

## STRATÉGIE ET MODERNISATION DES ENTREPRISES : UNE RELECTURE DES TRAVAUX ANCIENS

Marie-Andrée Caron  
Étudiante dans le programme conjoint de doctorat  
École des HEC, McGill, UQUAM, Concordia  
École des Hautes Études commerciales  
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal, (Québec)  
Canada H3T 2A7  
marie-andree.caron@hec.ca

*Hier, on ajoutait une «dimension sociale» quand  
la réalité industrielle se faisait trop envahissante,  
aujourd'hui, on se cherche un ordre productif  
qui serait vraiment économique et social.  
(Linhart, 1994, pp. 6-7)*

L'évolution des stratégies des entreprises de cette fin de siècle, liées à l'émergence d'un nouvel environnement, a suscité chez les chercheurs en sociologie des organisations la mise au jour de trois espaces / champs de l'entreprise : le fonctionnement interne, l'organisation du travail et les rapports sociaux. Linhart (1994) opère ce découpage trilogique pour contrer la tendance traditionnelle des sociologues des organisations à concevoir l'entreprise comme un décor, en arrière fond à l'étude des ouvriers, ou un tout harmonieux. Les transformations, mises en oeuvre dans les entreprises en voie de modernisation<sup>1</sup>, sont loin de couvrir uniformément tous les espaces et toutes les dimensions de l'entreprise.

Linhart propose d' « ouvrir la boîte » de l'entreprise, tenue trop longtemps pour une donnée exogène et non problématique mais, par un curieux retournement, elle tombe dans le même piège. Elle dévoile, au coeur des discours et des pratiques des gestionnaires de la modernité, une recherche d'homogénéisation. Je soutiens que cette faiblesse conceptuelle provient d'un vice méthodologique et, plus précisément, de la faible portion de son cadre théorique puisé dans le champ des théories de l'administration. Je propose, en gardant comme fil conducteur

---

<sup>1</sup> La modernité, caractérisant la conjoncture et les stratégies des entreprises des années 80 et 90, est manifeste à travers les tentatives d'innovations organisationnelles, le recours aux nouvelles technologies d'organisation et les processus participatifs. Ces tentatives s'associent pour mettre en pratique le modèle d'entreprise affiché dans les discours : une entreprise transparente, fluide, interactive, sur la base d'une homogénéisation de ses activités et de ses acteurs (Linhart, *op. cit.* p. 30).

l'énoncé des principales découvertes de Linhart, d'autre part fort intéressantes, de puiser dans les constructions théoriques des principaux auteurs classiques du champ de l'administration pour enrichir l'étude de la modernisation des entreprises.

Les travaux de ces auteurs classiques peuvent être classés selon six approches théoriques (Hafsi, 1996; voir tableau 3) : l'oeuvre de Barnard de laquelle sont issues cinq autres branches, une branche administrative étudiant l'influence de l'environnement de la décision avec les travaux de Cyert et March, Simon et Ackoff, une branche stratégie où domine une préoccupation pour l'objectif et la finalité développée par Ansoff et Andrews, une branche institutionnelle mettant au jour le leadership et la personnalité de l'organisation<sup>2</sup> avec Drucker, Selznick, Homans et Roethlisberger, une branche entamant une rencontre avec la complexité à travers les travaux de Bower, Thompson, Drucker, Allison, Braybrooke et Lindblom, ainsi que Crozier et, enfin, la branche historique de Chandler.

Les entreprises en quête de modernisation<sup>3</sup> s'inscrivent dans une rupture avec le passé, pour promouvoir une entreprise d'un type nouveau et mieux adapté à l'environnement économique et social. Le processus de modernisation en cours, visant à produire plus de fluidité et de flexibilité, est néanmoins souvent accompagné d'une minutieuse rationalisation et d'une définition plus explicite des différentes activités. Linhart (1994) met au jour ce paradoxe et son exposé consiste à soulever les menaces inhérentes à la modernisation, telle que conceptualisée par elle comme étant conduite par les gestionnaires, pour la réduction de l'aire d'autonomie des acteurs et finalement pour la survie de l'entreprise. Nous verrons en quoi les textes classiques dans le champ de l'administration renferment quelques lueurs d'espoir, concernant les défis posés au sein de chacun des espaces / champs de l'entreprise, tels que posés dans la théorisation sur les entreprises modernes.

### **1. Définition de l'entreprise moderne et de ses trois espaces / champs**

Ontologiquement, l'entreprise n'est plus considérée comme un cadre et un décor, ni comme un ensemble harmonieux, les chercheurs de la modernité proposent « d'ouvrir la boîte ». Des tentatives de définition du phénomène organisationnel sont élaborées, retenons celle-ci : le

---

<sup>2</sup> J'emploierai le terme "organisation" au sens restreint, c'est-à-dire pour signifier l'entreprise.

<sup>3</sup> Il s'agit bien de "la recherche de la modernisation" car l'inscription de ce changement s'inscrit dans le discours, les pratiques, les résultats et les effets de manière progressive et réserve parfois des surprises.

phénomène organisationnel est défini comme un construit politique et culturel constituant un instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour « régler » leurs interactions de façon à obtenir le maximum de coopération, nécessaire à la poursuite des objectifs collectifs ; mais en même temps, ils maintiennent leur autonomie d'agents relativement libres (Bernoux et coll, 1996). Les chercheurs en sociologie des organisations ne s'entendent pas sur le degré d'autonomie préservé par les acteurs de l'entreprise moderne.

Conceptuellement<sup>4</sup>, la modernité est vue comme une phase de transformation des entreprises vers des modèles plus efficaces socialement et performants économiquement. Il s'agit de la perpétuation de la vision téléologique de l'histoire par la définition d'un nouveau « one best way », post-taylorien ou taylorien avancé. Pour dépasser le dualisme épistémologique séparant ces deux interprétations de la modernité, la conceptualisation d'un nouvel ordre économique et social doit mobiliser un concept d'ordre empreint de diversités, de variances et de contradictions, à la place d'un concept d'ordre « one best way ».

Au sortir de ce dualisme, Linhart (1994) soutient que la modernité commande l'introduction de distinctions et de différenciations, car les transformations mises en oeuvre dans les entreprises en voie de modernisation sont loin de couvrir uniformément tous les espaces et toutes les dimensions de l'entreprise. Ainsi, pour dépasser le débat binaire construit autour des hypothèses de rejet du modèle taylorien, d'un côté, et de son renforcement, de l'autre, il s'agit de considérer les injonctions de faits et de se consacrer à une analyse des formes d'évolution des entreprises, en identifiant les différentes logiques à l'oeuvre, leur articulation et leur fondement sociologique.

L'espace / champ fonctionnement interne correspond au système organisationnel mobilisant un objectif et une logique d'ensemble. Cet espace est celui où s'effectue la coordination de l'ensemble, la mise en cohérence des multiples logiques professionnelles en vue de la réalisation d'un seul et même but, la survie de l'entreprise. La conjoncture des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, où un marché particulièrement capricieux impose des exigences de

---

<sup>4</sup> Ce serait l'émergence des nouvelles politiques menées par des directions à la recherche de leur modernisation qui aurait conduit à la mise en évidence de ces processus sociaux, ce qui rappelle une fois de plus que la théorie est toujours redevable à l'analyse empirique (Linhart, *op. cit.* p. 114).

plus en plus fortes en matière de flexibilité et de réactivité, implique une très importante capacité de coopération et d'intégration des multiples activités de l'entreprise. L'espace / champ fonctionnement interne ne se limite pas aux frontières juridiques de l'entreprise, il englobe les relations entretenues avec les fournisseurs, les sous-traitants et tout autre intervenant externe pertinent pour la conduite de ses activités.

Par l'espace / champ organisation du travail l'entreprise donne le mode de coopération des membres de l'entreprise en définissant le contenu des tâches des uns et des autres et les modalités de leur articulation. Linhart (1994) soutient que l'entreprise est aussi un ensemble coordonné de personnes ; elle est productrice de « lien social », de contraintes et de règles formelles et informelles. L'entreprise est utilisatrice de ce lien social, au sein des différentes stratégies mobilisées ; les rapports sociaux constituent le troisième espace / champ, défini par les modes idéologiques et culturels de contrôle et de mobilisation des salariés.

En vertu de ces trois espaces / champs, l'entreprise moderne est constituée d'un ensemble d'intervenants, impliquant la coordination des différentes logiques de l'espace / champ fonctionnement interne, de personnes, nécessitant la coordination des différentes idéologies et cultures au coeur de l'espace / champ rapports sociaux et d'activités requérant la coordination de leurs différentes modalités dans l'espace / champ organisation du travail. Dans les travaux anciens, il est possible de retracer les fondements des conceptualisations de ces trois éléments et de leur articulation.

L'espace / champ fonctionnement interne occupe un large versant de la littérature en théories de l'administration, avec Ackoff, Cyert, March et Simon, logeant au coeur de la branche administrative, et avec Ansoff et Andrews, mobilisant la branche stratégie. La branche institutionnelle, mobilisée par Drucker, Selznick, Homans et Roethlisberger mettant au jour le leadership et la personnalité de l'organisation, renferme des traces de l'espace / champ rapports sociaux. La branche érigeant les assises de la complexité, au sein de laquelle logent Bower, Thompson, Drucker, Pascale, Baybrooke, Lindblom, et Crozier, porte le germe d'un rapprochement entre les trois espaces / champs. L'espace / champ organisation du travail a été développé par les sociologues du travail, dont Crozier. L'illustration historique de Chandler, construite autour des innovations organisationnelles, met en évidence l'importance des injonctions de faits comme explications des transformations déployées au sein des

entreprises. Nous allons voir maintenant les dilemmes posés par la modernité à travers chacun des espaces / champs de l'entreprise pour aborder, dans un deuxième temps, l'apport des auteurs classiques des théories de l'administration pour le redressement d'un modèle de développement organisationnel asynchrone et en hémorragie de son patrimoine social.

### **1.1 Le dilemme de l'espace / champ fonctionnement interne**

Au sein de l'espace / champ fonctionnement interne, le discours moderne est le suivant : il faut rompre avec le passé, celui d'entreprises cloisonnées, bureaucratisées, lourdement hiérarchisées, sans cohésion interne et constituant de véritables champs de manoeuvre où s'affrontent des clans professionnels et des classes. Le fonctionnement interne des entreprises doit favoriser les interactions, la communicabilité, la solidarité, la coopération, l'intégration et la flexibilité. Il s'agit désormais de lutter contre les logiques corporatistes<sup>5</sup> des différents groupes professionnels qui nuisent à la qualité des échanges et des coopérations entre les différents services fonctionnels. Une nouvelle technologie d'organisation<sup>6</sup> est mise en oeuvre mais elle réclame, pour bien fonctionner, une réelle harmonisation-uniformisation des références, des données, des ratios, des approches. Linhart (1994) soutient que cette technologie est totalement inopérante dans une situation où chaque service conserverait, dans une optique de stratégie professionnelle, ses propres référentiels, ses propres critères et ses propres répertoires.

Le management participatif<sup>7</sup> constitue un outil de concrétisation de cet esprit d'uniformisation et d'homogénéisation de l'espace interne de l'entreprise. Il accompagne et nourrit les démarches de rationalisation des données, des références, des nomenclatures et d'harmonisation des approches, des langages et des sensibilités. De ces échanges et confrontations, les entreprises à la recherche de leur modernisation espèrent voir transcender une rationalité globale dont la cohérence pourra saisir l'ensemble des activités et des acteurs de l'entreprise. Il s'agit de substituer une véritable coopération aux obscurs arrangements, négociés informellement par les différents groupes professionnels porteurs d'une logique de

---

<sup>5</sup> La logique de l'honneur, déterminant les conduites professionnelles indépendamment des organigrammes officiels, a été mise au jour par Philippe d'Iribarne (1989).

<sup>6</sup> Il s'agit, par exemple, de la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur) et du MRP (Material Requirement Planning).

<sup>7</sup> La constitution de groupes *ad hoc*, pluridisciplinaires, transversaux, réunissant des personnes de services et d'échelons hiérarchiques différents, vise à instituer de véritables situations d'échange et de confrontation.

l'honneur à dérive corporatiste, et d'effacer de l'entreprise les privilèges et les susceptibilités liés aux traditions, aux devoirs, aux interdits d'un « état », pour promouvoir une solidarité à la mesure de l'entreprise dans sa totalité.

Le quête de modernisation véhiculant un discours sur la flexibilité des entreprises est néanmoins accompagnée, en pratique, par une minutieuse rationalisation et d'une définition plus explicite des différentes activités. Certains y verront du taylorisme participatif : « les années quatre-vingt ont été des années d'intense formalisation et normalisation et donc d'intense taylorisation »<sup>8</sup>. Les résultats ont été assez décevants, l'implantation de ces technologies n'ayant pas suffi à supplanter les pratiques enracinées dans des cultures professionnelles héritées du passé. Les distances qui séparent les différents groupes professionnels sont encore profondes, d'autant plus qu'elles sont entretenues par un système éducatif et un code social inadaptés au nouveau modèle que les directions cherchent à mettre en place. Toutefois, de nouvelles « routines » de transversalité commencent à s'imposer dans nombre d'entreprises et pourraient à terme avoir une réelle influence sur les comportements professionnels.

## **1.2 Le dilemme de l'espace / champ rapports sociaux**

Au coeur de la modernisation des entreprises, il apparaît urgent de réduire le décalage culturel et idéologique entre les exécutants et les responsables. La parole, en plus d'un catalyseur de convivialité et de sociabilité, devient un outil de gestion et une ressource. De nouvelles formes d'implication des salariés prolifèrent à titre de levier à partir desquels un nouveau système de valeurs est diffusé, de nouveaux circuits d'échanges, d'information et coopération sont expérimentés, une nouvelle forme de solidarité est recherchée. Cependant les groupes ainsi formés sont avant tout des machines à communiquer et les résultats pratiques sont assez décevants. Les suggestions formulées sont assez vite étouffées, un des obstacles les plus immédiats provenant de la hiérarchie intermédiaire, et un essoufflement des diverses procédures participatives s'ensuit.

---

<sup>8</sup> Hatchuel (1988) *Taylorism in the Age of Variety : Production Management in the 1980's*, Contribution au colloque "La gestion des entreprises dans une perspective historique", Paris, in Linhart, *op. cit.* p. 31.

Un effet néfaste des implications mal récompensées a été un renforcement de la tendance des jeunes à l'individualisation. Ils ont fait la douloureuse expérience de l'impuissance des collectifs à imposer leur point de vue, leurs avis, leurs suggestions, alors même qu'ils étaient sollicités à se prononcer, à faire connaître leurs désirs, leurs idées, leurs besoins. Toutefois, ce mouvement de socialisation a permis de redorer le blason de l'entreprise, devenue une institution respectable. Le discours humaniste, faisant une place honorable aux salariés, invoquant leurs compétences, leur intelligence, en appelant à leur inventivité et à leur coopération, a fait monter la cote des chefs d'entreprises dans l'opinion publique. Les percées tentées dans cet espace / champ ont fait rappeler les rigidités et les pesanteurs contre lesquelles viennent souvent buter les nombreux efforts de modernisation et qui ralentissent considérablement les transformations.

### **1.3 Le dilemme de l'espace / champ organisation du travail**

Dans les entreprises ayant entamé un processus de modernisation, des efforts sont déployés à contrer les stratégies de pouvoir des acteurs de l'entreprise, allant à l'encontre d'un fonctionnement à l'unisson. Le discours véhicule ici les termes de compétences, d'autonomie et de responsabilité autour des nouvelles dénominations d'organisation qualifiante. La notion de polyfonctionnalité y est dominante et aux collectifs de travailleurs sont venus se substituer les groupes, les îlots, les modules et les cellules. Des tentatives d'inculquer une responsabilité technico-économique<sup>9</sup> aux travailleurs sont entreprises. Cette responsabilité impose une recomposition des savoirs, néanmoins non automatique dans le fait de travailler en collectif ; la communauté de travailleurs en réseau est responsable de sa propre capacité à recomposer un savoir collectif incluant la performance économique dans la responsabilité déléguée jusqu'au personnel de l'atelier.

Linhart (1994) met au jour, à travers les différents modes « modernes » d'organisation du travail introduisant de la transversalité et de l'interactivité, le renforcement progressif des principes tayloriens du travail et l'appauvrissement des tâches des exécutants. La mise en opération de systèmes experts limite significativement le champ de décision et d'initiative du

---

<sup>9</sup> Zarifian (1992) *Vers une sociologie de l'organisation industrielle : un itinéraire de recherche ; coopération, qualification, organisation en milieu industriel*, Paris X-Nanterre, in Linhart, *op. cit.* p. 52, définit la responsabilité technico-économique de la manière suivante : "L'objet de la mise en responsabilité n'est pas seulement le fonctionnement en soi du système technique de production, mais bien le rapport permanent de ce fonctionnement à une caractérisation des performances économiques en termes de qualité moyenne par rapport

salarié et contredit la tendance post-taylorienne. Les tâches qui s'additionnent ont été, dans la plupart des cas, au préalable vidées d'une grande partie de leur substance professionnelle.

Le management participatif, également présent au sein de cet espace / champ organisation du travail, vise à éveiller un type de conscience professionnelle qui empiète sur la conscience entrepreneuriale ou gestionnaire<sup>10</sup>. Accompagnateur du changement, le management participatif a pour rôle de le faciliter et de le nourrir en impliquant dès le début les salariés, en les associant aux modifications organisationnelles et technologiques. Leurs savoirs, leurs idées, leur inventivité sont mis à contribution pour redéfinir les tâches, les missions et les formations. Linhart (1994) reconnaît dans le management participatif un palliatif à la formalisation excessive des tâches ; dégager de la flexibilité, avec une organisation qui continue de formaliser la séparation fine des tâches, requiert la mise en place quasi permanente de groupes participatifs de toutes natures. La modernisation des entreprises nécessite de recourir constamment aux connaissances informelles, aux savoir-faire des exécutants pour remédier aux déséquilibres, désajustements et dysfonctions devenant monnaie courante.

Le recours au management participatif est binaire ; il vise, d'une part, à puiser dans le réservoir des savoirs informels pour limiter les dégâts d'une organisation trop peu évolutive et il est mobiliser pour le dévoilement des savoirs pratiques, ceux que les acteurs déploient dans l'ombre, afin de les mettre en situation de connaître, de prendre en compte et d'intérioriser toute une série de contraintes et de paramètres nouveaux pour eux, d'autre part. Nous verrons en quoi le management participatif peut être source de problèmes identitaires pour les salariés, à qui l'on ne consent pas de réelle liberté d'intervention, et de fragilisation pour l'entreprise. Roethlisberger (1977) pose ainsi le problème de l'utilisation des connaissances acquises : « À qui servent les connaissances ? Au scientifique à la recherche de la vérité ? Au gestionnaire et au leader désireux de générer des comportements efficaces et de contrôler ? À l'employé en quête de justice ? Ou à l'être humain en quête d'identité ? » Dans l'entreprise ayant entamé un processus de modernisation les savoirs s'entrechoquent et

---

au débit.”

<sup>10</sup> Cette expression est citée par Linhart comme provenant de Coriat (1990) *L'atelier et le robot ; essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris.

les connaissances produites font l'objet d'un questionnement, nourrissant la méfiance des salariés envers cet outil de gestion.

## **2. Un modèle organisationnel asynchrone et en hémorragie de son patrimoine social ; la réponse des anciens**

Le dilemme majeur demeure celui de faire progresser au même rythme ces trois espaces / champs de l'entreprise. Linhart (1994) soutient que les progrès les plus minces ont été enregistrés du côté de l'organisation du travail et elle accuse le manque de confiance<sup>11</sup> réciproque entre patrons et employés. Les innovations du côté du fonctionnement interne et des rapports sociaux sont considérées moins risquées et sans répercussions immédiates sur l'activité professionnelle ; l'homogénéisation des langages, l'introduction de la transversalité, l'implication des salariés et la décontraction des relations sociales n'ayant pas d'incidence directe sur le déroulement des opérations de production. Ces innovations contribuent à faciliter, à améliorer l'opérationnalité des services et la coopération entre niveaux hiérarchiques, mais ne s'inscrivent pas directement dans le procès de travail. La stratégie de la direction consiste à avancer dans la modernisation là où, aux yeux des directions, le terrain n'est pas miné, même si cela conduit à des situations peu satisfaisantes. Tout se passe comme si les responsables se fixaient comme objectif de changer les salariés avant de changer réellement le travail.

Linhart (1994) stipule que les nouvelles politiques, visant explicitement à mobiliser l'intelligence humaine, signifient avant toute chose la reconnaissance des savoirs et des savoir-faire élaborés clandestinement par les exécutants. Les employeurs se portent ainsi candidats à une exploration officielle de ces capacités d'implication articulées autour de la constitution de stocks de savoir non formels. La cohésion d'un groupe est souvent construite autour de ce savoir-faire clandestin ; des logiques collectives d'implication se dégagent des stratégies de l'acteur clandestin. L'élaboration, le perfectionnement et la transmission de savoirs et de savoir-faire informels peuvent contribuer à nourrir la vie d'un groupe

---

<sup>11</sup> Linhart pose le problème de confiance de la manière suivante : pour introduire plus de cohérence entre les discours et la réalité de l'organisation du travail, il faudrait s'attaquer aux principes tayloriens, inventer d'autres formes de coordination entre la conception et l'exécution du travail, élargir le champ d'intervention des opérateurs pour qu'ils puissent réagir aux aléas du terrain, s'adapter aux variations, aux dysfonctions, aux accélérations. Mais peut-on le faire lorsque l'on n'est pas assuré de la loyauté, de la fidélité de ceux que l'on met en situation de responsabilité et d'autonomie ? (Linhart, *op. cit.* p. 71)

d'exécutants, en même temps qu'à le définir<sup>12</sup>. Un surcroît de professionnalisme clandestin s'érige en défi face à l'organisation dominante.

Ces pratiques et savoirs tacites peuvent constituer les bases d'un pouvoir, lui aussi clandestin, mais néanmoins bien existant. La direction des entreprises accuse ces savoir-faire et ces savoir-être d'être enracinés et enkystés dans des attitudes de distance, de réticence, voire de rébellion contre la rationalité et l'ordre dominants de l'entreprise. S'agit-il donc de « libérer » ou d' « accéder » à ce précieux trésor dans des conditions de coopération ouverte et de confiance ? Les salariés ne sont pas dupes. Ils ne sont pas prêts à lâcher ce qui fondent leur contre-pouvoir et leur dignité professionnelle. Dans les moments de coopération refusée se manifeste la complexité d'un vécu fait de consentement objectif mais de contestation subjective. Comment ne pas rompre ce fragile équilibre : voilà le défi posé par la modernisation des entreprises.

Linhart (1994) reconnaît dans la démarche de modernisation le risque de voir se tarir les sources de production des savoirs informels et, avec lui, le risque d'un renforcement de la rigidité des entreprises. Le management participatif formalise l'informel, il instaure un nouveau genre de collectif<sup>13</sup> et en opérant une rationalisation, les entreprises s'appauvrissent des espaces d'autonomie et de régulation informelles. La démarche entamée dans la modernité doit être compensée par un assouplissement au sein de l'organisation du travail, sans quoi les rapports sociaux vont s'en charger et des batailles identitaires fort dommageables risquent d'avoir cours.

Face aux défis posés par la modernisation des entreprises à l'intérieur de chacun des espaces / champs de l'entreprise, je propose de puiser dans le savoir dérivant de recherches devenues

---

<sup>12</sup> Les collectifs de salariés, mis en scène de façon inédite par les formes de la modernisation, notamment le développement important de la participation, sont les gestionnaires des aléas et des dysfonctions. (Linhart, *op. cit.* p. 95) Pour reprendre les termes de Reynaud (1989), la régulation autonome a une ambition de rationalité du même ordre que celle que veut imposer la direction par sa régulation de contrôle.

<sup>13</sup> À la différence des collectifs clandestins traditionnels, il s'agit de collectifs publicisés : au lieu de l'ombre et de la clandestinité, il y a de l'éclat, de la publicité, de l'officiel ; au lieu de l'implicite et du tacite, il y a des flots de paroles consignés dans des cahiers, des comptes rendus qui sont même repris dans les médias internes à l'entreprise ; au lieu de la contestation et de la distance par rapport à la norme et à la rationalité dominantes, il y a du "challenge" pour "mieux servir" l'entreprise (Linhart, *op. cit.* p. 87).

classiques dans le champ des théories de l'administration. Le tableau 1 présente les différents espaces / champs de l'entreprise moderne et leurs homologues dans les approches classiques; la problématique de la coopération et l'apport relatif des organisations formelle et informelle, mobilisés au coeur de la modernisation des entreprises, y occupent un large territoire. Le tableau 2 présente la notion de coopération des entreprises en voie de modernisation en comparaison avec celle documentée dans la littérature classique. Roethlisberger (1977) soutient que les pratiques formelles de résolution de problèmes, c'est-à-dire les règles, les procédures, les politiques, les standards, les systèmes de contrôle et les programmes sont des opérations abstraites dénuées de savoir-faire en attente d'être opérationnalisées concrètement, dans un lieu et un instant précis, par un acteur organisationnel.

Barnard (1938) attribue au gestionnaire la responsabilité du maintien de l'organisation formelle ; si la mise en coopération des individus est naturelle, le maintien et la durabilité de cette coopération ne l'est pas. Barnard souligne la fragilité de la coopération et soutient que la responsabilité du gestionnaire est de reformuler l'objectif formel de l'organisation à la lumière des facteurs stratégiques environnementaux, matérialisant le concept d'efficacité d'une part, et de catalyser la volonté de coopérer des membres interagissant autour de l'organisation informelle par le biais d'une communication inspirant confiance et crédibilité, matérialisant le concept d'efficience d'autre part.

Barnard dévoile le caractère inconscient d'un bon nombre de composantes comportementales des individus interagissant dans une organisation : « Du point de vue de l'ensemble, il y a plusieurs éléments qui sont inconnus et ne portent donc pas les qualificatifs que nous leur donnons. Il est de toute manière impossible que toutes les composantes physiques soient connues. Il est encore plus certain que toutes les composantes sociales ne soient pas connues. Mais elles ont cours néanmoins, la conduite des acteurs en est imprégnée et cela peut être observé...L'objectif organisationnel peut être clairement observé dans plusieurs systèmes de coopération, même lorsqu'il n'est pas ou ne peut pas être formulé explicitement, en mots. En pareil cas, ce qui est observé est la direction ou l'effet des activités, duquel peut être inféré l'objectif. » Il semble bien que l'organisation formelle n'ait aucune existence en dehors de l'organisation informelle et que l'organisation informelle soit elle-même fuyante et requiert, pour être comprise, la mobilisation d'études longitudinales.

L'organisation informelle, selon Barnard, a pour fonction de protéger l'intégrité du salarié et sa thèse fondamentale est qu'il faut que le système de coopération soit au point pour que l'organisation puisse fonctionner. Cette mise en coopération peut être décomposée en ses deux éléments constitutifs, soit la contribution et la compensation. La compensation peut revêtir deux formes, matérielle ou intangible. Puisque les organisations sont incapables de satisfaire entièrement les besoins matériels, la persuasion joue un rôle important pour obtenir la contribution des salariés et elle relève de l'art de gérer du gestionnaire. Les travaux de Barnard arrivent à un moment où Taylor domine la scène organisationnelle, moment où les intellectuels et les gestionnaires sont en profond désaccord, et il bouscule les croyances populaires en responsabilisant les gestionnaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise, vue comme un système coopératif complexe et non comme un système techniquement décomposable.

Simon (1945) pose le problème de la coopération de la manière suivante : « la coopération est obtenue par la conciliation du comportement de chaque individu au plan qui régit l'activité du groupe. » Cette conception est celle se rapprochant le plus de celle véhiculée au sein des entreprises en quête de modernisation ; une sorte de cohérence transcendante y est recherchée. Simon soutient que l'autorité a une influence sur le salarié lorsqu'il renonce à ses facultés critiques, l'organisation enlevant à l'individu une partie de son autonomie et lui substituant un processus de prise de décision organisationnel. Simon accorde toutefois une place centrale au processus d'identification des salariés, à leur consentement à coopérer et aux valeurs sociales. Une structure organisationnelle est socialement utile dans la mesure où le modèle d'identification qu'elle crée fait coïncider les valeurs sociales avec celles de l'organisation, auquel cas il en résulte des décisions institutionnalisées. Simon précise : « ce ne sont pas les organisations qui prennent les décisions, mais des êtres humains qui se comportent en tant que membres d'organisation. »

L'identification et la loyauté envers l'entreprise figurent parmi les prémisses les plus importantes de son modèle. La modernisation des entreprises présente un défi de taille car, en voulant à tout prix s'assurer la coopération de ses membres, la spontanéité et le libre arbitre sont perdus et elle fragilise cette prémisse essentielle. En cas d'identification imparfaite, Simon met au jour l'écart entre les valeurs sociales et les valeurs organisationnelles, se soldant par une perte d'efficacité au plan social. Nous retrouvons, dans la thèse de Simon,

l'énoncé de l'un des défis majeurs posés par la modernisation de l'entreprise, concernant la mobilisation des connaissances tacites au sein du management participatif, énoncé dans ces termes : « un des problèmes essentiels pour l'efficacité d'une organisation est de spécialiser et de subdiviser les activités de telle manière que les forces psychologiques de l'identification contribuent à corriger la prise de décision au lieu d'empêcher cette correction. » Linhart (1994) soulignait l'apport essentiel des connaissances tacites pour corriger les rigidités de l'entreprise moderne. L'exercice de l'autorité, de la part des gestionnaires, doit donc être judicieusement dosé de manière à ne pas nuire à l'expression des facultés critiques du salarié, lorsque la complexité de la situation le commande.

Par la notion de leadership institutionnel, Selznick (1957) balise le rôle des gestionnaires d'entreprises en quête de modernisation. Dans un contexte où les pressions de l'environnement se font de plus en plus fortes, le gestionnaire ne peut se dispenser d'être à l'écoute de la structure sociale de l'organisation. Au delà du management participatif utilisé comme un outil d'accès aux connaissances tacites des salariés, une analyse approfondie de la structure sociale de l'organisation, en termes de capacités et de limites, doit être entamée par les gestionnaires de concert avec les groupes d'intérêts concernés. Le leader a la responsabilité de gérer les choix sociaux et les conflits sous-jacents, à l'interne et à l'externe, en pratiquant l'isolation si nécessaire pendant un certain temps, afin de protéger l'intégrité de l'identité institutionnelle de l'entreprise. Une telle démarche mène à concevoir l'entreprise comme un organisme responsable et adapté ; elle pose un bémol sur la conceptualisation téléologique de l'entreprise. Au sens de la théorisation de l'entreprise moderne, telle qu'énoncée par Linhart (1994), l'espace / champ fonctionnement interne perd de l'avance au profit de l'espace / champ rapports sociaux.

L'entreprise / communauté naturelle, au détriment de l'entreprise / orientée vers des buts spécifiques, est la configuration d'un équilibre atteint entre des groupes d'intérêts fragmentés et l'objectif organisationnel. L'analyse institutionnelle, telle que menée par Selznick (1957), mène à concevoir les changements légaux et formels comme la confirmation de ce qui était déjà en force de manière informelle, à l'intérieur de l'entreprise. La modernisation, énoncée en termes de flexibilité, transparence et d'homogénéisation des langages et sensibilités, répondrait possiblement aux impératifs d'un groupe d'intérêts et non à l'ensemble des salariés. Méthodologiquement, les recherches menées au sein d'entreprises / communautés

naturelles requièrent que soit portée plus d'attention à leur histoire et aux influences provenant de leur environnement social. Institutionaliser une entreprise consiste à lui infuser des valeurs qui vont au delà des impératifs techniques des activités de production. Une telle démarche protège les salariés et contribue à la pérennité de l'entreprise.

Crozier (1963), en étudiant la tension entre la rationalité technique / financière (organisation formelle) et la rationalité des rapports humains (organisation informelle), documente les effets pervers de la bureaucratie. Les effets pervers de la modernisation s'apparentent au mécanisme de cercle vicieux bureaucratique. Crozier décrit en ces termes le mécanisme de cercle vicieux, marqué par de la tension entre l'organisation formelle et l'organisation informelle : « La rigidité avec laquelle sont définis le contenu des tâches, le rapport entre les tâches et le réseau de relations humaines nécessaire à leur accomplissement, rendent difficiles les communications des groupes entre eux et avec l'environnement. » Il s'agit du paradoxe de la rigidité des entreprises modernes, tel qu'énoncé par Linhart (1994). Crozier soutient que les difficultés résultant de la tension entre l'organisation formelle et l'organisation informelle, au lieu d'imposer une refonte du modèle, sont utilisées par les individus et les groupes pour améliorer leur position dans la lutte pour le pouvoir au sein de l'entreprise. Il ajoute : « Ces comportements suscitent de nouvelles pressions pour l'impersonnalité et la centralisation car elles offrent, dans un tel système, la seule solution possible pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis. »

Crozier soutient que malgré l'étendue du développement des règles impersonnelles, les rapports de dépendance et la négociation ne peuvent jamais être supprimés. Le développement de relations de pouvoir parallèles, tenues par des groupes d'experts en innovations organisationnelles, permettent d'expliquer comment certains groupes réussissent à maintenir des privilèges exorbitants dans un milieu où, par ailleurs, la règle fondamentale est l'égalité. La tension productive soutenue par le consentement objectif et la contestation subjective est développée, dans d'autres termes, dans la thèse de Crozier : « Le mécontentement du personnel et son pessimisme ne l'empêche pas de s'adapter relativement bien à ses fonctions. » Si la bureaucratie apparaît par Crozier comme une protection pour les salariés, en leur évitant des faces à faces périlleux, il en va autrement pour la modernisation des entreprises. Une minutieuse rationalisation des tâches est en train de s'opérer et, à l'aide

du management participatif, il s'agit de créer des groupes transversaux pour puiser dans le savoir tacite des salariés en les incitant à se confronter.

Homans (1951) s'est intéressé au face à face entre les membres constituant un groupe et il opère un découpage de l'organisation en fonction de trois attributs du comportement humain : l'activité (espace / champ organisation du travail), l'interaction (espace / champ fonctionnement interne) et les sentiments (espace / champ rapports sociaux). L'entreprise en quête de modernisation prend la forme d'un groupe constitué d'attributs interdépendants, luttant pour sa survie et pouvant être analysé dans le temps. Homans distingue deux systèmes au sein de ce groupe : le système externe, institué en réponse au problème de survie, et le système interne, élaboré sur la base et en réaction au système externe, mais comportant l'émergence d'attributs distinctifs. Notons, à ce titre, la constitution de différents groupes sur la base desquels les salariés développent des identités locales, plutôt qu'envers l'ensemble de l'entreprise. La modernisation des entreprises, en rupture avec ce mécanisme de création d'identités locales par un processus d'homogénéisation des langages, des logiques et des sensibilités, peut engendrer des crises identitaires importantes, fragilisant ainsi les groupes et, du coup, menaçant la survie de l'entreprise dans son ensemble.

Le processus d'innovation organisationnelle, documenté par Chandler (1962), s'apparente à celui suivi par les entreprises en voie de modernisation. Partant d'une organisation extrêmement bien hiérarchisée du point de vue des activités fonctionnelles, mais sans aucune responsabilité bien déterminée pour les bénéficiaires, il s'agit dorénavant de rompre avec la hiérarchie fonctionnelle en place pour un modèle de fonctionnement interne en lien avec les impératifs du marché. Chandler se prononce, sur la base des résultats d'enquêtes longitudinales, sur le principe d'homogénéisation : « Toutes les fois que les chefs d'entreprise négligent de créer l'organisation (l'ordonnancement) que nécessite l'intégration des différents postes administratifs en un tout homogène, ils négligent une de leur principales fonctions économiques. » Il s'agit d'homogénéisation au sens d'ordonnancement au sein de l'organisation formelle, très distincte de celle tentée au coeur de l'organisation informelle par les gestionnaires des entreprises modernes. Une entreprise homogène, au sens de Chandler, est une entreprise unifiée dont la totalité est davantage que la somme des parties et le rôle des départements fonctionnels doit être réduit à l'exercice de fonctions de service et d'assistance technique. Les logiques institutionnelle, administrative et historique font porter le débat,

construit autour de la modernisation des entreprises, sur la défense de la personnalité de l'organisation, sur l'étude de l'environnement des décisions de modernisation, sur le respect de la dignité des salariés et sur la dimension temporelle du processus de modernisation, en somme, sur le respect des traditions patiemment établies.

La branche stratégie, développée par Ansoff et Andrews, s'inscrit, quant à elle, davantage dans une pensée moderne en rupture avec le passé. Ansoff (1965) soutient que la majorité des entreprises doivent développer et apprendre de nouvelles manières de gérer, en rupture avec le passé. Il s'intéresse à la mise au jour des règles de décisions de manière à les reformuler pour obtenir un potentiel stratégique maximum. Ansoff définit la stratégie comme étant constituée des nouvelles règles et lignes directrices du processus décisionnel guidant le développement d'une entreprise. Andrews (1971) traite de la formation des stratégies en ajoutant deux ingrédients propres à la pensée institutionnelle : l'identification et la pondération des valeurs personnelles, cristallisées dans l'identité de l'organisation et de ses leaders, et l'établissement du niveau de responsabilité sociale et éthique à être assumé par l'entreprise. Andrews participe à la défense de la flexibilité de l'entreprise et il jette le blâme sur la structure formelle. Il met au jour les effets contre-stratégiques des structures et procédures formelles et il affirme que la spécialisation des tâches, la coordination des responsabilités divisées et la constitution d'un système d'information ont donné naissance à des processus qui tendent à créer des effets contre-stratégiques en priorisant leurs propres objectifs au détriment de ceux de l'entreprise dans son ensemble. Cet énoncé touche le noyau dur du paradoxe affectant les entreprises à la recherche de leur modernisation : comment rationaliser les activités tout en réduisant les effets des rationalités locales, accusées, dans la modernité, d'être non-productives ? Andrews soutient que la stratégie (inscrite dans un contexte de modernisation des entreprises) est une construction humaine qui doit s'inscrire dans la continuité des besoins humains. La stratégie doit, ultimement susciter l'engagement des salariés et Andrews affirme : « *People have to have their hearts in it.* »

Drucker (1954) propose de substituer le management fonctionnel par le management par objectifs. Son appartenance à la branche de la complexité transparaît à travers son désir de contrebalancer les objectifs de manière à tenir compte de la richesse du contexte des entreprises, dont le principe vital est la performance économique. Les trois espaces / champs de l'entreprise sont présents dans sa thèse; le fonctionnement interne de l'entreprise est

symbolisé par le « *manager organization and developement* », les rapports sociaux sont représentés par « *attitude and public responsibility* » et l'organisation du travail est mobilisée par le « *worker performance* ». Drucker propose de faire converger ces trois espaces / champs en utilisant la gestion par objectifs et, implicitement, il y voit la possibilité de faire transcender une certaine cohérence et de susciter la responsabilisation des salariés pour le contrôle de leur propre performance.

Cyert & March (1963) mettent au jour les causes de la rigidité organisationnelle derrière les procédures opérationnelles standards qu'ils définissent en ces termes : « *a learned set of behavior rules, are the focus for control within the firm, they are the result of a long-run adaptive process, they are the short-run focus for decision making within the organization.* » Ces procédures organisationnelles standards sont les gênes de l'entreprise et, si elles doivent être altérées pour suivre les flots du courant moderne, beaucoup de minutie est requise sous peine de nuire à sa survie.

Braybrooke et Lindblom (1963) contribuent à la défense des allures asynchrones prises parfois par les démarches de modernisation des entreprises. Le processus de transformation est un processus social et non pas le fruit d'une intégration intellectuelle de ses parties : les espaces / champs de l'entreprise moderne impliquent des acteurs différents, ayant des identités différentes et des objectifs différents. Le processus de changement incrémental décrit par ces auteurs explique également que de telles stratégies de modernisation aient cours sans le consentement de toutes les parties.

Thompson (1967) souligne, au contraire, la nécessité d'aligner la structure (*managerial responsibility* : fonctionnement interne), l'environnement (*institutional responsibility* : rapports sociaux) et la technologie (*technical responsibility* : organisation du travail). Il dévoile toutefois la complexité de ce processus de co-alignement en affirmant qu'il ne relève pas des volontés de quelques individus, mais de l'ensemble des actions institutionnalisées (*of streams of institutionalized action*). Thompson définit l'entreprise comme un système naturel régi par des normes de rationalité et, du coup, il soulève le paradoxe entre la flexibilité et la standardisation, donnant lieu à d'importantes tensions entre le personnel staff et line. Ce paradoxe, transposé dans la tension entre l'organisation formelle et l'organisation informelle, est au coeur du débat sur la modernisation des entreprises. Ce paradoxe est l'assise des

fonctions du gestionnaire ; il leur confère la responsabilité d'induire, dans le fonctionnement de l'entreprise, des structures favorisant l'exercice de l'indispensable discrétion de la part des exécutants.

Bower (1970) dégage trois étapes dans la formation de projets innovateurs au sein des entreprises et, à chacune de ces étapes, nous pouvons faire correspondre un espace / champ de l'entreprise moderne : *project definition* ; *technical and economic process* (organisation du travail), *impetus*; *interpersonnal and political process* (rapports sociaux) et *structural context* ; *a set of organizational force* (fonctionnement interne). Des changements dans l'étape de définition du projet (*technical and economic process* : organisation du travail) se font par la modification des règles du jeu construites autour de la définition des tâches, de l'information disponible et la mesure / rémunération de la performance, bref par des éléments en mesure de modifier la perception des concepteurs de projets.

Les trois logiques explicatives des processus de prise de décision internationale de Allison (1971) pose les bases d'analyse des trois espaces / champs de l'entreprise ; l'espace champ fonctionnement interne se prêtant bien au modèle explicatif classique de l'acteur rationnel, l'espace / champ rapports sociaux au modèle politique et l'espace / champ organisation du travail au modèle d'explication par les processus organisationnels. Une étape subséquente serait de reprendre chacun des espaces / champs de l'entreprise moderne, telle que définis par Linhart (1994), de manière transversale à travers les recherches classiques présentées et de documenter l'impact de la modernisation, une étape historique cruciale pour les différents acteurs, non homogènes, concernés.

### **3. Conclusion**

Le concept de stratégie et les discours stratégiques le mobilisant servent à justifier les changements importants opérés dans les systèmes coopératifs que sont les entreprises. La littérature du champ de l'administration, telle que présentée dans la présente réflexion sur la modernisation des entreprises, aborde la question de la coopération avec Barnard (1938), Roethlisberger (1977 : basé sur son expérience de recherche depuis les années 40) et Simon (1945). Homans (1951), Drucker (1954), Selznick (1957) et Crozier (1963) poursuivent en démontrant l'enracinement de l'entreprise dans les besoins sociaux et documentent son

aspect institutionnel. Ils soulignent l'importance de la structure informelle comme élément protecteur de la liberté et de la dignité des salariés.

Deux auteurs issus de la branche stratégie (Ansoff ; 1965 et Andrews ; 1971) soulignent l'importance de mettre en cause les traditions porteuses de rigidités. Les travaux des auteurs subséquents (Ackoff ; 1969, Cyert & March ; 1963, Braybrooke et Lindblom ; 1963, Chandler ; 1962, Thompson ; 1967, Bower ; 1970 et Allison ; 1971) sont susceptibles d'assister les gestionnaires dans la poursuite de ces changements, de manière civilisée, pour le plus grand respect des salariés et de manière à assurer la pérennité de l'entreprise. Pour concrétiser de telles démarches, l'entreprise doit toutefois détenir les ressources financières suffisantes. Ce constat ouvre le débat sur le rôle de la bourse et des investisseurs dans les innovations organisationnelles menées par les entreprises modernes et les bouleversements sociaux qui s'en suivent ; s'agit-il, par la modernisation des entreprises, de l'enrichissement d'une élite au détriment de la force de travail ? Le concept de stratégie, mobilisé au coeur de la modernisation des entreprises, devient une étape charnière dans le processus d'invention de nouveaux modes de coopération.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ackoff, R. L., *A Concept of Corporate Planning* . New York : Wiley, 1970.

Allison, G., *The Essence of Decision..* New York : Harper and Brothers, 1971.

Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros, Y. -F. Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* . Paris : Seuil, 1996.

Andrews, K. J., *The Concept of Corporate Strategy* . Illinois : Irwin, 1971.

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy* . New York : McGraw Hill, 1965.

Barnard, C., *The Functions of the Executive* . Boston : Harvard University Press, 1938.

Bower, J., *Managing the Resource Allocation Process : A Study of Corporate Planning and Investment* . Illinois : Irwin, Homewood, 1972.

Braybrooke, D. et C. Lindblom, *A Strategy of Decision : Policy Evaluation as a Social Process* . New York : The Free Press, Macmillan, 1963.

Chandler, A.D., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1962.

Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique* . Paris : Éditions d'organisation, 1964.

Cyert, R.M. et J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* . New Jersey : Prentice Hall, 1963.

Drucker, P. F., *The Practice of Management* . New York : Harper and Brothers, 1970.

Homans, G.C. , *The Human Group* . New York : Harcourt, Brace & World, 1950.

Linhart, D., *La Modernisation des Entreprises* . Paris : Éditions La Découverte, 1994.

Roethlisberger, F., *The Elusive Phenomenon* . Cambridge MA : Harvard University Press, Division of Research, 1977.

Selznick, P., *Leadership in Administration* . New York : Harper and Row, 1957.

Simon, H.T., *Administrative Behavior* . New York : The Free Press, 1945.

Thompson, J. D., *Organization in Action* . New York : McGraw Hill, 1975.