépendent, aussi, des rapports stratégiques et des enjeux contingents et particuliers qu'ils rencontrent dans leur environnement social et dans leur organisation dans un moment donné, et pas seulement des influences de leur culture .^x**

Nous allons par la suite présenter rapidement les éléments du modèle de Renaud Sainsaulieu sur l'identité au travail, lequel adopte ce cadre d'analyse non déterministe et sur lequel nous avons fondé notre étude. Nous allons, ensuite, présenter une étude de cas sur la mise en place de l'ISO9001 dans un constructeur informatique français. Nous allons discuter, à travers cet étude de cas, le conflit entre des modèles de management, le modèle "français" et le modèle "nord-américain" et nous allons démontrer comme les acteurs sociaux ont utilisé stratégiquement ces concepts afin de préserver leur identité et leur pouvoir dans l'organisation.

Le modèle de Renaud Sainsaulieu sur l'Identité au Travail

Nous allons présenter le modèle de Renaud Sainsaulieu sur l'identité au Travail, que nous utiliserons pour analyser notre étude de cas et démontrer l'hypothèse posée ci-dessus.

Sainsaulieu reconnaît que ses analyses des styles de relations interpersonnelles en fonction de la situation de travail ne peuvent être isolées du modèle français des relations présenté par Crozier dans son ouvrage "*Le phénomène bureaucratique*" (Crozier, 1963)^{xi}. Selon l'auteur, l'aptitude à prendre des risques dans les relations interpersonnelles et collectives, l'un des éléments importants d'une capacité stratégique, est objet d'un apprentissage réel dans les rapports de travail. Il souligne, cependant, l'inégalité d'accès qui ont les différents acteurs organisationnels à l'apprentissage et au développement de leurs capacités d'action stratégique. Sainsaulieu fonde son concept d'apprentissage sur la Gestalt et s'inspire dans des travaux d'auteurs comme Dewey et Rogers^{xii}, entre autres, pour mettre en valeur l'apprentissage heuristique dans l'organisation :

"C'est autour de l'élaboration d'un jeu individuel face aux jeux des autres que l'on pourrait analyser les processus d'essai et d'erreur de récompense et de transfert qui caractérisent l'acquisition d'une habitude ou d'une connaissance." (...) En termes d'apprentissage par essai et erreur, nous pouvons ainsi accepter l'idée d'une influence inégale des structures de travail sur la capacité stratégique, car certains peuvent y expérimenter un jeu subtil en personnalisé, alors que d'autres subissent trop gravement les conséquences de toute erreur de tactique."

^{xiii}

A ce propos, le changement organisationnel entraîne le transfert d'une situation d'apprentissage à l'autre, ce qui veut dire que les individus doivent retrouver dans leurs nouvelles expériences des moyens stratégiques comparables à ceux de leurs expériences antérieures.

"La résistance au changement, si souvent constatée, n'est bien souvent que le signe de l'attachement des individus aux moyens de défense qu'ils tiraient de la stabilité des rapports de force dans l'ancien système social."^{xiv}

Le processus de changement entraîne une certaine redistribution des sources de pouvoir et par conséquent des jeux stratégiques. Les individus et les groupes organisationnels doivent, face à une situation nouvelle, ou trouver des conditions permettant le fonctionnement de leurs anciennes normes de relations, ou alors utiliser les nouvelles sources de pouvoir. L'auteur met en évidence cet aspect en affirmant que:

"Pour que le transfert d'un apprentissage de capacité stratégique à un autre puisse se faire au point de faciliter la reconstitution d'un ensemble de normes dans une situation nouvelle, il faut que les individus y disposent de ressources et d'occasions de rencontres leur permettant de reconstituer des alliances menant à des coalitions victorieuses car, dans le cas inverse, on tiendra surtout à perpétuer les alliances antérieures dans n'importe quelle situation neuve."^{xv}

Sainsaulieu reprend la dialectique hégélienne^{xvi}, soulignant l'importance de ce schéma de la constitution du sujet sur le double plan cognitif et affectif pour situer avec précision le rôle moteur du conflit dans les relations en société. L'importance du schéma hégélien pour l'auteur vient du fait que Hegel refuse la réduction cartésienne du sujet au seul univers de la raison et analyse la constitution du sujet selon une double dialectique vers la rationalité et la reconnaissance de soi.

Sainsaulieu reprend alors le schéma hégélien en l'inscrivant dans la lutte entre les acteurs sociaux détenteurs de désir dans le contexte très concret des rapports de pouvoir.

"Chaque individu s'inscrit dans un univers social de relations passées et présentes qui lui est spécifique. Sociologiquement, nous pouvons dire que le support social du désir, c'est la possibilité concrète de vaincre dans les relations de pouvoir. Chaque sujet trouve dans les relations des moyens de soutenir son désir en affrontant le désir des autres. Une sorte de lien social indissoluble associe le désir, la violence et la raison. Chacun ne pourra être rationnel, capable de pensée symbolique et de jugement sur son expérience, que dans la mesure où il trouvera dans ses ressources sociales un moyen, si petit soit-il, d'obtenir la reconnaissance de son désir en vainquant l'autre dans une relation quelconque. Cette expérience de la puissance ou de la maîtrise est profondément celle de la sortie des identifications pour déboucher sur le champ de sa différence."^{xvii}

De cette façon, si les processus d'identification sont fondamentaux pour la constitution de l'identité, les processus de différenciation ou de la sortie des identifications (à travers la lutte entre les détenteurs du désir) est aussi fondamentale pour la constitution du sujet.

Le problème est l'inégalité des moyens de lutte entre adultes :

"Les inégalités d'accès au pouvoir dans les relations du travail conduisent effectivement des individus à ne pas pouvoir imposer aux autres leurs différences, tandis que certains privilégiés, sur le plan des ressources stratégiques, ont les moyens concrets de faire reconnaître leurs idées et d'imposer leurs sens. La mort symbolique, l'impossibilité d'arriver au sens pour soi dans les relations quotidiennes, ne sont pas une mince affaire, et la perte d'identité n'est jamais loin."^{xviii}

Dans ce sens, **l'idéologie** est définie comme la tentative d'un groupe de préserver le "status quo" et les rapports de force qui le favorisent, diffusant ses valeurs parmi les autres groupes organisationnels.

Selon Sainsaulieu, l'identité exprime cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre.

"Le concept d'identité désigne donc à la fois la permanence des moyens sociaux de la reconnaissance et la capacité pour le sujet à conférer un sens durable à son expérience."^{xix}

Dans ce sens, l'auteur ne conçoit pas la lutte pour le pouvoir comme une fin en soi, mais comme le signe d'un jeu plus profond de la personnalité dans une relation prolongée.

Dans ce monde du travail il y a des gagnants et des perdants, des dominés et des dominants (dans le sens hégélien du terme). Comme souligne Sainsaulieu, les personnes n'ont effectivement pas les mêmes moyens de vivre les différences et les identifications. Il se passe bien le phénomène d'un accès inégal à l'identité du sujet, car les moyens d'y obtenir la reconnaissance chez les autres n'y sont pas repartis de la même façon. Selon ce raisonnement présenté par l'auteur, **le travail constitue un lieu d'entraînement à la rationalité, car il met en œuvre divers types de processus d'accès à l'identité en fonction des moyens dont on dispose pour supporter l'épreuve du conflit.**

"Dans le travail, différentes formes d'identité s'échelonnent ainsi selon les modalités concrètes de traitement de l'expérience. Quand il n'y a aucun moyen de mesurer son résultat dans les relations, alors le désir fuit de son côté dans l'imaginaire pur, et la rationalité est avant tout celle des autres, ceux qui détiennent le pouvoir d'imposer leur puissance dans toute rencontre. Quand les moyens d'être reconnu comme auteur de résultat ne sont accessibles qu'à un niveau collectif, parce que chacun est trop faible pour soutenir seul une relation d'affrontement et en retirer la considération e son pouvoir, la fusion entre les désirs, réalisés par des processus d'identification projective réciproque entre pairs. Quand , enfin, chacun dispose de moyens suffisants pour obtenir tout seul la reconnaissance de ses actions par les autres, il peut concilier pour lui-même le désir, la réflexion et l'action, au point d'en édifier une logique personnelle et particulière." ^{xx}

Etude de cas dans un grand constructeur informatique français : le conflit entre deux modèles de management et la résistance au changement^{xxi}

Historique de l'entreprise "A"

a) 1933-1992

La Compagnie "A" fut créée en 1933. D'origine suisse, l'entreprise avait été fondée en 1930 dans le but de développer, fabriquer et commercialiser une nouvelle machine inventée en 1922 par son propriétaire. Traitant l'information stockée sur des cartes, cette machine devait être le précurseur de l'ordinateur. A cette époque, le seul produit concurrent était fabriqué par la société "B", l'autre organisation à être analysée dans cette étude.

Pendant 30 ans, la société "A" demeura la seule entreprise française d'informatique. De 50 employés et 36.000 francs de capital en 1933, elle passa à 18.000 salariés et 140 millions de capital en 1963, remportant des succès sur les marchés étrangers et exportant 45% de sa production. La philosophie de gestion de la famille propriétaire s'exprimait en deux phrases: " *contrôle absolu de la famille sur la société, refus de toute ingérence de l'état sous quelque forme que ce soit.* ^{xxii} [Thiétart, 1992]" 1995b] .

Pendant les années 60, le général de Gaulle décide de développer la technologie nucléaire en France afin d'assurer son indépendance militaire. Devant le refus des Etats Unis d'aider la France à créer la technologie informatique nécessaire au développement nucléaire, le gouvernement français décide qu'il financera lui-même le développement de la technologie nécessaire à la réalisation de ses objectifs stratégiques: Le Plan Calcul est alors lancé et l'Etat achète une entreprise afin d'assurer le développement de l'informatique en France. Au début des années 70, cependant, cette dernière commence à perdre beaucoup d'argent et ses dirigeants cherchent des alliances avec d'autres entreprises européennes. En 1976 cette société est fusionnée avec la société "A", créant la "Compagnie "A".

b) 1993-1997

Malgré les aides de l'Etat, la situation de la compagnie "A" ne s'est pas améliorée : Après un résultat net de -7,081 milliards de francs^{xxiii} en 1992, la société a présenté un résultat net de - 7.600 milliards de francs en 1993 (correspondant à 18% de son C.A.), ce qui a provoqué une grave crise et la nomination par l'Etat d'un nouveau président-directeur-général à la fin 1993. Dès lors, les dirigeants ont pu compter à nouveau avec l'aide de l'Etat, qui a investi 10,5 milliards de francs contre l'engagement de la nouvelle direction générale de redresser l'entreprise en 2 ans, jusqu'à fin 1995, afin de la privatiser. 1992a; 1992g; [Accomiot, 1992; [Hamoudi, 1993; [Marquay, 1993]

En 1996 la société "A" a présenté à nouveau un petit résultat net positif de 564 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 36 milliards de francs dont la réduction (par rapport à celle de l'année précédente) se doit à la vente de quelques entreprises du groupe. Ces résultats ont été aussi contestés par les syndicats.

Une démarche ambitieuse de changement: 1993-1996

En 1993, la nouvelle direction de l'entreprise déclarait que ses objectifs étaient "*la recapitalisation pour solde de tout compte, le redressement des résultats en deux ans avec nécessité de viabilité future et la privatisation de l'entreprise (nouveaux actionnaires)*" ^{xxiv}. Il fallait alors développer des solutions afin de faire face aux problèmes du secteur de l'Informatique, lesquels étaient définis par les dirigeants comme étant :

1. la rupture technologique (systèmes propriétaires/UNIX),
2. l'augmentation de la concurrence et la chute des prix.

Face à ses problèmes, la direction générale a proposé les solutions suivantes^{xxv}

Afin de répondre à l'augmentation de la concurrence et à la chute des prix :

- réduire les coûts de production,
- augmenter les volumes de la production et de vente;
- adapter l'entreprise à la nouvelle structure du marché de l'informatique (structuré désormais par la demande et non plus par l'offre).

Afin de répondre au changement technologique:

- **développer de nouveaux produits à partir d'une technologie mixte** (Systèmes d'entreprise/Unix);
- **assurer la conformité des produits d'entreprise^{xxvi} aux standards de l'industrie** et compatibilité entre les plusieurs constructeurs, afin de permettre au client d'acquérir des produits auprès des fournisseurs de leur choix,
- **le développement des services** permettant d'aider le client à intégrer l'ensemble de ses investissements informatiques (système propriétaire) et à évoluer progressivement vers une technologie plus ouverte et adaptable (Unix).

De cette façon, la direction, dans sa démarche ambitieuse de changement (*Programme Vision 2000*) fixait la priorité d'intensifier le développement des systèmes ouverts (produits UNIX), des systèmes mixtes et des services (vus comme les produits de l'avenir, remplaçant ainsi graduellement les systèmes propriétaires). Selon les dirigeants, afin d'attirer des nouveaux actionnaires et privatiser l'entreprise, il fallait la changer "*radicalement*" et adopter une stratégie propre à une entreprise privée " ^{xxvii}

Selon la direction, le Plan "*Vision 2000*" était une mesure destinée à mettre en place des solutions permettant de répondre aux défis du secteur et, par conséquent, de redresser l'entreprise. Selon les entretiens, ce plan était destiné aussi à remplacer "*l'ancienne culture d'entreprise*" par "*une organisation plus adaptée au secteur privé*".

L'introduction de la nouvelle logique de redressement s'est accompagnée d'une autre décision: "*mettre toute l'entreprise sous "tension", afin de juger des progrès réalisés.*" Selon la direction, l'expérience d'autres redressements montrait que cette approche permettrait "*de sauver 90% des activités, y compris celles qui paraissaient condamnées*".^{.xxviii}

Afin d'instaurer sa politique (mettre l'entreprise "*sous tension*"), le PDG a alors décidé d'entamer une politique de mini-réorganisations : tous les six mois, on annonçait des nouvelles réorganisations, destinées à faire avancer la démarche ambitieuse de changement (le programme "Vision 2000"), mais aussi "*à provoquer dans l'organisation la même incertitude que celle existant dans l'environnement d'affaires*".^{.xxix}

Nous pouvons ainsi retrouver les diverses tentatives de la direction générale de démontrer aux salariés les progrès que l'entreprise a connus, grâce aux changements effectués et au premier résultat net positif obtenu dès 1988. Nous avons pu constater (et nous essayerons de le démontrer dans cette étude) que le nouveau système proposé par la direction générale n'a pas été bien accepté par tous les groupes organisationnels. En fait, les résultats annoncés, la stratégie de l'entreprise, le renvoi du personnel, la démarche ambitieuse de changement, les mini-restructurations "surprise" tous les six mois, la réduction des investissements en R & D et les priorités fixées (UNIX, services) ont été contestés par les syndicats mais surtout par les groupes qui perdaient leur autonomie de décision et dont le métier était menacé de disparaître par la mise en place des réformes proposées par les gestionnaires. Nous avons pu observer un phénomène de résistance au changement spécialement fort dans l'unité que nous avons étudiée et observer aussi les réactions de la direction générale.

Par contre, la résistance des groupes à la démarche ambitieuse de changement n'a pas empêché la direction générale d'atteindre partiellement ses objectifs : l'entreprise a été partiellement redressée et privatisée dans les délais conférés par le gouvernement français (1996-1997). Il n'y a pas, cependant, une opinion unanime dans le secteur sur la valeur de cette démarche. Selon certains analystes du marché financier, s'il est vrai que la valeur du cours en Bourse des actions de l'entreprise "A" a été multipliée par trois pendant cette période (1993-1996), il est vrai aussi que la performance de l'entreprise continue d'être mauvaise par rapport à d'autres entreprises du secteur et qu'après tout, le contribuable français a perdu de l'argent avec la privatisation, car l'action a été vendue à un pris bas.

Les principaux groupes organisationnels et la résistance au changement

Nous avons pu remarquer quatre groupes organisationnels spécialement impliqués dans la problématique à être traitée dans ce travail. La classification des groupes et leur dénomination ont été proposées par les interviewés eux-mêmes, car nous avons suivi fidèlement les entretiens dans notre recherche.

- **Le groupe "anciens professionnels"**, formé par des ingénieurs spécialistes dans le développement, l'intégration et la validation des systèmes propriétaires ("*d'entreprise*"). La plupart de nos interviewés appartenant à ce groupe travaillent dans l'entreprise au moins depuis 15 ans. Leur âge varie entre 38 et 55 ans.

- **Le groupe "nouveaux professionnels"**, formé par des ingénieurs spécialistes dans les systèmes ouverts UNIX. La plupart de nos interviewés appartenant à ce groupe travaillent dans l'entreprise entre 1 et 10 ans. Ce sont des jeunes diplômés et des ingénieurs âgés entre 26 et 35 ans.

- **Les "fonctionnels"**, formés par des cadres n'ayant pas de fonction technique liée à la recherche, au développement et à la fabrication des systèmes informatiques. Les chefs de projet et d'autres membres

du département de marketing, les membres du département qualité appartenant à l'encadrement moyen (chef du département qualité, directeur adjoint, correspondants qualité et "relais" qualité) constituaient le groupe "*fonctionnels*". Leur âge et leur temps de travail dans l'entreprise sont variables: nous retrouvons dans ce groupe des individus travaillant depuis 20 ans dans l'organisation (le directeur qualité de l'unité "Systèmes Propriétaires.") et d'autres cadres travaillant depuis 5 ans.

- **Le groupe "direction"**, formé par la direction générale du Groupe et par celle de l'unité "S.P." – Systèmes Propriétaires, où nous avons réalisée notre enquête.

La recherche

Notre recherche a commencé en novembre 1995 et a duré jusqu'à octobre 1996, à travers un programme de stage non rémunéré, effectué deux fois par semaine. Nous avons eu l'occasion d'observer la fin de la mise en place de la norme ISO 9001, la résistance du groupe des "*anciens professionnels*", l'audit de l'Association Française d'Assurance Qualité, les réactions de la direction générale de l'unité "S.P." et de la direction générale de l'entreprise "A" au phénomène de résistance au changement. Nous avons analysé aussi divers documents.

Nous décrivons d'abord, de façon générale, la réaction des divers groupes à la démarche ambitieuse de changement de la direction, étant donné que leur attitude par rapport à la démarche ISO 9001 est associée à la mise en place de celle-ci. Nous présenterons, par la suite, l'organisation du travail et les interactions des groupes, afin de montrer comment ces réactions se manifestent dans leurs activités quotidiennes. Nous avons observé dans l'unité S.P. deux types de conflits :

- **Des conflits entre les "*anciens professionnels*" et les groupes "*fonctionnels*" et "*direction*".**
- **Des conflits entre les "*anciens professionnels*" et les "*nouveaux professionnels*".**

Le groupe des anciens professionnels

Selon les "*anciens professionnels*" interviewés (notamment les ingénieurs responsables du développement et de l'intégration de codes des systèmes propriétaires), ils s'opposaient à la norme ISO 9001 parce que cette démarche était associée à la mise en place du Plan "*Vision 2000*".

D'une façon générale, le groupe des "*anciens professionnels*" n'a pas accepté la mise en place du Programme "*Vision 2000*", "*imposée unilatéralement par la direction*",^{xxx} à travers une politique "*top-down*".^{xxxi} car, selon un des interviewés^{xxxii} ce programme leur portait préjudice: "*le succès de sa mise en place représente la disparition de notre métier, le remplacement de la technologie que nous avons développée depuis 20 ans par une autre, la perte de ressources, étant donné que le profit généré par notre travail sera destiné au développement d'autres activités, notre exclusion de l'avenir de l'entreprise; notre chômage ou celui de nos collègues, la perte de notre autonomie, et le pire, de notre droit de contester ces réformes, étant donné qu'elles sont imposées par la direction.*"^{xxxiii}

Selon un autre interviewé^{xxxiv}, il avait auparavant "*de l'espace pour tous dans l'organisation et le système était plus démocratique*". Actuellement, "*il y a trop de contrôles bureaucratiques, qui ne sont pas utiles pour le développement des systèmes et qui gênent notre travail*".

Selon la plupart des interviewés, les principales raisons de leur résistance étaient:

• Les réformes de la direction et la disparition de leur métier

La plupart des interviewés nous ont dit que le Programme "Vision 2000" proposé par la direction générale du groupe entraînerait "la disparition de leur métier",^{xxxv} car les systèmes qu'ils avaient développés depuis 20 ans ne devraient plus être fabriqués dans un avenir prochain. La plupart des interviewés ont exprimé leur regret concernant le remplacement d'une technologie plus "complexe" et "supérieure" (les systèmes d'entreprise) par une "technologie banale", "facile" et "pas noble".

pas la disparition de leur métier et l'extinction progressive de la technologie propriétaire, aussi bien que leur exclusion graduelle des activités de l'entreprise "A". Ils considéraient qu'il est trop tôt pour "décréter la mort" de leur technologie. Un ingénieur responsable de l'intégration des codes dans le département "X2" a bien exprimé le point de vue de ses collègues, confirmé par les entretiens:

" les "mainframes" et la technologie propriétaire sont encore plus rentables pour l'entreprise que l'informatique distribuée." (...) "Nos produits correspondent à un savoir-faire solide, développé graduellement, et non à une activité qui ne produit rien de nouveau et dont le seul objectif est de combiner les différents produits développés par d'autres entreprises et de les vendre après en "packages", sans créer rien".

• La perte de l'autonomie

La plupart des interviewés du groupe des "anciens professionnels" (des ingénieurs de développement, d'intégration et de validation des systèmes d'entreprise) ont démontré leur mécontentement avec deux autres aspects des réformes de la direction:

Une question de forme : les interviewés n'acceptent pas "les priorités fixées "unilatéralement" par la direction générale dans son plan "Vision 2000". Ils critiquent l'attitude "autoritaire"^{xxxvi} des dirigeants, qui n'acceptent pas de négocier leurs décisions et d'entendre les autres groupes organisationnels. Ils mettent en évidence le fait "qu'auparavant, l'entreprise "A" avait un système de ressources humaines plus évolué, ouvert au dialogue et à la négociation, et qu'actuellement la direction se replie sur elle même" et "que les dirigeants ne sont plus à l'écoute des individus "^{xxxvii}

D'autres interviewés ont critiqué le remplacement de l'ancien directeur de ressources humaines du groupe^{xxxviii}, "plus ouvert au dialogue", par un directeur qui "n'accepte pas de négocier".

La plupart des "anciens professionnels" ont utilisé des images fortes pour exprimer leur mécontentement avec l'absence de perspectives dans l'entreprise: Ils nous ont dit qu'ils étaient considérés comme des "vieux", "des bons à rien"^{xxxix}. La plupart des interviewés ont critiqué leur exclusion de l'avenir de l'organisation: Un interviewé (un ingénieur de validation des systèmes "X2") a déclaré que "l'avenir de l'entreprise ne m'intéresse pas, car je n'ai pas de place dans ce système, qui m'exclut progressivement".

b) Les Groupes "Direction" et "Fonctionnel"

Selon les déclarations du directeur du département qualité, du directeur de marketing et du directeur général de l'unité "S.P." (Systèmes Propriétaires), la résistance des "anciens professionnels" était provoquée par un conflit entre "la logique de production et la logique de marché". Le directeur du département qualité nous a expliqué son point de vue sur ce conflit en détail, et les autres entretiens avec d'autres membres des groupes "des fonctionnels" et de la "direction générale" confirment sa vision :

"Auparavant, dans un marché structuré par l'offre, la logique prédominante était la production, caractérisée par des valeurs liées à la perfection des produits, à la stabilité de l'emploi, au développement graduel d'une "science" et d'une technologie de pointe propre à chaque entreprise. Il y avait, parmi les professionnels du secteur, le sentiment de fierté et de "noblesse" concernant le métier de développement des systèmes informatiques. En fait, leur métier était difficile et exigeait des professionnels compétents et qualifiés. Maintenant, tout a changé: il faut apprendre à être flexible, à recycler les produits, à accepter une plus grande transparence et standardisation des procédés, afin de travailler avec des grands volumes de production et réduire les coûts. Nous ne pouvons plus nous permettre d'investir comme avant dans le développement des produits, ou d'atteindre leur "perfection technique" avant de les lancer sur le marché. Aujourd'hui le client peut choisir entre plusieurs produits d'Informatique Distribuée, il y a plus de concurrence, il faut donc réagir vite et nous adapter à une logique de marché". (...) "Ces ingénieurs (les "anciens professionnels") n'aiment pas ces changements car ils ont dû renoncer à plusieurs privilèges. Ils étaient les "enfants gâtés" du système auparavant, mais maintenant la réalité a changé. Ils n'acceptent pas bien les contrôles et les audits, mais il faut savoir s'adapter." ^{xi}.

En général les interviewés du groupe "nouveaux professionnels" associent leur expertise à l'avenir de l'entreprise et rencontrent des perspectives de carrière dans l'organisation. Ils considèrent qu'il faut créer un nouveau système et innover. Certains regrettent les phénomènes de résistance des "anciens professionnels", car ils considèrent que cette attitude rend leur travail avec ce groupe plus difficile.

D'autres considèrent que cette résistance est "normale" car "Il n'est pas facile de changer les habitudes et les valeurs" ^{xii}. La plupart des interviewés considèrent que les "anciens professionnels" "doivent apprendre à s'adapter à la nouvelle réalité." ^{xiii}

La mise en place de la norme ISO9001 et la résistance au changement

A la fin 1995, quand nous avons commencé notre enquête, le département qualité de l'unité "S.P." (Systèmes Propriétaires) préparait depuis 8 mois l'audit de l'AFAQ (Association Française d'Assurance Qualité), afin d'obtenir le certificat de conformité à la norme ISO 9001. Selon le directeur du département qualité, il était difficile de convaincre les "anciens professionnels" à aider à mettre en place de la norme.

L'ISO 9001, selon le Directeur Général de "SP", était une démarche auxiliaire associée à la consolidation, dans son unité, de "l'usine flexible de logiciels" et du Plan "Vision 2000" élaboré par la direction générale du groupe. Le directeur qualité de S.P. soulignait aussi l'importance de consolider à travers la norme une "culture de marché" dans son entreprise et de mettre en place un système "plus transparent". Il avait fixé avec la direction des objectifs de production à être atteints après la mise en place de la norme, caractérisant ainsi leur intention de mettre en place cet outil à travers une démarche "en profondeur".

Le département qualité préparait ainsi l'audit de certification de l'AFAQ (Association Française d'Assurance Qualité) qui aurait lieu en février 1996. Le directeur du département qualité avait demandé depuis quelques mois à chaque département de "S.P." d'écrire leurs procédures de travail afin d'être conformes aux exigences de la norme ISO 9001.

En janvier 1996, un mois et demi avant l'audit de l'AFAQ, les "anciens professionnels" du département "X2" ont annoncé au département qualité "qu'ils étaient trop occupés dans le développement du nouveau serveur d'entreprise et qu'ils n'auraient pas le temps de finir d'écrire les procédures" ^{xiiii}

Ils ont argumenté qu'ils n'avaient pas "temps à perdre" et "qu'il était impossible d'écrire des procédures sur leurs processus de développement et création de codes". Ils ont déclaré que "L'ISO 9001 est adaptée à l'usine,

à un travail mécanique, standardisé, bureaucratique, et non à un laboratoire de recherches et au travail de création des codes".^{xliv} Selon le directeur du département qualité, ils ont lancé un défi: "Si vous voulez, écrivez vous-mêmes les procédures" .

Le directeur du département qualité n'avait plus de temps à perdre en essayant de persuader les "anciens professionnels" de "X2" à écrire leurs procédures, car l'Audit de l'AFAQ était trop proche et il fallait présenter aux auditeurs un ensemble cohérent de procédures. Le directeur du département qualité a alors formé un groupe de travail avec quelques uns de ses subordonnés et ils ont écrit eux-mêmes les procédures du département "X2". Ils ont pu ainsi, au dernier moment, obtenir la certification ISO 9001, mais, étant donné l'importance du département "X2" chez "S.P.", ils ont dû renoncer à la démarche "en profondeur" .

A ce propos, le directeur du service "Validation" de "X2", un ancien professionnel, a souligné le caractère instrumental de la démarche : " Le département qualité a pu élaborer au dernier moment une "vitrine", un ensemble de procédures apparemment cohérentes, et obtenir la certification ISO 9001" .

La direction générale de l'entreprise "A" a répondu rapidement au défi des "anciens professionnels " et, moins d'un mois plus tard, le PDG annonçait l'extinction de l'unité "S.P." - "Systèmes Propriétaires". Cette unité a été alors fusionnée à l'unité S.O. - "Systèmes Ouverts", créant l'unité "S.I. -- Systèmes Informatiques". Il a été annoncé aussi le renvoi de l'ingénieur chef du département "X2", un des leaders du groupe "anciens professionnels" . Cette mesure a été décidée au dernier moment afin de dissuader le groupe de continuer à résister, mais elle a produit l'effet contraire: les "anciens professionnels" ont décidé de "freiner" secrètement le changement utilisant leur pouvoir d'experts, comme nous verrons par la suite.

Selon les interviewés du groupe "direction", la fusion des deux unités était préparée discrètement par la direction générale depuis quelques mois, mais elle a été annoncée plus tôt que prévu dans une tentative de résoudre plus rapidement le phénomène de résistance au changement dans l'unité "S.P." -Systèmes Propriétaires.

L'anticipation de la réforme, cependant, a presque provoqué d'autres problèmes organisationnels: L'extinction officielle de l'unité "S.P." peu de temps après l'obtention du certificat ISO 9001 conféré par l'AFAQ pouvait entraîner l'annulation de l'audit de certification et obliger l'unité "S.I." à se soumettre à nouveau à ce dernier, car l'organisation ayant passé l'audit venait de disparaître.

Devant ce danger, le département qualité a "maquillé" ^{xlv} ce processus de changement organisationnel, cachant des auditeurs de l'AFAQ la portée du changement annoncé par la direction générale. Le certificat a été émis au nom de la nouvelle unité "S.I." sans un autre audit de certification.^{xlvi}

Ces faits ont renforcé l'aspect "instrumental" ^{xlvii} de la démarche ISO 9001 dans l'organisation "A".

Les Raisons de la résistance à la démarche ISO 9001

Selon les "anciens professionnels" interviewés, les principales raisons à leur refus d'écrire les procédures sont les suivantes:

- **La démarche ISO 9001 était associée à la mise en place de la démarche ambitieuse de changement.** En résistant à la première, ils montraient à la direction générale qu'ils refusaient la deuxième et qu'ils n'acceptaient pas passivement les réformes qui leur portaient préjudice.
- **Ils résistaient à la tentative du département qualité d'utiliser l'ISO9001 afin de standardiser les procédés et de réduire la dépendance qui avait l'organisation de leur pouvoir d'experts.**

Les interviewés ont considéré que cet outil réduisait leur autonomie de décision au nom d'une plus grande "transparence organisationnelle".^{xlvi} Ils refusaient ainsi la mise en place de "contrôles bureaucratiques" et l'ingérence du département qualité dans leur travail."^{xlix}

Un des ingénieurs de développement des systèmes d'entreprise a exprimé le point de vue suivant, confirmé par les autres entretiens :

" L'ISO 9001 est un outil adapté au travail mécanique, bureaucratique et à l'usine. Il n'est pas adapté à un laboratoire de recherches comme le nôtre et au travail de création et développement de codes. C'est impossible de standardiser les processus de création de chaque individu, unique. Chaque expert a sa façon de raisonner et il est impossible de décrire ce processus. Un expert n'est pas comme l'autre. Dans notre métier, l'expérience est très importante: un ingénieur qui travaille depuis plusieurs années peut développer des codes à une vitesse jusqu'à 23 fois supérieure à un débutant. Cette aptitude est individuelle, dépend de l'expérience et du talent de l'expert et ne peut pas être transmise à d'autres à travers la simple standardisation de procédés".

La direction générale, cependant, a "frappé fort"¹

Après ces faits, nous avons demandé à nos interviewés du groupe "anciens professionnels" quelle était leur réaction par rapport aux nouvelles décisions de la direction - l'extinction de leur unité. Les entretiens nous ont révélé les points suivants".

a) Cette résistance était une mobilisation consciente du groupe dans le but d'attirer l'attention de la direction générale et la forcer à négocier.

A partir des entretiens, nous avons pu constater que le groupe avait les caractéristiques suivantes : une grande solidarité entre ses membres, la fierté de leur "métier" et une logique d'action corporative, où l'autorité est légitimée par les connaissances, le "savoir-faire" et l'expérience de "l'expert". Les membres du groupe partagent un langage technique qui leur est particulier et la plupart de leurs interactions dans l'organisation sont avec des membres de leur propre groupe. Etant donné ces caractéristiques, leur résistance à la norme ISO 9001 était une action stratégique dont le but était de montrer à la direction générale "que nous sommes encore un groupe et que nous avons le pouvoir de refuser de collaborer avec la démarche ambitieuse de changement, qui leur menaçait."^{li}

Selon plusieurs interviewés, "on voulait attirer l'attention de la direction et la forcer à négocier ces décisions".

Un autre interviewé a utilisé la métaphore suivante: "Nous sommes *comme les irréductibles du petit village d'Astérix*".^{lii}

b) Le groupe a voulu montrer qu'il détient encore une zone d'incertitude pertinente pour l'organisation et être valorisé en conséquence:

"Notre travail est encore important pour l'entreprise. Nous ne sommes pas "morts". Ce sont nos produits qui génèrent encore la plupart du chiffre d'affaires de l'entreprise, étant donné l'importance de nos clients traditionnels et la grande marge de profit des systèmes d'entreprise par rapport aux autres. L'entreprise s'est engagé à assurer l'assistance après-vente de nos produits chez nos clients pendant dix ans encore, et on a besoin de nous pour développer le nouveau serveur et la technologie mixte".^{liii}

• **La plupart des interviewés ont considéré que la décision de la direction générale de fermer leur unité et de la fusionner avec l'unité "S.O." - Systèmes Ouverts" était un refus de négocier avec eux et renforçait le caractère "autoritaire" de la démarche ambitieuse de changement.**

"C'est une déclaration de guerre. On annonce le renvoi du directeur de notre unité. Notre département sera subordonné à un autre directeur, mais il faut attendre encore quelques mois pour voir les effets de cette décision sur l'organisation".^{liv}

" Il semble qu'ils vont nommer un étranger, un américain, à la tête de la nouvelle unité pour remplacer notre ancien directeur. Nous n'accepterons pas facilement ça, nous allons lui rendre la vie difficile. **Il semble qu'il ne parle même pas un mot de français**".^{lv}

En réalité, la direction générale a nommé un américain ayant travaillé plusieurs années dans un grand Constructeur Informatique dans son pays. Selon le directeur adjoint du département qualité (groupe "fonctionnels"), "personne d'autre dans le Groupe n'a voulu assumer la direction de la nouvelle unité, car on connaît la difficulté de la tâche qui attend la nouvelle direction".

Un autre membre du département qualité nous a dit: "Il a fallu embaucher quelqu'un de l'extérieur pour résoudre la situation. Nous avons plus de possibilités, maintenant, de calmer les résistances, car l'ancien patron de "S.P." est parti, ce qui rendra plus facile notre travail. Il faut attendre, quelques mois, pour apprécier les résultats de ces mesures".

Les membres du groupe "fonctionnels" approuvaient les mesures qui visaient à consolider la démarche ambitieuse de changement de la direction et réduire la résistance des "anciens professionnels".

Selon les entretiens, certains interviewés ont décidé de ne plus montrer ouvertement leur opposition, mais de continuer à résister en secret aux mesures proposées par la direction.

Les conflits entre deux modes d'organisation ou discours de management

Nous adoptons dans cette analyse, en tant que présupposé théorique, le concept que, pour que le changement organisationnel aie lieu, il faut la rupture avec le système antérieur. **Le modèle est celui de la crise non régressive, surmontée par la création d'un nouveau système et par l'apprentissage organisationnel.**^{lvi}

Dans le cas de l'organisation "A", nous rencontrons le début d'un processus de changement organisationnel profond et la rupture avec le système antérieur, générant une crise. Cependant, le processus de changement organisationnel dans l'organisation "A" a été un échec, car il n'a pas été possible de surmonter la crise et gérer la transition vers un nouveau système. Les dirigeants ne sont pas parvenus à mettre en place efficacement un nouveau système ou d'instaurer une dynamique d'apprentissage de nouvelles pratiques sociales par les acteurs sociaux dans l'organisation. Nous avons discuté le choc d'identités collectives ci-dessus. Maintenant nous allons discuter le conflit entre deux discours d'entreprise ou formes de management.

Les acteurs organisationnels des divers groupes ("fonctionnels", "anciens professionnels", "direction" et "nouveaux professionnels" nous ont parlé du conflit entre des logiques de management : "marché" et "production".

En fait, nous constatons que, selon le niveau d'analyse considéré, nous rencontrons dans l'unité "S.P." un conflit entre deux types d'identités collectives (modèles "Solidarité Démocratique" (métiers) et "Unanimité Bureaucratique") et aussi d'un conflit entre deux modèles d'organisation ou discours de management, lesquels, ayant, dans le présent cas, la fonction de justifier des positions de pouvoir et de diffuser les valeurs d'un groupe chez l'autre, sont des **idéologies** :^{lvii} [Sainsaulieu, 1991]

- **Le modèle "Français"**-(selon expression utilisée par les "*anciens professionnels*") " **organisation métiers**^{lviii} , la logique "production" - le modèle "Arbitrage Managériale"^{lix} et un système "*loosely coupled*"^{lx}

Nous avons vu que les "*anciens professionnels*" étaient favorisés par l'ancienne organisation de métiers^{lvi}, laquelle était organisée comme une pyramide inversée : le secteur technique localisé en haut, à la base, concentrait le pouvoir de décision dans un marché structuré par l'offre, où prédominait la logique "production" et les valeurs liées au développement des produits, à leur perfection technique, à la stabilité (fidélisation des clients et de la main-d'œuvre spécialisée), etc. Les autres secteurs "*fonctionnels*" servaient de support à l'action des techniciens. La régulation du système était fondée sur la négociation entre les groupes (arbitrage managériale).

- **Le modèle "Nord-Américain"**-(selon expression utilisée par les "*anciens professionnels*") - processus de "*rationalisation*", "*neotaylorisme*", (mise en place de contrôles bureaucratiques) la logique de marché ("market driven") et un système "*tightly coupled*", système de ressources humaines "*Instrumental*" (Brabet)

La structure de pouvoir dans l'entreprise "A" se transforme graduellement, avec la crise financière et avec l'émergence de nouvelles zones d'incertitude cruciales pour l'organisation, grâce au changement technologique: L'expertise dans le marché et l'expertise dans la nouvelle technologie deviennent importantes et la confrontation des *nouveaux professionnels* avec les anciens experts s'accroît peu à peu. Face au besoin de l'entreprise de réduire les coûts et d'économiser, les divers groupes luttent pour préserver leurs budgets et leurs ressources et les conflits entre eux s'intensifient. Afin de diminuer les conflits, la direction met en place la structure matricielle, laquelle n'arrive cependant pas à concilier l'ancienne filière technique avec les groupes émergents ("*nouveaux professionnels*" et "*fonctionnels*"). Les "*anciens professionnels*", les entretiens le montrent, continuent à concentrer le pouvoir et à contrôler le budget et le personnel.

La situation empire Face à l'énormité des pertes financières de l'entreprise et aux changements politiques dans le gouvernement, l'Etat, principal actionnaire, décide de congédier l'ancienne direction et nomme un nouveau PDG en 1993, avec la responsabilité de redresser l'entreprise en deux ans et la privatiser. L'analyse des entretiens nous montre que la nouvelle direction formule un plan de redressement "*top-down*" afin de "*casser*"

l'ancienne structure de pouvoir des "*anciens professionnels*" et de mettre en place une nouvelle structure favorisant le développement de la nouvelle technologie et la consolidation du pouvoir des groupes "*fonctionnels*" et "*anciens professionnels*", dont l'expertise s'avère importante pour l'avenir de l'organisation. Les dirigeants instaurent la structure par divisions et mettent en place des contrôles bureaucratiques, avec la standardisation des procédures à l'intérieur de chaque unité (dont "S.P.") afin de limiter la dépendance à l'organisation du pouvoir des anciens experts. Les dirigeants défendent aussi les valeurs liées à une "*culture de marché*": flexibilité, recyclage, adaptation, économie de coûts, etc.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'unité "S.P.", nous assistons ainsi à un conflit entre deux modes d'organisation: une organisation de métiers "*loosely coupled*", où prédomine la négociation entre les groupes, et une organisation "*tightly coupled*", à travers le renforcement des contrôles bureaucratiques et la standardisation des procédés. Nous retrouvons aussi le conflit entre deux cultures et deux discours de management, auxquels s'associent différentes valeurs ("*production X marché*"), "*français*"- "*nord-américain*", selon entretiens des acteurs sociaux. La mise en place de l'ISO 9001 s'insère dans ce contexte.

En fait nous constatons que :

" Dans le cas de fusion, de réorganisations majeures ou de changements technologiques, on risque d'assister à un affrontement direct entre 2 types de discours : Le professionnel et le rationnel. L'ancienne organisation des fonctions et la distribution de pouvoirs qui en résultait sont, en effet, perturbées par l'introduction de nouvelles techniques et l'absence de standards et de formations adéquates. Ce sont d'abord les professionnels de la nouvelle technique qui vont imposer leurs modèles avant que les défenseurs d'une rationalité plus globale de l'ensemble organisé ne viennent chercher à contrecarrer cette résurgence du discours professionnel." [Sainsaulieu, 1991].

Conclusion: Les limitations du concept de "Management Latin "

Notre étude confirme ainsi le non-déterminisme du système de valeurs et de l'imaginaire culturel sur les choix et les actions des acteurs sociaux. Nous pouvons remarquer ainsi que les "anciens professionnels", pour défendre leurs intérêts stratégiques spécifiques, font appel à des éléments de son identité française et de sa culture nationale, qu'ils décident de protéger contre une démarche "neotayloriste" qui leur menace. Par contre, les "nouveaux professionnels" français, cependant, et les dirigeants français, favorisés par cette démarche, ne adoptent pas ce cadre de raisonnement et coopèrent avec le changement. Ils sont prêts à surmonter des obstacles d'ordre culturelle et linguistique afin de mettre en place la démarche ambitieuse de changement. De cette façon, nous reconnaissons l'existence de valeurs, modes d'action et des stratégies typiques d'une culture "latine", commune aux pays "latins" - France, Italie, Espagne, Portugal et Amérique Latine par rapport à un style de management "nord-américain". Nous avons pu observer, cependant, que si les individus socialisés dans une culture latine sont influencés par ces éléments, ceux-ci ne déterminent pas leur actions, qui dépendent des rapports stratégiques et des enjeux qu'ils rencontrent dans leur environnement social.^{bii}

Alors, indépendamment de leur socialisation et de leur culture nationale, les individus qui n'ont pas d'intérêt stratégique à coopérer avec le changement organisationnel vont résister à cette démarche. Ils peuvent, alors, utiliser les différences culturelles afin de justifier leur non coopération. Par contre, quand les acteurs sociaux ont de l'intérêt à coopérer, les différences culturelles ne sont pas utilisées comme des obstacles à la communication. Au contraire, dans ce cas, les acteurs sociaux font des efforts pour surmonter leurs différences et pour bien travailler ensemble. Nous adoptons, ainsi, dans cet article, une position théorique favorable à l'internationalisation de la GRH.

Nous revenons ainsi à notre hypothèse initiale: la question des styles de gestion et des différences culturels dépend en effet des intérêt concrets et des jeux de pouvoir entre les acteurs. Nous suggérons que quand les jeux de pouvoir entre les acteurs mènent à la divergence il est plus probable que la spécificité culturelle soit prise comme l'un des point focaux du conflit. Par contre, quand il existe un intérêt stratégique dans la coopération, il est probable que la spécificité nationale ou culturelle des groupes soit un point de conflit moins important.

ⁱ Berger, P.& Luckmann, T. (1986). *La Construction Sociale de la Réalité*, Paris: Meridien Klincksieck.

ⁱⁱ Strauss, A. (1955) *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. Glencoe: Free Press.

Strauss, A. (1956) *George Herbert Mead on Social Psychology*. Glencoe: Free Press.

Strauss, A. (1991) 'Une Perspective en Termes de Monde Social'. in I. Baszanger (ed.) *La Trame de la Negociation-Sociologie Qualitative et Interaccionisme*. Paris: L'Harmattan.

ⁱⁱⁱ Goffman, E. (1953) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.

Goffman, E. (1961) *Asylums*. New York: Doubleday.

^{iv} Voir Powell, W.& DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analyses*, Chicago: Chicago University Press. Meyer, J. W.& Scott, R. W. (1981). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Bervely

Hills: Sage. **Scott, W.** (1987). *The Adolescence of Institutional Theory*. *Administrative Science Quarterly*, XXXII, 493-511. **Zucker, L.** (1987). *Institutional Theories of Organizations*. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464

^vVoir **Elster, J.** (1983). *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge: Cambridge University Press.

Elster, J. (1989). *The Cement of Society: A Study of Social Order*, Cambridge: Cambridge University Press.

^{vi} Voir **Lindblom, C.** (1959). *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, XIX, 79-88.

^{vii}Voir **March, J. G. & Olsen, J. P.** (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.

^{viii}Voir **Weick, K.** (1969). *The Social Psychology of Organizing*, New York: Addison-Wesley.

^{ix}Voir **Wrong, D.** (1977) 'The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology'. in N. J. Demerath & R. A. Peterson (ed.) *System, Change and Conflict*. New York: The Free Press.

^x Voir **D'Iribane, P.** (1992). *La Logique de L'Honneur*, Paris: Seuil, qui repère des éléments culturels typiques de la culture et de l'identité française dans les stratégies adoptées par les acteurs sociaux français dans les organisations. Voir **Caldas, Miguel, et Wood Jr, Thomaz,** (1999) "Transformação e Realidade Organizacional : Uma Perspectiva Brasileira", São Paulo, Atlas, qui repèrent les éléments culturels brésiliens. Ces études adoptent un cadre d'analyse où ils reconnaissent plus de poids au déterminisme culturel dans leur analyse. Si le chercheur adopte le cadre théorique de l'Interactionisme Symbolique, il doit reconnaître aussi une plus grande influence de la culture sur les modes d'action des acteurs sociaux.

^{xi}Voir **Crozier, M.** (1964) *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Seuil.

^{xii}Voir **Rogers, K.** (1972) *Liberté pour Apprendre*. Paris: Dunod, et **Rogers, K.** (1975) *Le Développement de la Personne*. Paris: Seuil.

^{xiii}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., chapitre 7.

^{xiv}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 306.

^{xv}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP. page 319.

^{xvi}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 318, 319, 320, chapitre 8. Nous présentons ici la description qui fait Sainsaulieu sur cette dialectique, car nous pensons que cet aspect est important pour faire comprendre au lecteur le modèle de l'auteur. Nous adoptons ce point de vue et le modèle de l'auteur, mais nous n'avons pas le but, dans cette thèse, d'approfondir nos réflexions sur la philosophie hégélienne. C'est pourquoi nous reproduisons la description de l'auteur, dans la mesure où elle peut clarifier notre analyse du cas de l'organisation "A":

"C'est le désir de l'objet qui fonde le début de la dialectique menant à la reconnaissance de soi. non que la saturation, la consommation matérielle ou imaginaire de l'objet suffisent à distinguer le percevant du perçu. Mais au cours même de ce mouvement de désir vers la chose, le sujet rencontre inévitablement, puisqu'il vit en société, le désir concurrent d'un autre sujet. Et ce sera la confrontation de ces désirs dans la dialectique du maître et de l'esclave qui confèrera au sujet la reconnaissance de soi par la reconnaissance des autres. En effet, une lutte à mort s'instaure nécessairement entre deux désirs de possession qui, dans la recherche d'une reconnaissance par l'autre de la réalité de leurs besoins, visent à imposer fondamentalement l'omnipotence de leur désir d'être. La rencontre de deux désirs d'être reconnu comme ayant le droit de désirer, ne peut déboucher sur l'entente et l'arrangement, car ce sont deux absolus qui se choquent et ne peuvent que s'exclure tout en ayant besoin de l'autre pour cette reconnaissance de son propre désir. Pour être reconnu, il faut arriver à ce que l'un oublie son propre désir de reconnaissance pour accepter de reconnaître celui de l'autre.

Cette lutte départage ainsi le monde entre ceux qui ne sont que les esclaves de la satisfaction du désir d'être reconnus des autres et ceux qui sont reconnus par les autres comme détenteurs d'un désir autonome. Au terme de cette double dialectique vers l'entendement et vers la reconnaissance de soi, le sujet est finalement reconnu, par la violence du conflit dans les relations, comme auteur d'une rationalité propre."

En suivant la pensée de Hegel, on voit clairement l'interdépendance entre le cognitif (l'entendement et la compréhension du monde) et l'affectif, c'est-à-dire le jeu de la relation entre les désirs. Le sujet n'est en effet capable d'accéder au stade du raisonnement complet que s'il peut être reconnu comme détenteur d'un désir dans l'ordre des relations affectives. Une double dialectique parallèle dans l'ordre du désir et dans l'ordre de la raison constitue le sujet complet.

^{xvii}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 320.

^{xviii}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 321.

^{xix}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 305.

^{xx}Voir **Sainsaulieu, R.** (1977) *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la FNSP., page 330.

^{xxi} Voir **Vasconcelos, I.**, " Assurance Qualité et Changement Organisationnel " : Une Comparaison de la mise en place de la norme ISO 9001 dans deux grands constructeurs informatiques français ", thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, soutenue à HEC /France le 12/01/2000, directeur de thèse : prof. Georges Trépo. Cet article a été fondé sur cet étude.

^{xxii}Selon entretien avec le directeur Qualité du Groupe "A".

Nous conserverons l'anonymat de la société et des personnes interviewées. Nous avons fondé notre recherche sur des sources bibliographiques et sur des entretiens, et nous citerons les ouvrages consultés. Afin de tenir notre engagement, cependant, nous changerons le nom de la société, quand il apparaît dans le titre des articles, par le pseudonyme "entreprise A" ou "Groupe "A"", reproduisant correctement, cependant, le titre de l'article, le nom de l'auteur et les références bibliographiques consultées.

^{xxiii}Toutes les données de l'entreprise "A" ont été multipliées par un même indice "x" afin de maintenir la même relation mathématique entre eux, tout en gardant l'anonymat de l'entreprise.

^{xxiv}Selon interview avec le directeur qualité du Groupe, le directeur général de l'unité étudiée e selon les documents officiels analysés.

^{xxv}Ces données ont été obtenus dans les documents officiels analysés et ont été confirmées par les entretiens que nous avons effectués avec les membres de la direction générale de l'entreprise et de l'unité étudiée .Voir (1995). *Le Panorama du Groupe "A" - Réseaux et Systèmes d'Information*, Paris: Société "A".

^{xxvi}"produits d'entreprise" veut dire ici des produits développés à partir de la technologie propriétaire de l'entreprise A.

^{xxvii}Selon interview avec le directeur qualité du Groupe.

^{xxviii}Extraits des documents officiels consultés.

^{xxix}Selon entretien avec le directeur qualité du Groupe, dans le siège social.

^{xxx}Selon un des interviewés, un ingénieur de développement des codes X2.

^{xxxi}Selon entretiens avec le ingénieur chef du Groupe Validation de "X2"..

^{xxxii}Selon entretien avec le ingénieur chef du Groupe Validation de "X2"..

^{xxxiii}Selon les entretiens effectués avec le groupe des "anciens professionnels".

^{xxxiv}Selon un ingénieur d'Intégration de codes "X2".

^{xxxv}Les expressions présentées en italique ont été utilisées littéralement par les interviewés.

^{xxxvi}Les expressions présentées en italique ont été utilisées littéralement par les interviewés.

^{xxxvii}Selon entretiens avec deux interviewés "anciens professionnels".

^{xxxviii}C'est l'ancien directeur de ressources humaines qui nous a permis d'entrer dans l'entreprise afin d'élaborer la présente enquête.

^{xxxix}Les expressions présentées en italique ont été utilisées littéralement par les interviewés.

^{xl}Selon entretien effectué avec le directeur qualité du Groupe.

^{xli}Selon entretien avec un jeune ingénieur de développement des systèmes mixtes.

^{xlii}Selon entretien avec un jeune ingénieur de développement des systèmes mixtes.

^{xliiii}Selon entretien avec le directeur du département qualité de "S.P.- systèmes propriétaires"

^{xliiv}Selon entretien avec le directeur adjoint du département qualité de "S.P.."

^{xli v}Expression utilisée par un des salariés du département qualité.

^{xli vi}Nous étions chez l'entreprise "A" quand ces événements se sont produits.

^{xli vii}Selon expression utilisée par les interviewés.

^{xli viii}Selon expressions utilisées par les "*anciens professionnels*" interviewés

^{xli x}Selon expressions utilisées par les "*anciens professionnels*" interviewés.

^lSelon expression utilisée par un ingénieur de développement de codes "X2" ("ancien professionnel")

^{li}Selon entretien avec le service "Intégration" de codes "X2".

^{lii}Selon entretien avec le directeur du service "Validation" des codes "X2".

^{liii}Selon entretien avec le directeur de l'unité "X2".

^{li v}Selon entretien avec le directeur du service "Intégration" de X2.

^{li v}Selon un entretien avec un chef de projet.

^{li vi}Ce présupposé théorique et adoptée par Crozier, Friedberg et par Sainsaulieu.

^{li vii} Mise en place "*instrumentale*" de l'ISO 9000 – c'est la "*course au diplôme*", où l'entreprise fait le minimum d'investissements nécessaires pour passer l'audit, sans adopter la norme "*en profondeur*", à travers une démarche ambitieuse de changement ou un programme de qualité totale. Voir **Vasconcelos, I**, " Assurance Qualité et Changement Organisationnel": Une Comparaison de la mise en place de la norme ISO 9001 dans deux grands constructeurs informatiques français", thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, soutenue à HEC /France le 12/01/2000, directeur de thèse: prof. Georges Trépo.

^{li viii} Voir **D'Iribarne, P.** "La Logique de l'Honneur", op. cit.

^{li x} Voir **Brabet, Julienne**, (1993) " Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?" Paris, Economica.

^{lx}L'ancien système des ressources humaines de l'organisation "A" était fondé sur les présupposés de l'arbitrage manageriale et la négociation. Cette organisation était un système "Loosely Coupled", selon la définition de Weick: *"In loosely coupled systems where the identity, uniqueness, and separatedness of elements is preserved, the system potentially can retain a greater number of mutations and novel solutions than would be the case with a tightly coupled system. A loosely coupled system could preserve more cultural insurance to be draw upon in times of radical changes than in the case for more tightly couple systems"*. **Weick, K.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quartely*, march.

^{lxi}Une bureaucratie professionnelle. Voir **Mintzberg, H.** (1993). *Mintzberg on Management*, New York: The Free Press. .

^{lxii} Voir **D'Iribane, P.** (1992). *La Logique de L'Honneur*, Paris: Seuil, qui repère des éléments culturels typiques de la culture et de l'identité française dans les stratégies adoptées par les acteurs sociaux français dans les organisations. Voir Caldas, Miguel, et Wood Jr, Thomaz, (1999) "Transformação e Realidade Organizacional: Uma Perspectiva Brasileira", São Paulo, Atlas, qui repèrent les éléments culturels brésiliens dans les mêmes situations.