La création d'une micro-culture mobilisatrice dans l'entreprise française. Analyse comparative des modes d'organisation sociale entre une filiale d'entreprise américaine et une entreprise française

Kichan Park

▶ **To cite this version:**

Kichan Park. La création d'une micro-culture mobilisatrice dans l'entreprise française. Analyse comparative des modes d'organisation sociale entre une filiale d'entreprise américaine et une entreprise française. Gestion et management. HEC PARIS, 1987. Français. NNT : 1987EHEC0004 . pastel-00995283

HAL Id: pastel-00995283

https://pastel.hal.science/pastel-00995283

Submitted on 23 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DOCTORAT
HEC

LA CRÉATION D'UNE MICRO-CULTURE MOBILISATRICE DANS L'ENTREPRISE FRANÇAISE

Analyse comparative des modes d'organisation sociale entre une filiale d'entreprise américaine et une entreprise française

THÈSE

présentée et soutenue publiquement par

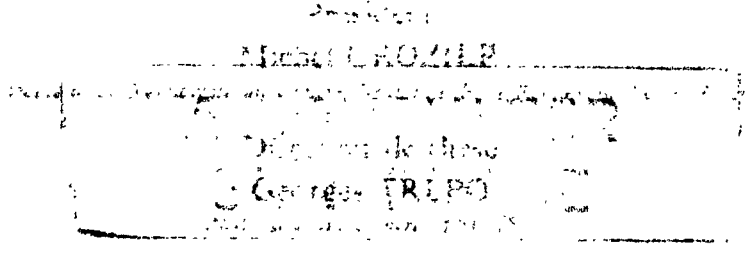
Monsieur Ki-Chan PARK

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Doctorat de Sciences de Gestion
conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 5 juillet 1984

JURY



José ALLOUCHE
Professeur à l'Université de Nancy II

Andreu SOLE
Professeur-associé au Centre HEC-ISA

Henri TEZENAS DU MONTCEL
Professeur à l'Université Paris IX - Dauphine

Date de la soutenance : 3 Février 1987

S O M M A I R E

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : LES CONDITIONS DE LA RECHERCHE 10
Section I . Nouvelle tendance des organisations 10
Section 2 . Hypothèses de la recherche 26
Section 3 . Analyse socio-organisationnelle 30

CHAPITRE II : COMPARAISON DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE 41
Section I . Principaux acteurs 42
Section 2 . Système de communication 56
Section 3 . Système de motivation 73
Section 4 . Système d'évaluation 96

CHAPITRE III : LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE AMERICAIN 113
Section I . Modélisation des organisations sociales 116
Section 2 . Compétition des modèles 144
Section 3 . Jeux de la performance organisationnelle 159

CHAPITRE IV : LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE FRANCAIS 179
Section I . Dissidence des organisations sociales 184
Section 2 . Le nouveau collectivisme 212
Section 3 . Jeux du pouvoir institutionnel 247

CHAPITRE V : INNOVATION DES ORGANISATIONS SOCIALES 265
Section I . Objets de l'innovation 266
Section 2 . Stratégies de l'innovation 288

CONCLUSIONS 300

ANNEXES 309
Section I . Trois outils d'analyse des organisations 309
Section 2 . Questionnaires et guide d'entretien 333

BIBLIOGRAPHIE 356

L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

4-4155
PAR

CENTRE H.E.C.-I.S.A.
BIBLIOTHÈQUE A
78350 JOUY-EN-JOSAS

31.482

A M E S P A R E N T S

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans l'aide et des conseils constants des membres du Doctorat HEC et du CSO et je tiens à les remercier pour l'appui qu'ils m'ont apporté.

Je remercie aussi tous les employés, cadres, représentants de la direction et des syndicats qui, dans les deux entreprises étudiées, ont bien voulu répondre à mes questions et j'espère qu'ils ne se sentiront pas trahis par les remarques que je peux faire au sujet du fonctionnement de leur organisation.

Je tiens à exprimer tout particulièrement ma gratitude à Monsieur le Professeur Georges TREPO, Directeur de thèse et véritable tuteur de mes études en France, dont j'ai pu apprécier non seulement les exceptionnelles directives mais aussi la gentillesse, le dévouement et la disponibilité qu'il m'a offerts.

Il m'est, en outre, agréable d'exprimer ma profonde reconnaissance à Monsieur Michel CROZIER, Directeur au CNRS, qui m'a introduit sur le terrain de la recherche et a toujours été attentif au déroulement de cette thèse.

Je tiens à remercier Monsieur le Professeur Henri TEZENAS DU MONTCEL, qui a accepté la tâche fastidieuse de relire tout ce qui a été écrit dans la première et deuxième version de ma thèse. Mes remerciements vont également à Messieurs les Professeurs Andreu SOLE et José ALLOUCHE pour l'honneur qu'ils m'ont accordé en participant au jury de ma thèse.

J'exprime ma reconnaissance à Monsieur le Professeur Jean-Pierre NIOCHE, Directeur du Doctorat HEC, à Madame le Professeur Jacqueline LAUFER et à Messieurs les Professeurs Roland REITTER, Benjamin STORA et les Professeurs du Département Sciences Humaines et Organisations de HEC pour leurs aides précieuses.

Je remercie Jean-Paul LEMAIRE, Jean-Luc CASTRO et Philippe PEREZ pour leurs encouragements et leurs marques d'amitié.
Qu'Angeline WILLEMSEN, Pierre COFFI, Thierry CHAMBARAUD et Philippe TROUBLON acceptent mes profonds remerciements pour leur collaboration sympathique et amicale lors de la rédaction de cette thèse.

Je suis très reconnaissant au Gouvernement Français pour son invitation en France ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué à rendre mes études fructueuses et enrichissantes.

Enfin ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans les critiques amicales et les encouragements de Françoise CHEVALIER qui m'a sans cesse aidé à recentrer mon travail et approcher du but.

Je considère que ce travail - écrit en français par un Coréen, en comparant une entreprise américaine à une entreprise française et en faisant référence au modèle japonais - présente encore quelques lacunes. Ce n'est qu'à la fin d'une telle recherche que l'on commence à comprendre ce qu'il aurait fallu faire pour bien la mener. Les éventuelles erreurs dans cette étude relèvent donc de mon entière responsabilité.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'entreprise française, aujourd'hui, rencontre un double défi organisationnel face à d'inévitables mutations externes et internes ;

1) Changement technologique et économique ; les nouvelles puissances industrielles, venues non seulement de la communauté européenne mais aussi du Japon et des Etats-Unis.
2) Evolution des comportements humains et sociaux ; besoins d'initiative personnelle, d'affirmation de soi et finalement montée de l'esprit d'entreprise.

Il s'agit là de nouveaux défis pour l'organisation du travail, la hiérarchie traditionnelle et les organisation syndicales. Ces défis organisationnels conditionnent non seulement le développement de l'entreprise mais aussi un "nouvel humanisme au travail" par la modification fondamentale du système de gestion traditionnel.

Toutes les idées mécanistes, de l'homme dans l'organisation (WEBER) et de l'homme au travail (TAYLOR) ont donné trop d'importance à la hiérarchie formelle[1]. Pour eux, l'homme exécute le travail offert par l'entreprise (ou par l'organisation) matérialisé par un contrat entre l'employé et l'employeur.

Ceci pouvait convenir quand il y avait une main d'oeuvre abondante et que l'homme était plus souple à adapter à la machine que l'inverse. L'efficacité de l'organisation dépendait de l'existence d'un système hiérarchique contraignant impliquant subordination et contrôle de l'expert et de l'impersonnalité des règles. Cette organisation bureaucratique constitue selon WEBER, la forme rationnelle du pouvoir[2].

* * * * *

(1) Bernard DORAY, Le Taylorisme, une folie rationnelle ? , Dunod, Paris, 1981, p 32-37.
(2) Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique , Paris, Seuil, 1973, p. 236.

Par rapport à l'organisation mécanique et impersonnelle nous définissons "l'organisation sociale" comme un produit des interactions entre tous les membres de l'organisation. C'est donc une réalité organique et dynamique des "actions organisées"(1) dans l'entreprise.

L'organisation sociale comprend non seulement les interactions formelles sous l'autorité hiérarchique mais aussi les interactions informelles et collectives des acteurs.

Elle est, par nature ouverte vis-à-vis de l'environnement toujours flexible et prête à changer de forme par les mutations internes et externes de l'entreprise.

La souplesse et la compréhension sont nettement plus élevée dans l'organsation sociale, que dans l'organisation formelle. Le caractère organique (flexible, ouverte et cooperative) des organisations sociales a deux conséquences positives face aux nouveaux défis organisationnels :

1) la souplesse et l'adaptabilité face aux mutations
2) l'étendue de l'implication dans la performance organisationnelle.

Toutes les interactions humaines ; formelles ou informelles, individuelles ou collectives, se manifestent comme des actions organisées dans un système de communication(2).

Nous avons décomposée la structure d'organisation sociale en quatre types d'actions organisées qui sont pratiqués réellement dans l'entreprise :

---

(1) Relations du pouvoir manifestées par les interactions des acteurs : cf. L'acteur et le système , M. CROZIER et E. FRIEDBERG, 1977, pp. 55-66.

(2) R.M. CARTER, Communication in organizations, - A guide to information sources , Managerial Information Guide 25, 1972.

1) Les relations hiérarchiques (employé-employeur) formelle, construites sur la base du contrat individuel.

2) Les relations industrielles,
basées sur les négociations formelles ou informelles entre les partenaires sociaux.

3) Les relations humaines,
basées sur l'affectivité des membres d'organisation.

4) Les relations de l'entreprise avec son environnement,
basées entre autres sur la communication externe de l'organisation.

Nous mettons, dans notre recherche, plus l'accent sur la communication interne (les premiers trois types de relations). Car, elle est le vrai champ d'interactions des membres de l'organisation au travail.

Bien que les éléments[1] de l'organisation sociale sont communs, la fonction de l'organisation sociale nous apparaît très différemment, de l'une à l'autre.

la revue de la littérature nous a montré différentes formes d'organisations sociales en terme de participation, d'intérêt, de conflits et d'évolution historique ;

1) L'organisation sociale Américaine se caractérise par la "rationalisation hiérarchique" des relations employé-employeur. La motivation individuelle est un des principes les plus importantes de la résolution des conflits organisationnels.

2) L'organisation sociale Japonaise se caractérise par la "mobilisation collective" des relations humaines. La pression sociale accepte difficilement les conflits organisationnels.

---

(1) Les actions organisées sur des règles différentes d'interactions humaines.

3) L'organisation sociale Française se manifeste par la "confrontation institutionnelle" [1] des relations professionnelles. Les conflits organisationnels se transforment facilement aux problèmes sociaux.

Chaque organisation sociale s'équilibre différemment en fonction des relations de pouvoir entre les principaux acteurs. Le type d'organisation sociale est en fait, un produit culturel évoluant d'un pays à l'autre.

Tirons de sa forme culturelle (rationalisation, mobilisation et démocratisation), deux points négatifs de l'organisation sociale, pour faire face aux nouveaux défis organisationnels :

1) la rigidité et la résistance au changement
2) le champ d'intervention du pouvoir institutionalisé.

Notre intérêt pour "la relation entre la forme d'organisation sociale et l'efficacité organisationnelle" vient du double caractère de l'organisation sociale : souplesse et rigidité, participation à la performance et participation au pouvoir.

* * * * *

L'efficacité de l'organisation sociale ne nous parait pas réductible à une liste de variables. Déjà, ce qu'on appelle l'efficacité organisationnelle n'est pas facile à interpréter[2].

---

(1) "Jeux à deux" entre le patronat et les syndicats.
(2) Les Américains distinguent les notions "d'efficiency" et "d'effectiveness". Malgré leur difficulté à définir clairement chaque concept, il est généralement admis que l'efficiency signifie la performance obtenue par l'unité investie en fonction des ressources utilisées et que l'effectiveness, par contre, signifie l'accomplissement par l'organisation de l'objectif visé.

L'ambiguïté vient de la difficulté de définition de l'objectif commun de l'organisation[1].

En ce sens, nous pensons qu'il est plus pertinent d'analyser l'inefficacité de l'organisation sociale. Mais cela n'exclut pas les difficultés de définition de l'objectif et de la valeur commune. Il y a beaucoup de types d'objectifs organisationnels : "réussite", susciter un "projet partagé", "productivité-qualité" et "culture d'entreprise" qui apparaissent actuellement.

La définition de l'efficacité se clarifie mieux lorsqu'elle est analysé en fonction des relations de pouvoir dans la prise de décision. BARNARD nous a donné une explication plus complète de la mesure de l'efficacité organisationnelle : "l'effectiveness" pour la création de la richesse organisationnelle et "l'efficiency" pour la distribution de la richesse obtenue[2]. Il a conclu qu'il fallait qu'il y ait équilibre entre effectiveness et efficiency [3].

---

(1) ETZIONI définit l'objectif d'organisation, "Le devoir désirable qu'on tente de réaliser" (Modern organizations , N.J., Prentice Hall Inc., 1964, p.6).
PARSONS définit l'objectif d'organisation, "Lié aux fonctions sociales, résoud des problèmes pour la pérénité de la société". (Structure and process in modern society , N.Y., the free press, 1965, pp.45-46.
SIMON, par contre, met l'accent sur la prise de décision organisationnelle. Il insiste que l'objectif d'organisation est l'objectif supérieur par rapport aux objectifs individuels. ("On the concept of organizational goal", A.S.Q., Vol. 9, Juin 1964, p2).
Ainsi, chacun implique, d'une manière différente, l'objectif individuel et l'objectif social dans la définition de l'objectif d'organisation.

(2) C.I. BARNARD, the functions of the executive , Cambridge, Massachussets, Harvard University Press, 1938. :
explique que le principe de "l'effectiveness" est le critère de décision à l'amélioration de l'utilité organisationnelle par l'adaptation aux changements environnementaux et que le principe de "l'efficiency" est le critère de décision à la distribution de l'utilité organisationnelle obtenue.

(3) ibid, :
Quand les deux principes, sont satisfaisants, simultanément, à la prise de décision, l'efficacité organisationnelle augmente.

Leur raisonnement est que l'amélioration de "l'effectiveness" qui provient de l'équilibre externe vis-à-vis de l'environnement augmente la performance organisationnelle. Ensuite, le produit de cette performance peut être répartie entre les membres de l'organisation.

Dans cette étude, nous interprétons l'efficacité organisationnelle en deux termes :

1) La productivité, pour l'évaluation de la performance économique, vis-à-vis des environnements de l'entreprise.

2) La satisfaction, pour l'évaluation de la performance sociale vis-à-vis des membres de l'entreprise.

Et, nous admettons que l'association équilibrée entre la performance économique et la performance sociale apporte la meilleure performance organisationnelle(1).

PETERS et WATERMAN promettent la meilleure efficacité organisationnelle par huit clés de succès(2). Mais leur analyse n'a pas abordé suffisamment la communication interne de l'entreprise, bien qu'ils la reconnaissent la plus importante. Comme ils l'enseignent, la communication est l'intégrateur de tous ces principes du succès organisationnel.

En tenant compte de la flexibilité et de l'intégralité des organisations sociales, nous cherchons dans cette étude les facteurs stratégiques des actions organisées pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

---

(1) Postulé du concept "Equilibre interne et externe" de C. BARNARD.
(2) Thomas J. PETERS et Robert H. WATERMAN Jr. In search of Excellence - Lesson from America's best run companies. W.C.C., N.Y., 1984, pp.9 -19

Premièrement, l'organisation sociale est un champ de participation pour l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

Deuxièmement, l'organisation sociale est le champ de participation pour l'amélioration de la satisfaction des membres de l'entreprise.

Dans notre recherche, la performance elle même, n'est pas le sujet d'analyse. Nous avons focalisé l'exposé sur les types d'actions organisées dans le domaine de la participation qui sont conçus comme déterminants à la performance organisationnelle.

Cette étude se déroule en trois étapes, en se posant trois questions consécutives sur le mode d'organisation sociale :

1) "Y a-t-il un type d'organisation sociale plus performant au plan économique et social ?".
2) "Si oui, pourquoi un type d'organisation sociale est-il plus performant qu'un autre?".
3) "Quel enseignement peut-on tirer du type d'organisation sociale qu'on aura identifié comme étant le plus performant ?".

L'analyse comparative, avec questionnaire, entre IBM FRANCE (l'entreprise française de type de management américain) et SPM (l'entreprise française de type de management traditionnel) nous aidera à explorer la première question (la recherche I: l'analyse quantitative) : COMPARAISON de la performance des organisations sociales.
La deuxième étape d'analyse, avec interviews dans les deux entreprises, analyse les raisons pour lesquelles l'une apparaît plus performante que l'autre (recherches II, III : l'analyse qualitative) : DIAGNOSTIC du mode de fonctionnement des organisations sociales.

La troisième et la dernière étape élabore les propositions d'action pour l'entreprise, jugée moins performante (la recherche IV et la conclusion) : PROPOSITION d'Action pour un nouveau mode d'organisation sociale.

Nous avons employé "L'Ananlyse Stratégique" des organisations de Michel CROZIER comme outil de diagnostic dans notre recherche. Dans la troisième et dernière étape nous avons essayé de faire des recommendations. Car, "organiser le pouvoir dans l'organisation sociale" avec des outils d'intervention stratégique(1) (ex. : le projet d'entreprise, la culture d'entreprise) ou manageriale(2) (ex. : les cercles de qualité, les groupes de progrès), c'est "mobiliser l'organisation sociale" faire face aux mutations externes et internes de l'entreprise, qui est d'ailleurs, l'objectif final de cette étude.

Pourtant, les trois questions que nous avons posé sont présentées successivement sauf à la dernière étape de notre recherche (pour la proposition d'action). Pour cette raison, nous avons présenté les outils d'analyse en annexe.

Les lecteurs y trouveront, en même temps, les résultats supplémentaires de notre recherche et la bibliographie à la fin.

* * * * *

Les limites de cette étude sont nombreuses. Il nous a semble utile d'en présenter dès maintenant quelques-unes.

D'abord les entreprises étudiées sont très différentes même si elles sont toutes deux dans une industrie high-tech : résultats financiers, image extérieure , niveau moyen de la qualification du personnel etc.

---

(1) Implication du Personnel à l'amélioration de la compétitivité organisationnelle.
(2) Implication du Personnel au nouveau mode de travail en collectif.

Ensuite, le niveau différent des outils d'analyse nous a mené aux différents types de raisonnement à chaque étape de recherche. L'analyse débute par la comparaison générale du fonctionnement de l'organisation sociale, suivie par "l'Analyse stratégique" sur les thèmes de jeux organisationnels face au nouveau collectivisme et se termine par l'analyse du pouvoir organisationnel pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

Enfin, deux limites au rôle d'un chercheur étranger, sont à noter : d'une part pendant la recherche, d'autre part pendant l'analyse des résultats d'enquêtes, la mentalité coréenne a joué excessivement pour saisir les faits socio-culturels de la France. C'est une étude sur l'organisation sociale française faite par un Coréen avec moins de cinq ans d'expérience en France, qui a donc, sans aucun doute introduit des biais culturels non négligeables ! Qui sont aussi des atouts car permettant de voir avec un oeil "plus neuf".

C H A P I T R E I :

L E S C O N D I T I O N S D E L A R E C H E R C H E

SECTION 1. NOUVELLE TENDANCE DES ORGANISATIONS

SECTION 2. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

SECTION 3. ANALYSE SOCIO-ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE I. LES CONDITIONS DE LA RECHERCHE

SECTION I. PROBLEMATIQUE : NOUVELLE TENDANCE DES ORGANISATIONS

1. Organisations sociales et approche socio-organisationnelle

Depuis le développpement des sciences de comportement, le regard de l'analyse des organisations est divisé en deux : l'un est le courant psychologique de l'étude de comportement de l'homme au travail (aux Etats-Unis) et l'autre, le courant de sociologie des organisations qui met plus l'accent sur les problèmes structurels des organisations (en Europe). Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas des études sur le résultat de comportement des hommes au travail en Europe, mais qu'il y a davantage d'études sur les systèmes de structure, idéologie et de technologie.

L'introduction de l'approche Analyse stratégique des organisations"(1) menée par Michel Crozier et son équipe du C.S.O. (Centre de Sociologie des Organisations) nous permet d'utiliser un nouveau concepts d'analyse des problèmes organisationnels. Crozier lui-même ne se considère pas comme un psycho-sociologue en se distinguant des psycho-sociologues des années 30 (Merton, Gouldner, Selznick etc). Comme il insiste sur le fait qu'aucun acteur n'est passif, son approche n'est pas la même que celle des études précédentes. D'après la classification de H.R. Wagner(2), nous pouvons la classer dans la néo-psychosociologie (Quadrant b). Et selon la classification de W.L. WALLACE dans le volontarisme(3).

---

(1) cf. : annexe

(2) H.R. WAGNER, "Displacement of scope : a problem of the relationship between small-scale and large-scale sociological study", American journal of sociology, 1964, pp.574.
Il classe les paradigmes en sociologie par la dimension (macro/micro) de la définition et de l'explication du concept "social". Pour lui, la vrai sociologie reste dans la dimension macro en définition et en explication du concept "social".

(3) W.L. WALLACE, Sociological Theory : An introduction , Chicago : Aldine Publishing Co., 1969, p.13.
Il a typologié le concept "social" en composant sa dimension subjective/objective et son caractère déterminé/construit. Ensuite, il a détaillé le déterminisme et le volontarisme en 4 types de chaque paradigme par le rôle des environnements et de composants du corps social.

Tab. I (Classification des champs de sociologie) :
H.R. Wagner

"SOCIAL"		DEFINITIONS	
EXPLICATIONS		MICRO	MACRO
	MICRO	a	b Psycho-sociologie
	MACRO	c	d Macro-sociologie

W.L. WALLACE

"SOCIAL"	OBJECTIF	SUBJECTIF
DETERMINÉ	Matérialisme	Idéalisme
CONSTRUIT	Déterminisme	Volontarisme

Notre intérêt et l'applications de l'analyse stratégique sur le terrain prouve qu'elle est pratique et utile pour apercevoir le fonctionnement réel des organisations dans les deux entreprises.

Cependant la découverte de la réalité des relations du pouvoir des acteurs ne suggère pas directement une solution normative aux entreprises. Ce que nous appelons dans cette thèse "l'approche socio-organisationnelle" n'est pas un nouveau terme. Elle est fondée sur l'analyse stratégique mais avec un but précis et normatif.

Par rapport aux organisations formelles les organisations réelles sont construites par les interactions des acteurs. Du côté des managers, ils veulent les contrôler et les orienter vers les objectifs de l'entreprise sans tenir compte de leur origine d'apparition (type bureaucratique).

Le développement de technologie suivi du changement organisationnel exige de plus en plus une structure flexible et l'implication des employés dans le travail. En voyant la marche des cercles de qualité japonais, américains et des groupes d'expression français, nous remettons en question les systèmes de communication participatifs basés sur le volontariat afin de voir s'ils sont "naturels" et "positifs" pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

2. Structure des organisations sociales.

La fonction de la communication se trouve dans tous les types de relations entre les acteurs[1]. Mais souvent, elle est analysée séparément comme des relations employé-employeur (ER), relations industrielles (IR), relations humaines (HR).

	Relations formelles	Relations informelles
Contrat individuel	ER	HR
Contrat collectif	IR	

Tab.2 Type de relations dans le système de communication interne

(1) R.M. CARTER : Communication in organisations - a guide to information sources . 1972, Managerial Information Guide 25.

. HR (Human Relations) ont été étudiés depuis 1930 et ont permis la mise en évidence de l'importance des groupes informels dans les organisations formelles. Aujourd'hui elles étendent leur domaine à la gestion des ressources humaines. Elles sont devenues donc d'un intérêt essentiel pour le développement organisationnel et pour la création d'une culture d'entreprise : théories des organisations (De l'OST, Bureaucratie à la contingence).

. ER (Employee-employer relations) traitent tous les aspects du contrat individuel entre le personnel et l'entreprise : recrutement, intégration, carrière, rémunération, formation, évaluation, mutation et retraite sous un système hiérarchique.

. IR (Industrial Relations) traitent la vie socio-professionnelle du personnel avec leurs systèmes de représentation pour la négociation collective avec l'entreprise : conflits industriels, négociation, sécurité d'emploi, comité d'entreprise, etc..

Dans ces relations du pouvoir, collectives ou individuelles, les systèmes de participation des salariés ont aussi suivi différentes évolutions.

ETATS-UNIS : "Scanlon plan" (1930)(1), "Rucker plan" (1932), "Team building" (R. Beckhard, 1971)(2), M.B.O. (Drucker 1954, Odiorne 1965) et système de rémunération dans les entreprises Z (Ouchi, 1981) aux Etats Unis.

JAPON : "Total Quality Control systems" et Cercles de Qualité Japonais (1960-)

FRANCE : Autogestion (Conception humaniste de H. Dubreuil 1938), groupes semi-autonomes et QVT (1970s), Groupes d'expression des salariés (1982) en France.

---

(1) Composé de "Bonus plan" et "Suggestion system" collectif.

(2) R. BECKHARD : "Optimizing Team-building Efforts", Journal of contemporary Business 1, N°3, pp. 23-32 1971.

Tab.3 (Type de participation)

	INDIVIDUELS	COLLECTIFS
PERFORMANCE	ETATS-UNIS	JAPON
POUVOIR	UNIVERSEL	FRANCE, R.U.

Parmi ces systèmes de participation, le T.Q.C. et les C.Q. sont en vogue à travers le monde. Il y a 1.3 million de Cercles de Qualité en opération au Japon (1985) et approximativement 6.300 usines avec C.Q. aux Etats Unis(1).

En France avec la création de l'AFCERQ(2) (1981), les C.Q. et la gestion de la Qualité sont en pleine expansion(3).

Or chaque fois que j'interroge les Japonais sur la marche des Cercles de Qualité, leurs réponses ne sont pas aussi positives qu'on ne le pense :

> "Ce n'est pas grand chose". "Ce n'est pas un truc de gestion, c'est plutôt un état d'esprit au travail". "Cela ne marche pas comme ils (les Français) pensent". "Des réunions de travail ce sont les mêmes qu'ici..."

---

(1) D. HUTCHINS: "Quality Circles : the missing link" Leadership and Organization development journal 1, n°4 pp.V-VIII, 1980.
(2) AFCERQ (Association Française des Cercles de Qualité).
(3) Il y a 12.000 Cercles de Qualité en France en 1986.

Ce n'est donc pas grâce aux fameux Cercles de Qualité que les entreprises japonaises marchent. Les salariés japonais ont un esprit de sacrifice au travail, enraciné dans toutes les organisations sociales.

DAVIS explique l'état d'esprit en trois dimensions: la croyance quotidienne construite autour du travail, la croyance sociale comme héritage culturel et l'attitude des travailleurs face au changement(1). Ce sont donc des problèmes organisationnels et en même temps sociaux. Il n'existe pas de valeur unique pour une organisation. Nous pensons qu'il n'y a que des comparaisons relatives entre différentes organisations pour juger leur situation actuelle.

2.1. Type Américain

Les Américains essaient d'intégrer l'HR (relations humaines) à l'ER (relations hiérarchiques) inspirés par les théories des motivations de "micro-behaviorists" contre Taylorisme : Mayo (1927), F.G. Roethlisberger (1939), T.N. Whitehead (1938), G. Homans (1950), K. Lewin (1938), H.J. Leavitt (1958), R. Likert (1950), D. Mac Gregor (1954), C. Argyris (1957), F. Herzberg (1966) etc..

Tab.4 (Type de conflits)

	INDIVIDUEL	COLLECTIF
PERFORMANCE	Organisation vs individu	Groupe N vs Groupe $\overline{N}$
POUVOIR	Individu N vs Individu $\overline{N}$	Patronat vs Syndicat

(1) Stanley M.DAVIS l'explique avec la notion de la culture ; "guiding belief", "daily belief" et "linkage between corporate culture and strategy" ; Managing corporate culture , 1984, Ballinger Publishing Company pp.1 - 9.

Ils ont un intérêt spécifique pour la nature humaine des travailleurs et leaders. Ce "micro-organizational behavior" (basé de l'individu au groupe), contribue à la théorie de motivation, perception, communication, "group dynamics" et de leadership en séparant la productivité de la satisfaction des travailleurs.

Dès l'année 1960, avec l'ouverture de l'entreprise vers l'automatisation et l'arrivée de la notion d'environnement et de système, les chercheurs américains se consacrent plus au "Macro-organisational behavior", donc l'entreprise comme un système ouvert :

La structure de l'organisation, "internal organizational dynamics", changement des environnements et incertitudes, relations environnementales, ajustement de la structure à l'environnement etc.. sont des thèmes principaux menés par Lawrence et Lorsch (1967), T. Burns et G.M. Stalker (1966), D.S. Pugh et al. (1963), Schwartz et Davis (1975), H. Mintzberg (1979), R.B. Dunkun (1972), J.F. March et M. A. Simon (1958), Emery et Trist (1965), A.D. Chandler (1963), C.B. Perrow (1970), J.D. Thompson (1958), W.H. Starbuck (1976) etc.
Ces auteurs ont ouvert le champ du management au macro aspect d'organisation et au micro aspect de sociologie.

Avec la base théorique sur la compréhension des comportements humains, groupes et des organisations il se produit des mouvements vers l'utilité totale des macro théories des organisations par leur application actuelle dans les entreprises. C'est un essai pour relier la théorie à la pratique. Un des travaux majeurs a été mis en action dans le cadre du Développement Organisationnel : "Laboratory training" (K. Lewin et al. 1950), "T-group training" (1950), "Group dynamics" (MIT, 1945), (F. Mann 1950), R. Lippitt 1958), "Tavistock group" (1960) sont des premiers modèles d'application de l'O.D. Ensuite le développement de l'O.D. (Développement organisationnel) est réalisé par W. Bennis (1961), R. Beckhard (1969), Wendell et French (1978), E. Schein (1977) etc. Leur suggestions sont des interventions stratégiques dans les entreprises pour le changement et développement organisés.

Ainsi les théories de développement organisationnel et changement organisationnel ont beaucoup contribué à l'intégration réelle de l'HR à l'ER pour l'"effectiveness" des entrepriss américaines.

Depuis environ 1969-1974, la Qualité de vie au Travail (QVT) est née sous l'influence du changement sociale qui est plus rapide que les changements organisationnels. La recherche "goal-oriented" des américains est remise en cause, de savoir comment les expériences des individus au travail affectent leur propre bien-être psychologique et la productivité globale de l'entreprise.

Jusque 1979, le managers Nord-Américains ne s'intéressent pas à la QVT. Vers 1980 du fait du déclin de la compétitivité internationale des firmes américaines et la faible adhésion des employés au travail et aux organisations de travail la QVT est devenue d'un intérêt majeur pour les managers américains[1]. Il leur est encore difficile de définir ce qu'on entend par la QVT. La QVT aux Etats Unis n'a pas plus de signification que l'O.D. américain. La théorie des groupes autonomes (ou semi-autonomes) et la QVT Européenne sont intégrés dans les techniques de développement organisationnel américaines. Toutefois, le champ de conflit et de développement organisationnel, pour le management américain, demeure profondément dans l'ER (relation employé-employeur).

2.2. Type japonais

Au Japon, le champ de conflit au travail est, par nature, dans les relations socio-culturelles. En général, c'est un conflit implicite plutôt qu'explicite.

---

(1) NADLER et LAWLER , "Quality of Work life - perspectives and direction", Organizational Dynamics, (hiver 1983) pp20-30 notemment p.21.

Le "general guidelines" de chaque entreprise n'est qu'un contrat collectif et formel entre employé-employeur, cela ne s'applique pas aux situations spécifiques. Leurs conflits-collectifs ont tendance à entrer dans les conflits organisationnels[1].
Ainsi les problèmes socio-organisationnels pénètrent naturellement dans les problèmes organisationnels et sans obstacles idéologiques. Il les résolvent dans le cadre du développement organisationnel.

Le conflit au travail n'est donc pas crée par la structure du travail elle-même (qui est le cas des Américains) ou par antagonisme idéologique au pouvoir institutionnel (le cas de la France ou de l'Angleterre qui est tout à fait semblable). Il est né lorsque les salariés ont conçu qu'ils sont hors de l'esprit de coopération solicité par la société et par le groupe auquel ils appartiennent.

Il y a plusieurs raisons socio-culturelles qui expliquent les atouts des entreprises Japonaises :

L'esprit "Gataki"	:	Ethique japonais du capitalisme du fait qu'ils sont fiers de travailler de façon ordonnée pour devenir les premiers dans ce domaine.
L'imitation créative	:	Accepte toute la culture et technologie nouvelle et ensuite la digère pour la recréer.
Le corps social	:	Fidèle par l'emploi à vie, "Shunto"[2] dans le cadre de la prospérité de l'entrprise.
Fonctionnarisme	:	Reformule le plan d'économie pour le corps social des entreprises ; l'innovation technologique pour résister à l'augmentation de salaire (des années 60) et le développement de l'industrie d'info-intelligence après le choc pétrolier en 1978 suivie de la robotisation industrielle etc.

(1) K.E. BOULDING, Conflict and defence, general theory . Harper and Brothers, 1962
(2) Manifestation cérimoniale et annuelle des syndicalistes guidée par le conseil général.

Honnêteté et gentillesse ; c'est apparu volontairement mais souvent par des pressions sociales construites par la piété religieuse (9 millions de bouddhistes et 8 millions de shintoistes et 5 millions de deux religions ainsi que leur cérémonie religieuse.

Conscience collective ; forte adhésion à leur clan, forte compétition avec l'autre clan. Comme ils le disent "le feu rouge n'est plus rouge si on traverse tous ensembles".

"DENNO suprême" : l'Empereur admiré comme unificateur spirituel

Epargne d'avare : leur diligence s'exprime dans une phrase "travailler comme des fourmis, épargner comme des abeilles"(1).

Séparation des trois pouvoir sociaux : autorité, richesse, prestige.

Le moteur du développement économique des entreprises japonaises est donc basé sur l'esprit de commerçant des salariés avec l'appui politique du gouvernement.

Le contrôle de qualité (commencé en 1950 au Japon, par W. Edwards Deming) est une des principales raisons des outils japonais.
Le Q.C. (Contrôle de Qualité) mouvement américain met l'accent sur l'abolition de défaut de produit. Alors que les japonais essaient dans les Q.C. non seulement zéro defaut mais l'amélioration de la qualité pour satisfaire les clients finals qu'on appelle le "Quality Up" mouvement. Ainsi la même stratégie de la qualité résulte des différentes formes d'action collectives. Nous y voyons le rôle important des organisations sociales dans les entreprises. La réussite des Cercles de Qualité japonais provient de leur "sincérité volontaire" au travail.

---

(1) Epargne moyen par famille = 5.3. millions yen en 1982 = plus de 20% du salaire annuel.
. Le taux d'épargne ; Japon (19.4%), U.S.A. (5.6%), France (13.3%), R.F.A. (13.8%), G.B. (12.4%).
. Objectif d'épargne ; maladie, accident (77%), éducation, mariage (50%), retraite (40.2%), maison et immobilier (32.2%) en 1983.
. Signification du mot "épargne" ; à l'aise (72.3%), plaisir (31.9%), espoir (28.9%), précieux (26.2%), avenir (23%).
Rapports : Centre de recherche statistique, Tokyo.

Le contrôle de qualité américain est inventé à partir de la méfiance par rapport aux producteurs[1]. Cela signifie que la qualité peut être assurée par la surveillance mutuelle entre les services de fabrication et de contrôle de qualité. C'est la disposition structurelle de la théorie X.

La micro-culture des organisations sociales dans les entreprises japonaises[2] met plus l'accent sur la formation et l'auto-contrôle (HR) au lieu de la surveillance et contrôle administratif. La croyance sociale japonaise enseigne que tout le monde peut devenir un buddha par l'éveil à la vérité et un homme admirable par la formation. C'est une forme de la confiance sociale attribué à la théorie Y. Les grandes entreprises japonaises reçoivent plus de 70% des pièces de leurs sous-traitants sans contrôle réception et cohabitent avec des PME. C'est la finalisation basée sur le confiance et sur l'indépendance de gestion. C'est aussi une des raisons principales pour laquelle les entreprises japonaises resistaient mieux pendant la crise économique (1974 et 1979) avec les aides de leurs fournisseurs (PME).

Le japon est en fait un pays de PME[3]. A peu près 1 million de PME en fabrication produisent 59% de valeur ajoutée. Mais la compétition est impitoyable. Il y a plus de dix milles PME en faillite chaque année.

La véritable base de la mobilisation des ressources humaines (y compris l'orientation pour des organisations sociales) japonaise est le système de formation interne de l'entreprise. C'est une procédure de la création de la "micro-culture" de chaque entreprise : Les pays occidentaux préférent les hommes qualifiés avec de fortes personnalités. Par contre, les entreprises japonaises sollicitent les débutants sans personnalité. Car leur capacité se développe et s'adapte au fur et à mesure dans la micro-culture de chaque entreprise par la formation collective et continuelle. (Les occidentaux cherchent des personnalités qui forcent les autres à faire et qui imposeront leur point de vue).

---

(1) Même aujourd'hui aux Etats-Unis le nombre de contrôleurs de Qualité atteint 15% d'effectif total. Par contre au Japon, il n'y a que 1% d'effectif total.

(2) Influencée forcement par le boudhisme et confucianisme

(3) Nous parlons souvent des grands "Zaîbatsu's" japonais mais c'est une unité de PME au tour de système bancaire qui renforce la puissance des grandes entreprise. Il y a sept millions de PME (Capital moins de 100 millions de yen, salariés moins de 300) en 1985.

Tab.5 (Type d'organisation sociale[1])

participation / intérêt	INDIVIDUELLE	COLLECTIVE
PERFORMANCE	Utilitarisme Américain (Rationalisation)	Utilitarisme Japonais (Mobilisation)
POUVOIR	Humanisme théorique (luttes inévitables)	Humanisme Française (Confrontation)

(1) Dans les études des organisations sociales, en fonction de leur histoire et culture, les Américains développent une micro-approche par rapport à celle des Européens. C'est-à-dire que pour eux, "l'homme dans l'organisation" est l'objet de recherche qui fait partie du domaine de la psychologie des organisations. La macro-approche Européenne en revanche préviligie "l'organisation dans les sociétés" qui fait partie de la sociologie des organisations.
Cela conduit les Américains à focaliser sur la fonction et le processus, tandis que les Européens s'orientent plutôt vers la recherche sur la structure des organisations. Les Américains utilisent l'expérimentation, l'observation, l'étude (survey) ou bien l'analyse d'un cas (one case analysis) et les Européens préfèrent l'analyse comparative comme méthodologie.
Dans la dimension idéologique les Américains maintiennent l'attitude "contre-Marxiste" avec la tendance utilitarian et technique alors que les Européens présupposent les conflits sociaux enracinés dans le Marxisme avec des raisonnements théoriques et très abstraits.
Par conséquent les Américains proposent pour le changement organisationnel des micro-méthodes à la résolution des problèmes (ex.: Job enrichment, MBO), tandis que les Européens cherchent des macro-méthodes (démocratie industrielle, changement du système socio-technique) :
cf. S. CLEGG, The theory of power and organization, London : Routledge and Kegan Paul, 1979, pp. 3-4.

CENTRE H.E.C.-I.S.A.
BIBLIOTHÈQUE
78350 JOUY-EN-JOSAS

Les occidentaux établissent l'ER et l'IR par des contrats formels donc pour les salariés qui peuvent facilement quitter l'entreprise, la formation technique ou de l'esprit d'entreprise ne peut pas être faite soigneusement. L'ER est fondée sur la compétence individuelle donc la coopération pour les occidentaux n'est possible qu'au cas où son intérêt individuel augmente. C'est un caractère typique des organisation sociales occidentales.

La compétence, pour les Japonais, n'est pas jugée par la capacité d'individu. Elle est évaluée plutôt par la compétence relationnelle : la promotion à l'ancienneté et le système d'emploi à vie favorisent d'abord l'efficacité des organisations sociales des salariés et ce résultat est conçu comme la véritable compétence de chef[1].

2.3. Type Français

Le conflit au travail en France, dans les organisations sociales peut être caractérisé par l'opposition des acteurs entre l'ER et l'IR[2], qui ne connaît pas le consensus. Dans cette opposition du pouvoir institutionnel entre le patronat (représentant de l'ER) et des organisations syndicales (partenaires sociaux à l'IR), l'existence des relations informelles entre salariés est complètement négligée ou bien traitée superficiellement afin de ne renforcer que leur pouvoir institutionnel.

Les Américians ont développé plusieurs modèles de la motivation (souvent individuelle)de l'homme par l'implication de l'HR dans le système formel de l'ER. Mais leurs modèles ont rencontré des limites par l'institutionalisation des actions collectives des organisations sociales dans le système hiérarchique basé sur le contrat individuel.

---

(1) L'enquête du Ministère de l'Education en 1979 montre que 87% des salariés ont voulu travailler avec un chef de section qui s'occupe "affectueusement" des difficultés au travail" : Rapport sur le moral Japonais, Centre de recherche statistique, 1979, Tokyo.

(2) L'ER (Relation employé-employeur) vers la rationalisation et efficacité, l'IR (Relation industrielle) vers la démocratisation.

Avec leur intérêt pour le management japonais, les américains ont surtout vus les problèmes structurels du travail plutôt que le comportement des salariés [1].

Ainsi , l'environnement culturel fonctionne comme capacité du développement, et en même temps, comme contrainte au changement organisationnel.

3. Création d'une MICRO-CULTURE MOBILISANTE dans l'entreprise.

L'analyse culturelle peut être considérée comme l'autre face de l'analyse stratégique[2], celle qui permettrait de comprendre l'utilisation effective par les acteurs des potentialités et opportunités d'une situation et la structuration différente de problèmes contextuels semblables qui en résulte. Elle propose un champ de recherche dont l'exploration est indispensable pour apprécier les possibilités de changement organisationnel et pour parvenir ultérieurement à des préceptes normatifs.

Nous allons donc voir la possibilité de la création d'une micro-culture (la création du 3ème pouvoir collectif) de l'entreprise au sein de la macro-culture d'opposition entre le système hiérarchique et syndical dans l'entreprise Française actuelle.

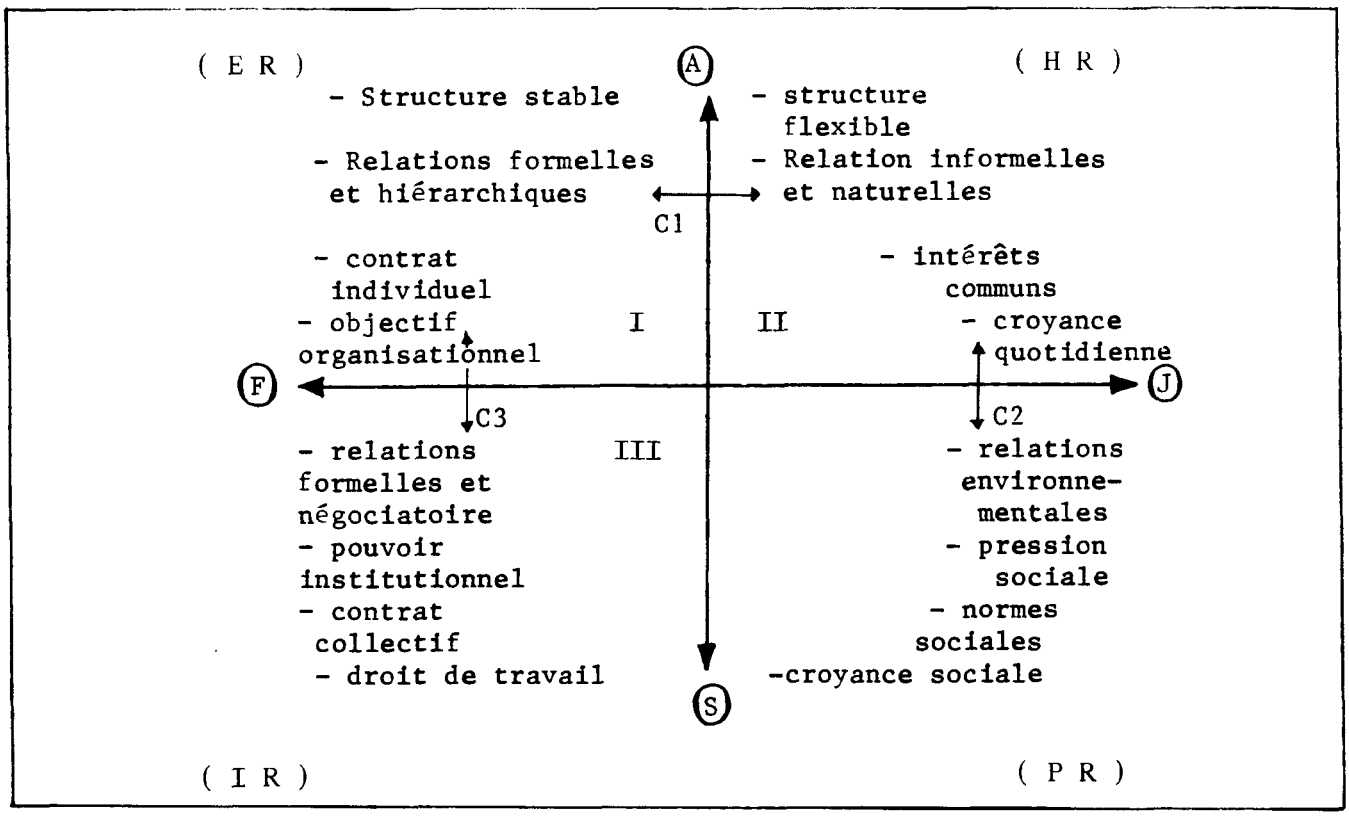
Avec les changements de l'environnement (économiques, sociaux et technologiques), le mode d'organisation social change aussi. Le rôle des managers est donc d'orienter et aider les partenaires socio-organisationnels pourqu'ils puissent réagir plus vite et collectivement aux changement organisationnels.

---

(1) Buck ROGERS, The IBM Way - insight into the world's most successful marketing organization , 1986. Harper & Row. Notamment pp 43-65.

(2) M. CROZIER et FRIEDBERG , ibid, I977, pI9I.

Tab.6 Champs d'études de l'organisation sociale



Caractéristiques apparentes des organisations sociales

Type de participation

I : Américain (rationalisation)
II : Japonais (mobilisation)
III : Français (confrontation)

Type d'intérêts

Ⓐ : Américains (ER/HR)
Ⓙ : Japonais (HR/PR)
Ⓕ : Français (ER/IR)
Ⓢ : Pays socialistes (IR/PR)

Type de conflit

C1 : Org. vs individu
C2 : Groupe N vs $\overline{N}$
C3 : Patronat vs syndicat

Evolution historique

Ⓢ : Contre capitalisme
↓
Ⓕ : Conflit partonat-syndicat
↓
Ⓐ : Motivation individuelle
↓
Ⓙ : Mobilisation collective

Nous avons employé le système de communication comme le champ des organisations sociales par des interactions entre des acteurs ou des groupes d'acteurs. La nature des organisations sociales est très différente de l'une à l'autre (entre les entreprises mais surtout entre les pays).

Et ainsi, les relations de pouvoir des principaux acteurs (hiérarchiques, syndicaux et de la base) sont aussi construites différemment. Dans notre recherche, nous supposons une structure du pouvoir plus mobilisante et équilibrée pour "positiviser" la capacité potentielle des organisations sociales en terme de la compétitivité de l'entreprise

Les analyses stratégiques institutionnelles et comparatives en sous-systèmes de management que nous avons élaborées ici, sont donc des premiers pas du mariage du développement du management avec l'approche micro-sociologique.

La solution de continuité dans le raisonnement et la diversité des thèmes traités dans cette thèse, sont les difficultés méthodologiques à surmonter. Mais elles étaient nécessaires pour analyser les efforts organisationnels pour créer des nouvelles organisations sociales dans les entreprises françaises.

SECTION 2 HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature montre que les organisations sociales jouent un rôle décisif dans la création d'une micro-culture de l'entreprise[1].

Cette micro-culture actuelle est équilibrée de façon différente selon les pays.

1) Micro-culture américaine s'équilibrant par la voie de la rationalisation.
2) Micro-culture japonaise s'équilibrant par la voie de la mobilisation.
3) Micro-culture française s'équilibrant par la voie de la confrontation.

Nous pensions que chaque micro-culture a ses forces et ses faiblesses. Il faut éviter tout jugement de valeur à priori, sur ces différentes micro-cultures. On pourra par contre les comparer sur un sujet précis.

Nous parlons dans cette étude, de "pouvoir" et de "performance" de l'entreprise[2]. Il est donc nécessaire de comparer les différentes micro-cultures en fonction de performance organisationnelle.
Or, le type japonais attire tout intérêt lorsqu'on se pose la question du lien entre la micro-culture et la performance de l'entreprise.

De nombreuses études ont identifiées les atouts de la culture japonaise en matière de compétitivité de l'entreprise et sont bien connu de tous[3].

---

(1) Notamment,
S. DAVIS, Managing corporate culture , 1984, MAC, pp 11-14,
H. LANDIER , L'entreprise face au changement , 1984, EME, p.11
O. GELINIER , Stratégie de l'entreprise et motivations des hommes , 1984, Ed. Homme et technique, p.13,
G. RAVELEAU, Les cercles de qualité français , 1984, EME, pp7-10.
C. MICHON et P. STERN , La dynamisation sociale , 1985, E.O., pp.17-21
B. MARTORY , Gestion des ressources humaines , 1984, EFN. pp213-230.

(2) Relations du pouvoir et amélioration de la performance.

(3) Notamment,
G. ARCHIER , Quinze français cherchent une explication aux performances japonaises , Institut de l'Entreprise, Paris, 1979.
R. CLARK , The japanese company , Yale Univ. Press, 1979.
O. GELINIER , Moral de la compétitivité - Leçons du Japon pour la France , EHT, Paris 1982.
R. COLE , Work, mobility and participation - a comparative study of American and Japanese Industry , Univ. of California Press, Berkeley, 1980.

Malgré nos connaissances des entreprises japonaises (cercles de qualité, système de "Kanban", T.Q.C., etc..), les problèmes naissent toujours de l'application dans des entreprises étrangères (non-japonaises).

Nous voyons là, une fois de plus, les barrières culturelles et sociales du transfert de technologie humaine dans un contexte culturel différent. "Il faut non seulement connaître l'adversaire, mais il faut aussi se connaître soi-même". Et c'est là, la meilleure stratégie pour la victoire, selon "Suntzu"(1).

Un "nouveau collectivisme" se pratique et évolue en France depuis le début des années 70. Bienque son appellation soit changeante (les cercles de qualité, les groupes de progrès, l'ERACT, les groupes d'expression) et son slogan soit différent (projet d'entreprise, projet partagé, culture d'entreprise et réussite), son point commun est la participation collective et l'engagement des acteurs(2).

Notre sujet d'étude se centre sur ce problème de la création de cet engagement des acteurs.

Dans les organisations sociales, nous avons perçu trois logiques correspondant aux cultures de la France, du Japon et des Etats-Unis.

1) La logique de rationalisation du système hiérarchique (U.S.A.)
2) La logique de mobilisation des relations humaines (Japon).
3) La logique de confrontation des relations industrielles (France et Europe en général).

Face à la montée de la dimension collective, la logique traditionnelle française de prééminence du partage de pouvoir est mise en question.

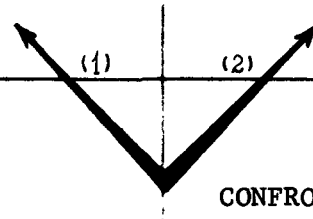
---

(1) Stratége chinois pendant la période des guerres entre les Etats (avant J.C. 541-496) : il explique le processus de la décision stratégique par la "victoire assurée" à la compétition en tenant compte des environnement matériels et spirituels.

(2) Organisation du travail à la base en groupes autonomes, généralisateurs de réunions à tous niveaux pour la résolution de problème, créativité de groupe, "task forces" etc.

Tab.7 Hypothèses du développement organisationnel

PARTICIPATION / INTERET	INDIVIDUELLE	COLLECTIVE
PERFORMANCE	RATIONALISATION DES E R (type Américain)	MOBILISATION DES H R (type Japonais)
POUVOIR	LUTTES INEVITABLES (type universel)	CONFRONTATION DES I R (type Français)



Nous pensons que la solution à la compétitivité de l'entreprise française ne se trouve pas à l'extérieur, mais à l'intérieur de celle-ci.

Pour y répondre, nous avons déployé trois étapes d'analyse dans deux entreprises de type de management américain et français.

1) Logiques des acteurs traditionnelles : rationalisation, confrontation.
2) Logique des acteurs face au nouveau collectivisme : mobilisation.
3) Proposition d'un type de logique plus efficace pour l'entreprise française.

La comparaison des logiques traditionnelles nous montre que l'entreprise française se caractérise encore par une logique "confrontation" du pouvoir institutionnel et qu'elle est moins performante.

Nous mettons, avec ces constats, trois hypothèses en avant, pour l'amélioration de la performance actuelle.

. Première hypothèse : la mobilisation des relations humaines.
. Deuxième hypothèse : la rationalisation des relations hiérarchiques.
. La troisième hypothèse s'adresse, d'une manière plus générale, à la culture comme capacité et contrainte, à la possibilité de la création d'une micro-culture dans l'entreprise française.

SECTION 3 ANALYSE SOCIO-ORGANISATIONNELLE

L'analyse des organisations sociales peut être interprétée comme analyse des problèmes sociaux de l'homme au travail. Nos questionnaires et guide d'entretien sont formulés pour le diagnostic social d'entreprise. Les programmes d'action que nous proposons dans cette recherche ne sont que de seconde importance, parce que les choix stratégiques ou tactiques restent ouverts. Nous avons élaboré la méthode de collecte des données d'abord pour l'analyse structurelle des relations de pouvoir dans les organisations sociales. Le raisonnement sur l'institutionalisation du 3ème pouvoir est un des résultats de notre analyse stratégique des organisations.

Comme nous l'avons évoqué aux chapitres précédents, la part de communication est, nous pensons, un management total [1]. D'ailleurs, nous avons cherché des dysfonctionnements organisationnels (tensions, blocages, conflits, baisse d'efficacité, etc.) basés sur le concept de l'analyse stratégique de M. Crozier.

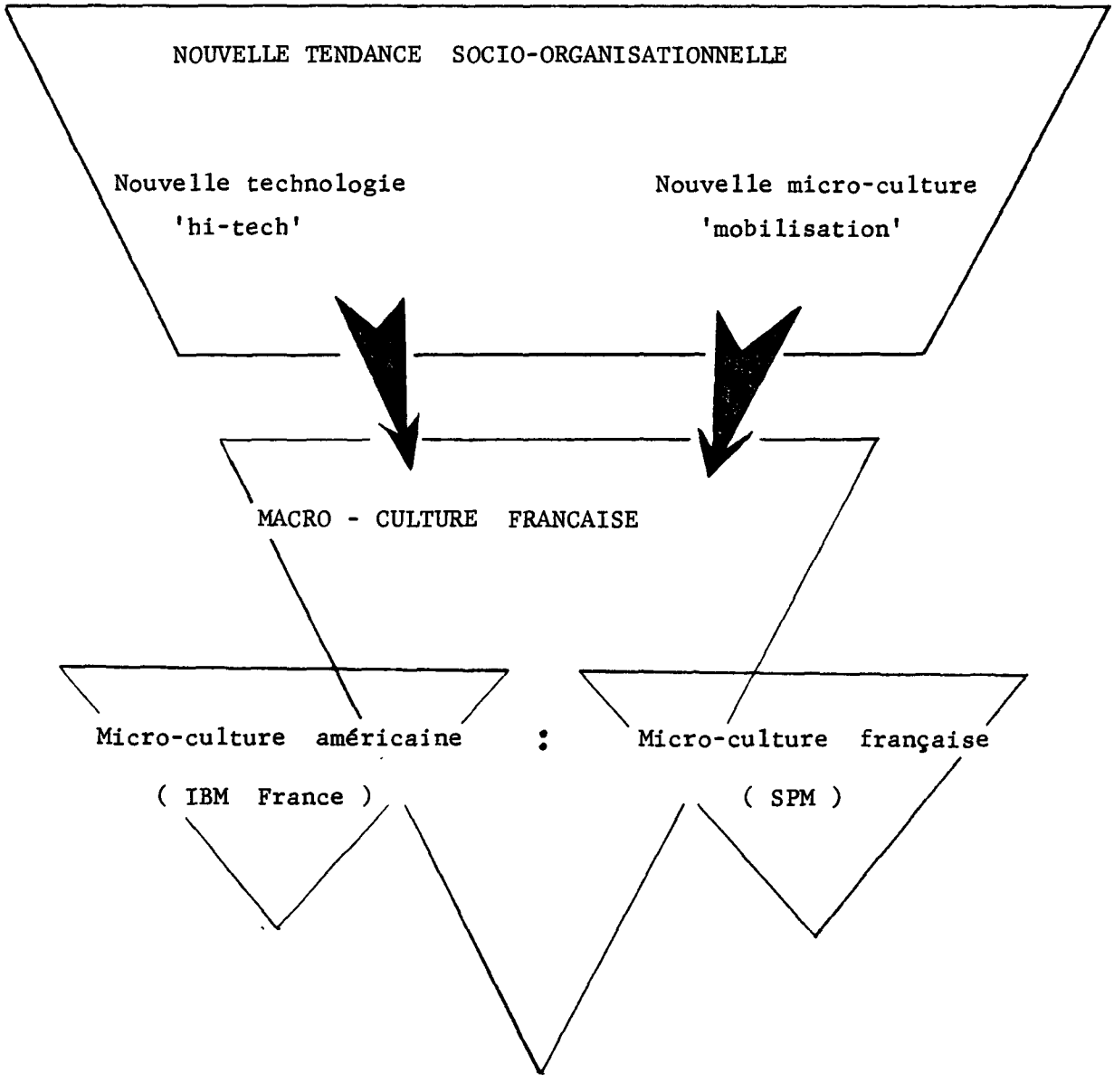
I. Collecte des données

I.I Pré-enquête

- Choix du terrain : Deux entreprises françaises dans l'industrie 'hi - tech' avec une taille des établissements 600 à 700 personnes qui ont installé un nouveau système de communication participative.

Nous avons choisi IBM France (l'entreprise française de type de management américain) et SPM (l'entreprise française de type de management traditionnel) pour le but d'abord, d'évaluer l'efficacité de deux types de management apriori différents ensuite de tirer les enseignements du type de management plus performant afin de proposer une action plus efficace pour la mobilisation des ressources humaines dans les entreprises françaises.

Tab.8: Choix du terrain



- Déroulement : Les recommandations de professeurs M. Crozier (pour IBM France) et G. Trépo (pour SPM Grand Public) m'ont permis d'élaborer des techniques de recherche à l'occasion d'interviews avec les directeurs généraux des deux entreprises à Paris.

- Enquête pré-liminaire sur le terrain : visite d'une usine et élaboration des listes d'interviewés avec les directeurs du personnel. Les entretiens avec les directeurs du personnel nous ont clarifié les principes généraux de la politique sociale de chaque usine.

1.2 Données quantifiées

- Questionnaires : administrés par des enquêteurs aux non-cadres (coefficient moins de 365). Les questionnaires sont remplis sur place pendant une demi heure, juste après l'entretien.

- Annuaires, journaux de l'entreprise et bilans sociaux : indices sociaux et économiques, notamment sur les variations d'effectif.

1.3 Données qualitatives et cas par cas

- Interviews semi-directives : 25 personnes par usine (5 membres de la direction, 5 hiérarchiques, 5 syndicalistes, 10 ouvriers) pendant une heure et demie par personne, soit 132 interviews au total. Tous les entretiens sont enregistrés (sauf à l'usine Essonnes d'IBM) et retranscrits entièrement.

- Données sur les partenaires sociaux : en dehors des interviews avec les partenaires sociaux, nous avons consulté les panneaux d'affichage, les tracts et les résultats de CE/CCE souvent fournis par le directeur du personnel de l'usine.

2. analyse des données quantitatives

2.1 Première étape (classification et typologie des items de questionnaire), par acteurs principaux suivants :

. A.M. { IBM / SPM } Résultat des réponses en %

. Techniciens et ouvriers { IBM / SPM } Résultat des réponses en %

Le résultat des réponses est interprété de deux façons :

1) Analyse singulière (analyse question par question)

ex. Question 5 : Que pensez-vous de la compagnie (IBM ou SPM) comme employeur, comparée à d'autres entreprises que vous connaissez ?

1. Une des meilleures
2. Au-dessus de la moyenne
3. Dans la moyenne
4. Une des plus mauvaises

Résultat à la question : ——————> interprétation :
(IBM France)

1. 53%
——> une meilleure ——> la plupart des salariés sont fiers d'être IBMiens, ils pensent qu'IBM est une des meilleures entreprises ...
2. 41%
3. 6%
4. 0 %

(SPM)

1. 6%

2. 20% ——> une moyenne ——> Les ouviers pensent que SPM est une entreprise moyennement placée et les A.M. sont plus réticents à cette question

3. 53%

4. 20%

2) Analyse croisée (ananlyse de plusieurs questions combinées)

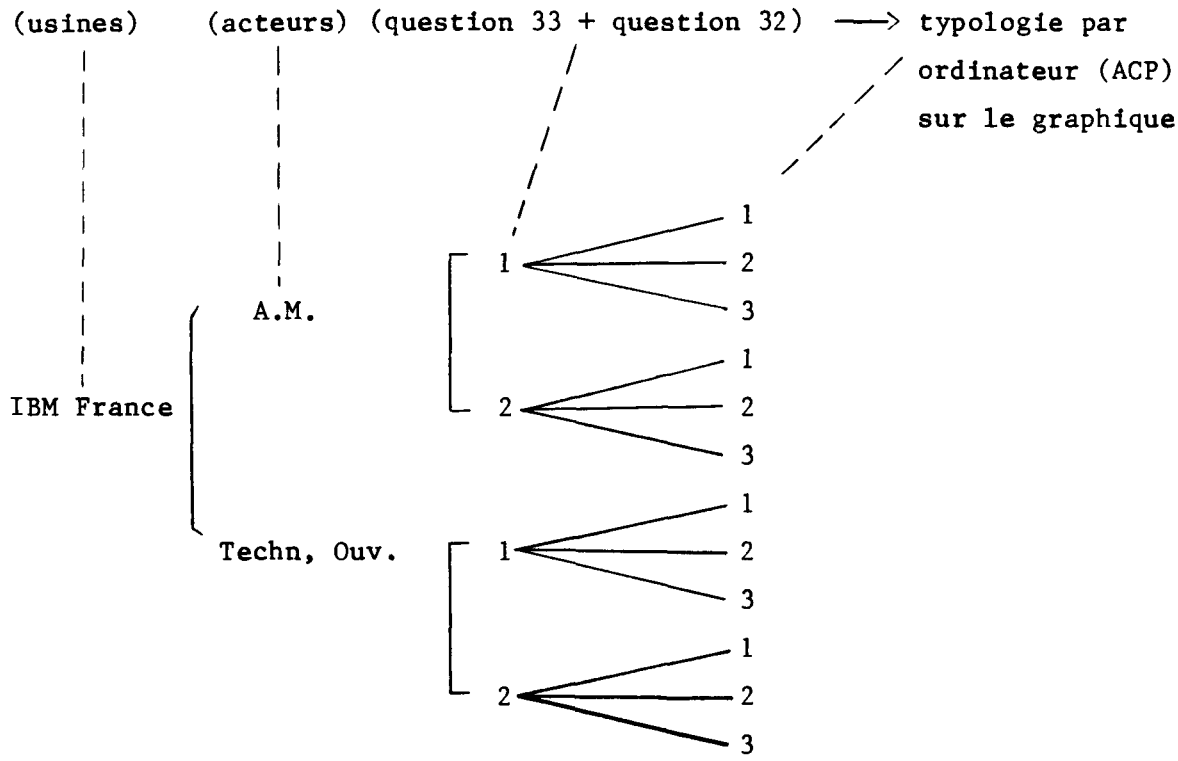
ex.2) Question 31 : Pour obtenir une promotion, est-il plus important :

1. D'avoir un diplôme universitaire
2. D'avoir l'esprit maison
3. D'avoir une bonne formation technique

Question 33. A votre avis, le meilleur employé

1. C'est celui qui est depuis longtemps dans le même poste car c'est ainsi qu'il est le plus efficace
2. C'est celui qui est passé suscessivement par les différents services et qui s'est rôdé au contact des acteurs.

Analyse croisée :



Interprétation :

Chez SPM , la promotion est souvent faite par l'acquisition technique plutôt que par diplôme ou esprit maison.
Par contre chez IBM, l'esprit maison est un des facteurs les plus importants pour la promotion alors que la formation technique est souvent sollicitée par les A.M.

Comparaison :
IBM (esprit maison et polyvalence) vs SPM (Formation technique et polyvalence) pour la promotion.

2.2 Deuxième étape (reclassification des intreprétations)[1]

Par le type de relations socio-organisationnelles (ER, IR, HR, et PR) et la nouvelle relation visée dans notre recherche (NR).

(1) Cf. Annexe, Questionnaire et le résultat des réponses

A. Système d'information et communication

I. Moyens et sources d'information (NR)
- Question 6 : Moyens et sources

II. Quantité d'information (ER)
- Question 7 : Quantité d'information à disposition
- Question 36 : Information au travail

III. Qualité d'information (ER)
- Question 9 : Précision d'information

IV. Satisfaction vis-à-vis des informations
- Question 102/104/103/107/109 (ER) : Informations économiques
- Question 101/105/106/108/110 (IR) : Informations sociales

V. Dérapage de communication
- Question 112/113/15 (HR) : Bruits de couloir
- Question 114/115/116/117/15 (HR + ER) : Blocage de la communication.

VI. Journaux et publicité
- Question 19/23 (ER)

VII. Cercles de Qualité
- Question 21 (NR)

B. Conditions et relations au travail.

I. Image de l'entreprise (NR)
- Question 5/8/111/118/119 : relations au travail
- Question 105/120 : conditions de travail

II. Eléments "motivateurs" (NR)
- Question 13/14/32 : politique de motivation

III. Autonomie du travail (NR)
- Question 25/28/29/35 : relation hiérarchique

C. Qualification et promotion

I. Evaluation de la performance (ER)
- Question 120'/25'/26/35 : niveau d'incompétence

II. Conditions de promotion (ER)
- Question 30/31/33 : développement de la carrière

III. Changement de poste (ER)
- Question 34/3/4 : changement de poste

D. Image des principaux acteurs

I. Type de managment (ER)
- Qestion 22/16/5/112 : Politique de la direction

II. Responsabilité sociale (IR & PR)
- Question 24/20/17/18/108/109/110 : rôle des partenaires sociaux

III. Nouvel objectif de l'entreprise (NR)
- Question 21/22 : Cercles de Qualité et style de management.

2.3 Troisième étape (analyse des phénomènes majeurs)

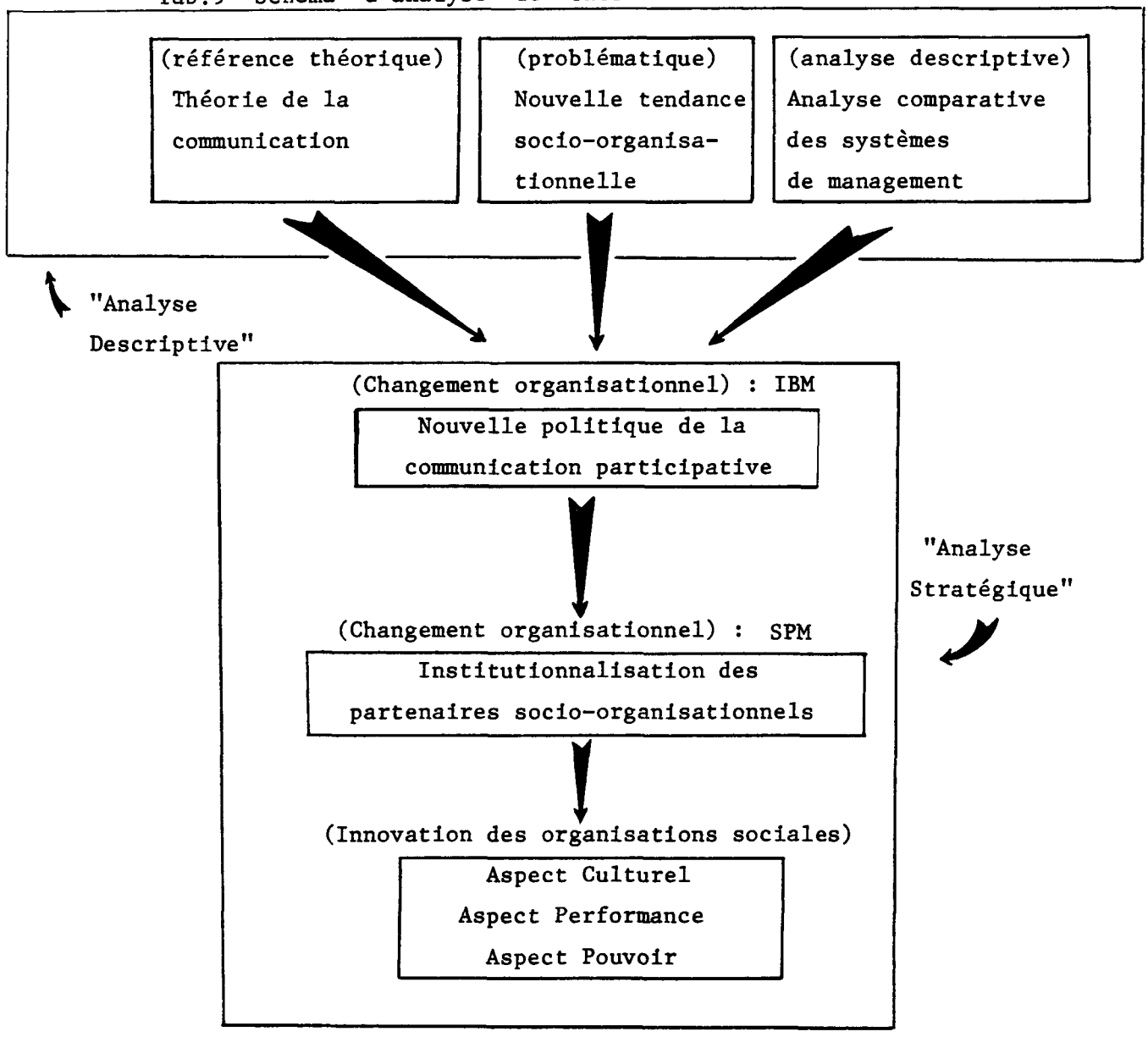
Le résultat de l'analyse comparative entre deux entreprises, dont le management est tout à fait différent, nous a montré les différents contextes organisationnels. Cependant cela nous a montré en même temps, des phénomène communs par exemple :

- l'information comme origine du pouvoir
- les bruits de couloir comme "amortisseurs de choc organisationnel"
- le salaire comme la meilleure source de motivation
- dissonnance entre évaluation réelle et anticipation etc.
- bon climat dans le service mais faible entente inter-services.

3. Analyse des données qualitatives.

3.1 La reformulation des hypothèses

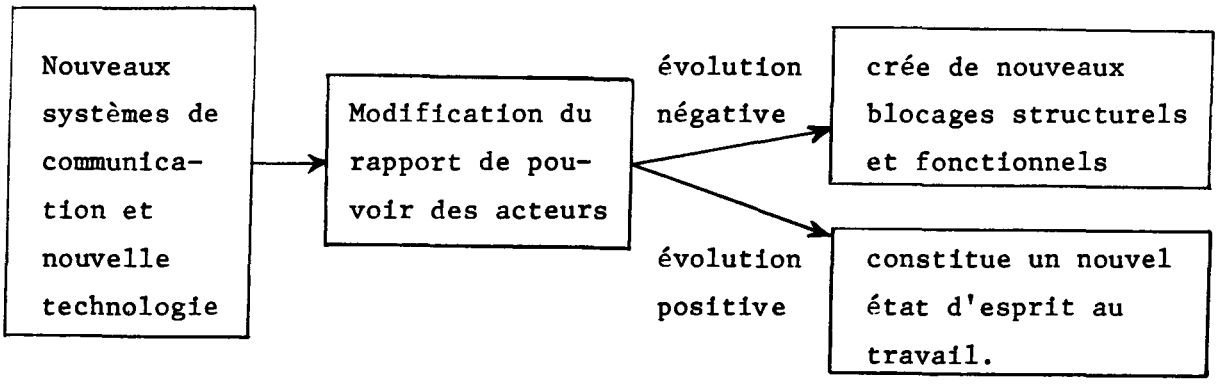
Tab.9 Schéma d'analyse de thèse



Le concept de base dans les analyses qualitatives est de considérer les ressources humaines comme des éléments stratégiques. Leurs relations qui sont les origines de pouvoir se développent dans le champ de communication par l'échange et la transmission des informations. Le résultat de notre analyse descriptive explique l'inefficacité organisationnelle causée par la divergence des intérêts des acteurs dans l'entreprise.

Nous voyons donc les deux possibilités du fonctionnement réel de l'organisation par l'introduction des nouveaux systèmes de communication plus participatifs et directs dans une entreprise en plein changement technologique.

Tab.IO Présupposition de l'évolution organisationnelle



Notre intérêt est de positiviser le nouveau jeu organisationnel donc dans la phase de l'analyse stratégique. Nous avons focalisé notre attention sur l'évolution des jeux de pouvoir à l'occasion du changement organisationnel par les étapes d'analyse suivante ;

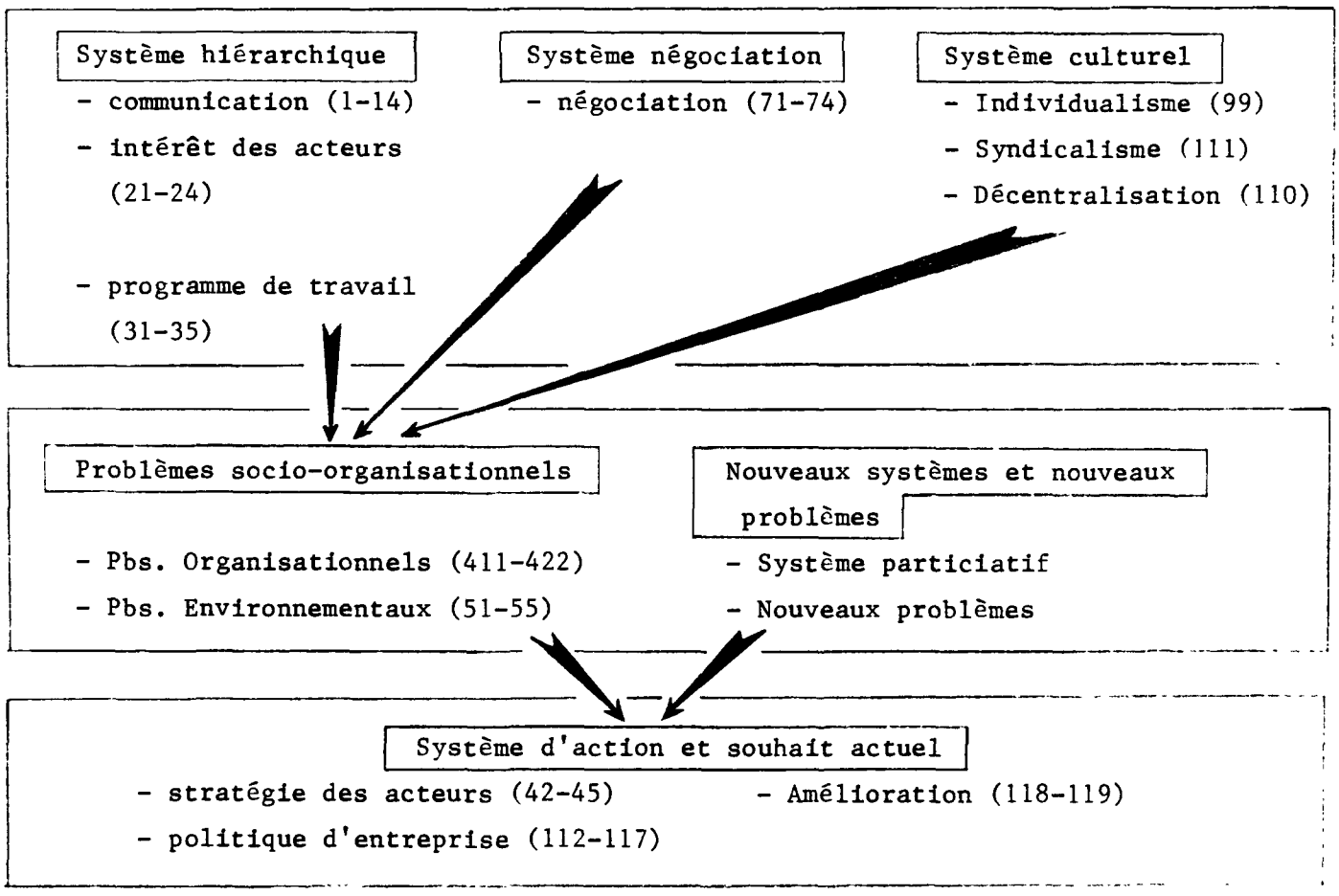
- identification des agents de changement
- typologie des relations construites autour des agents de changement
- analyse de la nouvelle tendance socio-organisationnelle
- jeux organisationnels comme choix stratégiques de l'entreprise. (nouveau problèmes ou nouvelles solutions)

3.2) Analyse des interviews semi-directifs.

Le guide d'entretien comporte 64 questions sous 11 thèmes[1]. Chaque thème se croise avec des acteurs principaux dans l'organisation. Nous présentons donc ici la procédure de l'analyse des interviews.

i) Dépouillement des interviews enregistrés
ii) Classification par catégories sociales
iii) "Matching" des acteurs avec les systèmes (sur 11 thèmes majeurs)
iv) Découverte des phénomènes importants
v) Interprétation sous des hypothèses de la recherche
vi) Reflexion et conclusion

: Reclassification des thèmes interviewés.



(1) Cf. annexe "Guide d'entretien"

C H A P I T R E II :

C O M P A R A I S O N D E L'E F F I C A C I T E O R G A N I S A T I O N N E L L E

SECTION I. PRINCIPAUX ACTEURS

SECTION 2. SYSTEME DE COMMUNICATION

SECTION 3. SYSTEME DE MOTIVATION

SECTION 4. SYSTEME D'EVALUATION

CHAPITRE II. COMPARAISON DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

Pour les deux entreprises, le questionnaire a été administré à des ouvriers et agents de maîtrise (AM), ce qui exclut donc les cadres du champ de cette analyse.

L'âge moyen des personnes enquêtées est de 36 ans, avec une ancienneté de dix ans.

On notera que le niveau d'études des enquêtes dans l'entreprise A est plus élevé que dans l'entreprise F.

Issu de 35 questionnaires, le résultat de l'enquête ne peut prétendre à une bonne représentativité statistique. Il a néanmoins servi de base à la description de la situation actuelle de ces deux entreprises qui occupe les quatre prochains chapitres.

L'objectif de cette analyse descriptive est de connaître les aspects généraux de l'entreprise, qui permettront de fonder une analyse stratégique.

En premier lieu, nous avons tout simplement comparé, thème par thème, les différentes réponses des ouvriers de chaque entreprise. Ces réponses ont ensuite été intégrées à des thèmes plus vastes et analysées de façon plus synthétique pour identifier les causes de ces résultats.

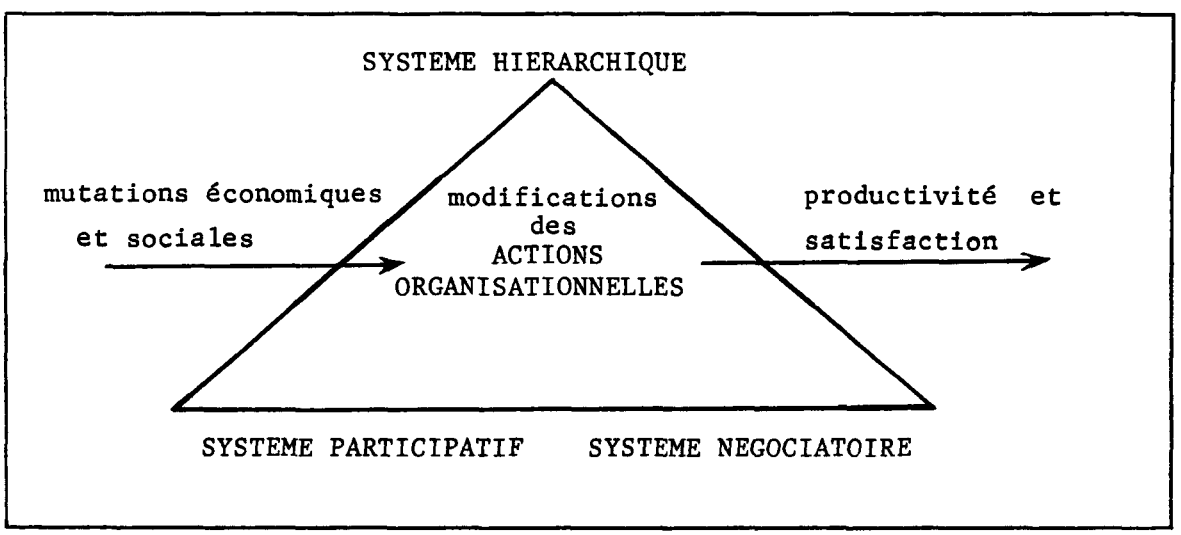
Dans ce sens, les résultats de chaque question ont été brièvement commentés avant d'êtres synthétisés dans une approche plus technique utilisant l'analyse par composante principale et l'analyse factorielle.

SECTION I. PRINCIPAUX ACTEURS

Nous avons identifié les différents groupes d'acteurs selon ces systèmes de communication 1) hiérarchiques (groupe d'efficacité) 2) de négociation (groupes de contrôle social) 3) participatifs [1] (les groupes consensuels), qui expliquent brièvement la chronologie du développement des objectifs organisationnels.

Tab.II

LA COMPETITION DES ACTIONS INSTITUTIONNELLES DANS L'ENTREPRISE[2]



(1) D.J. MOTHE-GAUTRAT CNRS Méthode d'évaluation des systèmes participatifs , Edition du CNRS, Paris, I984.

(2) On peut en première approche exprimer le pouvoir comme une fonction de l'autorité, de l'obligation et de la responsabilité ; ce qui est loin de l'équation simpliste "pouvoir = autorité".

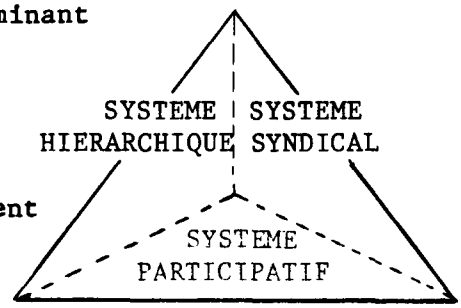
La négation totale de l'existence des groupes de contrôle social (syndicat, Etat, actionnariat, etc...) est impensable, et ils exercent leur action, qu'elle soit sous forme conflictuelle ou complémentaire.

Nous allons maintenant analyser la perception des employés vis-à-vis des politiques de la Direction, des représentants du personnel et d'eux-mêmes en ce qui concerne la participation.

Tab.I2
LE TROISIEME SYSTEME DANS L'ENTREPRISE

("POUVOIR")
1er SYSTEME
Système prioritaire et dominant
. Organigramme
. Classification
. Etude de poste

Régulation du fonctionnement



("CONTRE POUVOIR")
2ème SYSTEME
Institutions paritaires
. Alvéole à limiter le pouvoir de la hiérarchie
. Partage des bénéfices économiques

Influence sur les orientations

("NOUVEAU POUVOIR COLLECTIF")
3ème SYSTEME
Participation au sujet spécifique d'un collectif d'acteurs et règlement en commun.
Semi-autonome ayant son propre système de relation et de contrôle.

1. Le système hiérarchique

C'est le système prioritaire et dominant qui assure la régulation du fonctionnement de l'entreprise à travers la structure de l'organisation qu'il définit, et le style de management qu'il insuffle.

1) Le style de management

Les employés de l'entreprise A ont montré quelque hésitation à caractériser le style de management (paternaliste, autocratique, bureaucratique, etc...). Les agents de maîtrise le qualifient de bureaucratique et paternaliste, et les ouvriers ajoutent un caractère supplémentaire : autocratique. Néanmoins, aucun employé n'a décrit le style de management comme étant purement autocratique. En revanche, tous les employés F le qualifient d'autocratique et bureaucratique.

Ces résultats montrent d'une part que les ouvriers A ou F ne considèrent pas l'entreprise sous un angle "familial" - sauf le niveau de manager mieux adapté aux exigences de l'entreprise - et d'autre part, que le style de management est vécu dans les deux entreprises comme bureaucratique.

Pourtant le qualificatif "bureaucratique" a un contenu bien différent à F et A. Les employés A ont un descriptif de poste clair qui défini les rôles et responsabilités éventuelles de chacun. De plus, les managers possèdent un petit bréviaire où sont synthétiquement écrits tous les principes du rôle du management[1]. Ils reçoivent en outre un "cahier du management" publié environ dix fois par an qui reprend les principales informations de la vie de l'entreprise A dans le monde entier, qui décrit les activités actuelles et donne les orientations pour les managers. Ils ont ainsi une position privilégiée, notamment face à l'information qui peut conduire les ouvriers à percevoir, leur attitude comme autocratique. Cependant, si un manager A outrepasse ses responsabilités, cela lui sera rapidement reproché à travers l'entretien annuel ou trimestriel, la rencontre avec ses supérieurs hiérarchiques ("éxecutive interview") ou les divers outils de la politique de communication (étude d'opinion, porte ouverte, point d'interrogation, suggestions...) en se référant au descriptif de poste.

On voit donc qu'à l'entreprise A les systèmes de prérogatives du management et les systèmes de contrôle du management s'équilibrent. Selon l'angle sous lequel on regarde des systèmes on peut donc considérer le style comme familial (paternaliste) ou bureaucratique. Enfin, le système du "man-manager"(1) sépare de façon très nette les managers de ceux qui ne le sont pas : de ce principe organisationnel ressort l'image autocratique que l'ouvrier peut avoir de son supérieur.

Dans l'entreprise F dont le style est qualifié de bureaucratique et autocratique, la réalité organisationnelle est très différente de l'entreprise A. Le système bureaucratique équilibre mal autorité et responsabilité et donne aux managers une image autocratique. La différence de niveau hiérarchique est à la fois moins marquée que dans l'entreprise A et plus difficile à surmonter. Le malaise dans l'entreprise F se manifeste assez clairement lorsqu'un ouvrier est promu, à travers la réaction négative que cette promotion entraîne parmi ses collaborateurs.

Entre ouvriers l'ambiance est relativement familiale : les ouvriers restent des compagnons qui ne s'imaginent pas, même dans un avenir assez lointain, en position de managers. Le mur est donc assez élevé entre manager et non-manager, et l'ouvrier nouvellement promu sera perçu par ses ex-collègues comme encore plus autoritaire, sur un arrière fond de trahison de son groupe d'appartenance initial.

Comme dans la procédure de changement d'organisation , celui qui a changé d'étiquette doit passer une période de "dégel" pour se débarasser de son ancienne casquette suivie d'une période de "regel" pendant laquelle il s'identifiera au nouveau groupe. Dans l'entreprise F, le fort compagnonnage et le style de management autoritaire rendent cette transition particulièrement ambigûe et tendent à en prolonger la durée.

---

(1) "Man-manager" : c'est un des principes de l'entreprise A que les managers doivent diriger avec efficacité de faire de chaque collaborateur un associé enthousiaste à l'entreprise. Ce système demande un management intelligent, énergique et sensible aux besoins des collaborateurs.

2) Les changements de la politique organisationnelle

Les ouvriers perçoivent surtout les changements organisationnels à travers leurs manifestations concrêtes, qui les touchent directement, par exemple les contrats de solidarité, le réaménagement des usines, l'installation de nouvelles machines, etc...

Dans l'entreprise A, les employés répondaient en général qu'il y avait assez peu de changements de la politique organisationnelle depuis cinq ans. Plus précisément, les ouvriers et agents de maîtrise ont vu assez peu de modifications à leur niveau quant à leur rôle et à l'organisation.

Il y a pourtant eu d'importants réaménagements à l'entreprise A : transformation de l'usine de Boigny-Orléans avec des machines venues de Bordeaux, création de nouvelles installations de machines automatiques et robotiques à Bordeaux et Corbeil, etc... Le suivi des mutations technologiques avec la création d'unités entièrement automatisées exige la mobilisation et la formation de nombreux techniciens. C'est pourquoi les techniciens A répondaient que les changements organisationnels étaient assez nombreux car ils sont exposés à ces changements à travers leur travail.

L'entreprise F a elle aussi réalisé de lourds investissements dans le domaine de la production de matériels, informatiques dont elle veut augmenter la part de marché, avec l'appui de l'Etat. Pour mettre l'accent sur ces fabrications, l'usine F possédant les activités à technologie élaborée va délocaliser les lignes de production de téléviseurs dans une filiale en Allemagne, ou peut-être même sous-traiter l'ensemble de ces lignes à des firmes sud-coréennes qui en maîtriseraient mieux le coût. Ce dernier projet inquiète tous les employés travaillant dans le secteur de la production des téléviseurs, car les managers de première ligne et plus de la moitié des opératrices seraient mis au chômage. En Conséquence logique, les agents de maîtrise et techniciens de cette usine jugent la politique organisationnelle peu stable, et elle constitue leur souci principal.

En revanche, dans l'usine qui fabrique les moteurs hermétiques plus traditionnels , les employés ne voient pas de changement de politique qui touche directement leur travail. L'installation d'une grande ligne automatisée, qui leur donne l'impression d'une menace à terme sur le nombre d'emplois, est leur préoccupation majeure. Le changement fréquent de directeur de l'usine et de l'équipe de direction[1] n'a pas de conséquence directe sur le travail des employés. Seul le projet d'aménagement de la réparation de machines à PAULU et Saint-Pierre crée un souci immédiat de diminution des effectifs comme ce cas s'est produit dix ans auparavant lorsque toutes les machines de moulage ont été transférées dans un autre site.

En conclusion, les employés perçoivent les changements de politique du management à travers les mutations technologiques d'une part et la réorganisation inter-usines de la production et du parc machines d'autre part. Ce sont les techniciens et les ingénieurs qui constatent de la façon la plus sensible le changement, bien que ce soient les ouvriers (surtout les opératrices) qui sont les premiers touchés par ces évolutions (chômage, baisse d'effectif, formation complémentaire, etc...). Les ouvriers approuvent tout naturellement la modernisation, à la condition que l'emploi soit préservé. Quant aux techniciens, ce sont à la fois les moins touchés par un mauvais résultat économique de l'entreprise, et les plus exposés à tous les changements dès lors qu'ils sont les premiers à devoir résoudre les difficultés d'utilisation et de maintenance des nouvelles machines.

3) Impact du changement du directeur d'usine

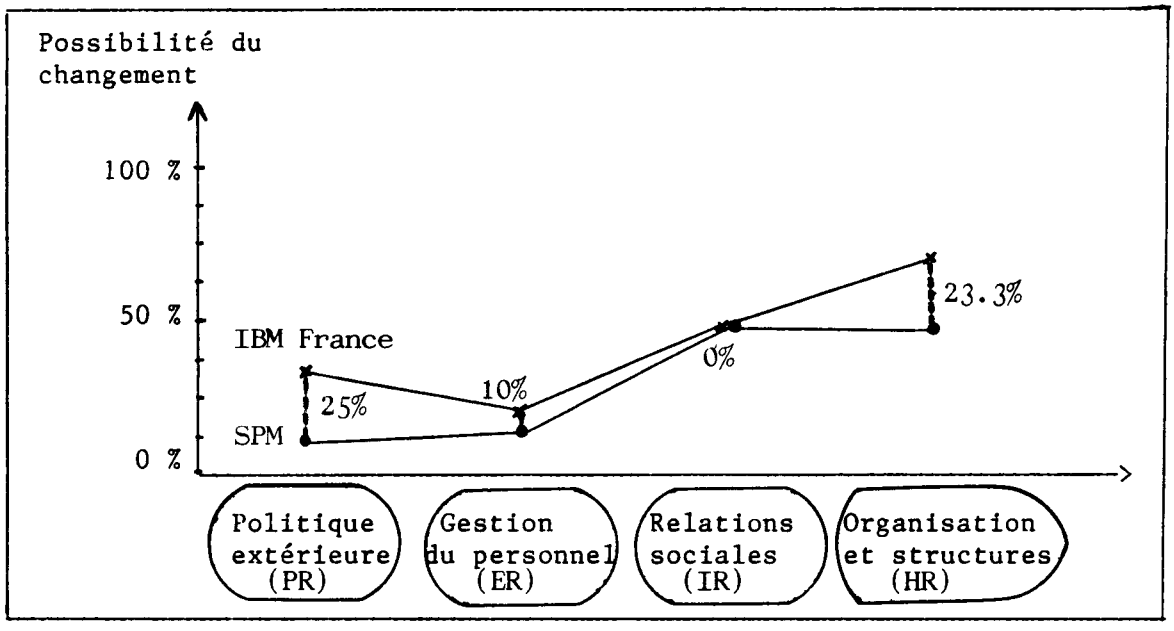
A la question "le changement du directeur modifierait-il la politique de l'usine en matière de fonctionnement organisationnel ?", les réponses des employés ont été assez réservés.

---

(1) Tous les deux ans.

Tab.I3

POUVOIR CONTINGENT DU DIRECTEUR D'USINE

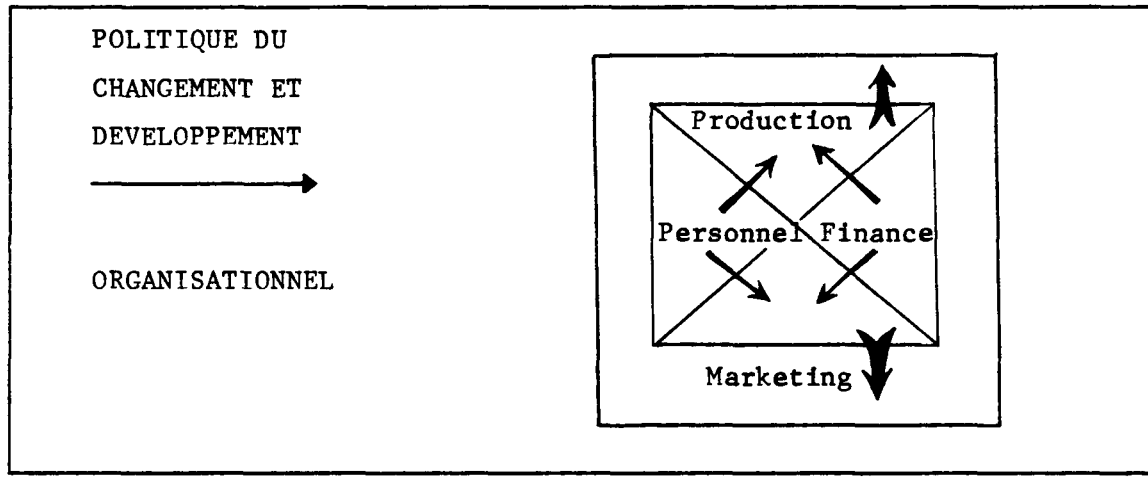


Visiblement, à l'usine A, le changement de directeur aurait peu d'impact sur la politique extérieure et la gestion du personnel, pourtant considérée comme le principe fondamental de l'entreprise. En fait, ce faible impact sur la gestion du personnel vient de la structure du Groupe A : le directeur des relations humaines du groupe se situe dans l'organigramme juste en dessous du Président A en France. Ce poste est classé, dans le service opérationnel et appartient au Comité exécutif.

Par conséquent, le lien hiérarchique entre la direction de l'usine et la direction des ressources humaines est clairement défini et le directeur de l'usine ne peut de son propre chef modifier la politique de gestion du personnel.

Pourtant, après le regroupement des activités organisationnelles de 1982, qui a accentué le poids des services opérationnels vis-à-vis des fonctionnels, les prérogatives des directeurs d'usine se sont sensiblement élargies, entraînant notamment une plus grande responsabilité en ce qui concerne la marche de l'entreprise mesurée en termes de profit annuel. Cette politique visant à renforcer les fonctions production et marketing a accompagné une modification organisationnelle, par exemple la filialisation de la branche de diffusion des produits de l'entreprise A et le rattachement des services de ventes et de l'administration commerciale à la ligne opérationnelle.

Tab.I4
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL A L'ENTREPRISE A



Les quatres fonctions principales - personnel, finances, production et marketing - sont interdépendantes. L'objectif d'optimisation du développement équilibre de ces fonctions a été atteint à travers une politique organisationnelle de renforcement du système opérationnel, qui a entraîné la restructuration des filiales, et qui s'est appuyée sur les concepts de base de "formateur-formés"(1) pour les employés, et de "client-fournisseurs"(2) entre services.

(1) Système de formation interne : des employés sont formés et a leur tour deviendront formateurs.

(2) C'est le concept de la "production totale" et du "marketing total" qui intègrent toutes les fonctions pour mieux s'adapter aux besoins des consommateurs.

Le graphique 1.3.B. montre bien l'effort apparent que déploie l'entreprise A pour améliorer la politique extérieure, l'organisation et les structures par la promotion du rôle du directeur d'usine, ce que l'on ne retrouve pas à l'entreprise F.(1)

L'importance du rôle du directeur peut d'ailleurs être perçue à travers l'ordre des réponses des employés :

Tab.I5 ROLES DE DIRECTEUR

A :	Organisation - relations sociales - Politique extérieure - gestion du personnel
F :	Relations sociales - Organisation - gestion du personnel - politique extérieure

Dans l'entreprise F, l'amélioration des relations sociales, par exemple le maintien de l'emploi, la diminution du temps de travail, l'investissement à long terme, etc... est conçue comme un des rôles majeurs du directeur d'usine. Or, dans un processus de développement organisationnel(2), cette façon de procéder équivaut à substituer l'objectif au moyen.

En d'autres termes, si le développement économique peut sans peine être converti en avantages sociaux, l'inverse est loin d'être évident. Sans vouloir remettre en cause la foi et les acquis occidentaux en matière de défense du faible, il nous semble dans le cas présent que cet auto-empiètement des capacités organisationnelles sous-prétexte d'une répartition égalitaire tient du rêve dans une conjoncture de concurrence mondiale acharnée.

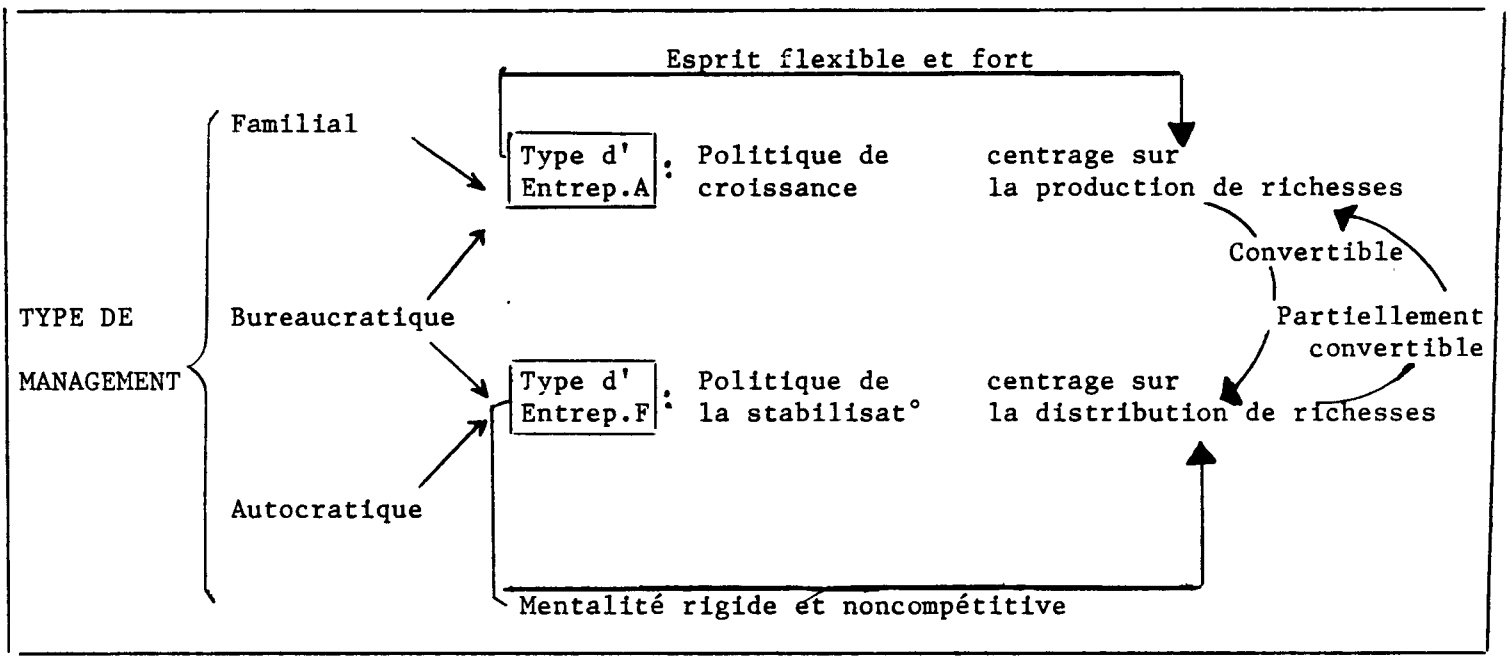
---

(1) Une meilleure efficacité organisationnelle résulte du feed-back entre la structure d'organisation et la politique extérieure de l'entreprise. Débat stratégie/structure que nous avons déjà évoqué au début de cette étude.

(2) cf. SCHEIN. BECKHARD ; Addison-Wesley series on organization development.

L'orientation excessive vers la distribution égalitaire des gains immédiats ne cause souvent qu'une guerre de partage qui coupe toute perspective d'accumulation durable des richesses. On peut représenter comme suit ce cercle vicieux ou cercle vertueux dans l'entreprise F et A.

Tab.I6
TYPE DE MANAGEMENT ET CREATION DES RICHESSES DE L'ENTREPRISE



Ce type de comportement revient au problème d'avoir un "gros gâteau" avant le partage (1). La divergence entre la politique de l'entreprise (2) et la mentalité des employés de l'entreprise F s'accroîtra de plus en plus sans une coïncidence de l'esprit compétitif des deux partis, managers et ouvriers.

A ce niveau la politique de formation a un rôle fondamental dans la conciliation de ces deux attitudes divergentes. Rappelons que la formation doit développer non seulement les aptitudes techniques, mais aussi l'adhésion aux objectifs de l'entreprise : l'esprit maison.

(1) cf. Théorie Z de W. OUCHI p 41.Inter Editions. 1982. PARIS
(2) L'entreprise F, nationalisée, cherche à recouvrer son dynamisme et s'ouvrir à la haute technologie et la libre compétition.

Le faible investissement formation de l'entreprise F par rapport à l'entreprise A aggrave les choses.

2. Partenaires sociaux

Dans le chapitre précédent, nous avons vu le type de management en relation hiérarchique et humaine. Nous allons voir maintenant d'autres images des principaux acteurs par leurs relations publiques et sociales[1].

Plusieurs employés m'ont interrogé sur ce que je voulais dire en terme de "responsabilité sociale" (qui est en fait un concept américain). Nous allons apercevoir l'état réel de la responsabilité sociale par la perception des employés, par le rôle des syndicats et par le niveau de la satisfaction des employés en terme de droit du travail, de formation et de participation.

---

(1) Les relations industrielles prennent différentes formes, le système de la "Mitbestimmung" Allemande, la "collective bargaining" Américaine et l'auto-gestion Yougoslave. Mais ces systèmes paritaires existent d'une manière conflictuelle. Bien que l'on parle des "partenaires sociaux". Ce que nous visons ici, c'est d'avoir un système consensuel entre tous les acteurs intérieurs et extérieurs de l'entreprise dans tout le processus de management donc des actions de planning, d'organisation, d'actualisation et de contrôle.

1) Les efforts de la direction

La légitimité des actions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise pourrait être évaluée en différents termes selon des systèmes de valeur du peuple, de la culture qui en fait sont incarnés dans les objectifs de l'entreprise.

Si l'on voit que cette valeur ne nous apparaît pas comme ce qui fait l'objet de notre désir, mais comme ce qui devrait être l'objet du désir de tous les hommes, les actions de l'entreprise, en particulier la vente et le profit, ne devraient pas continuer en tant que telles.

Par exemple selon Marx la plus-value(1) ne doit pas être exploitée par les employeurs en limitant le salaire au minimum physiologique et la durée du travail au maximum physiologique. Alors que cette doctrine quantitative néglige complètement l'amélioration qualitative du travail des employés et son impact positif au développement social qui est la base du capitalisme moderne(2).

(1) Pierre angulaire de la doctrine de Marx : la force de travail d'un ouvrier est la seule valeur d'usage capable de multiplier la valeur. En la vendant à l'employeur contre un salaire, elle devient une valeur d'échange comme tout autre marchandise et donc, comme celle-ci, la valeur de la force de travail est déterminée par la quantité de travail nécessaire à sa production, à l'entretien de la vie de l'ouvrier et de sa progéniture destinée à le remplacer. Mais l'employeur prolonge au delà la durée de travail de l'ouvrier et sur ce travail créé un surproduit donc une plus-value qui n'est pas payée.

(2) Les cas se présentent concrètement avec le mouvement de la démocratie industrielle des années 70. La qualité de vie au travail de type scandinave est un bon exemple de ce mouvement.
cf. G TREPO, The quality of working life in western and eastern Europe, Associated Business press. London 1979.

Notre recherche concerne uniquement les employés français qui travaillent dans les différents sociétés dont le type de management est d'origine Américaine et Française.

Par conséquent, toute la différence entre A et F vient d'un mode d'organisation différent. En terme de responsabilité sociale, 100 % des ouvriers A ont répondu que les efforts de l'entreprise A sont au dessus de la moyenne, dont 43 % très bons, 43,8 % bons, 12,4 moyens. Ceux qui répondent qu'ils sont moyens sont des techniciens de 3ème échelon.

Par contre, la majorité des ouvriers F voient que les efforts de l'entreprise F à la responsabilité sociale sont moyens et il n'y a personne qui a répondu "très bons".

Ce résultat correspond exactement à l'attitude des gens en terme d'image de l'entreprise(1). Les ouvriers A pensent que leur société est une des meilleurs et les ouvriers F dans la moyenne. Cela implique que l'entreprise construit humain peut être comparée à un système d'individus dont les besoins supérieurs n'apparaissent qu'après la satisfaction des besoins élémentaires(2) :

Une organisation possède, dans sa nature de construit humain, plusieurs types de responsabilités dont la responsabilité de production, de stabilité et croissance, de légitimité et identité de l'entreprise.

Et sans la vigueur intrinsèque de l'entreprise, sans la continuité des activités de production, sans le développement de l'organisation par l'alternance des stratégies de croissance et de stabilisation, la réalisation de la responsabilité sociale, en terme de légitimité et d'identité de l'entreprise, ne peut pas être obtenue (au-dela de la simple survie).

---

(1) Que pensez-vous de votre entrepise comme employeur comparée à d'autres entreprises que vous connaissez ?

(2) Comparaison inspirée par le processus d'évolution des théories des organisations : O.S.T. (Production) ⟶ l'Ecole des relations humaines (Stabilité) ⟶ le développement organisationnel (Croissance) ⟶ la responsabilité sociale et QVT (Légitimité) ⟶ la culture d'entreprise, le nouveau mode d'organisations (Identité) ; cf. P. Morin, Le management et le pouvoir, E.O., 1985, Paris, PP25-66 notamment p.33.

SECTION 2. SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les deux entreprises étudiées offrent de nombreuses similitudes : même secteur (Electronique et "Hi-tech"), même taille, population homogène (presque 100 % française), usines vertes , etc... Néanmoins, en dépit de la convergence de ces paramètres, la structure et le fonctionnement de la communication interne nous sont apparus fort différents.

Nous nous sommes focalisés ici sur les différents systèmes de communication, et sur le niveau de satisfaction des ouvriers vis-à-vis des informations transmises - du haut ou du bas - à travers ces systèmes.

I. Moyens et sources d'information

Dans les deux entreprises, ont été retenus dans l'ordre comme étant les plus utiles et importants :

1) les notes de service et d'information de la direction,
2) les comptes-rendus des réunions des C.E. (Comités d'Entreprise ou d'Etablissement) et des délégués du personnel,
3) les journaux et revues.

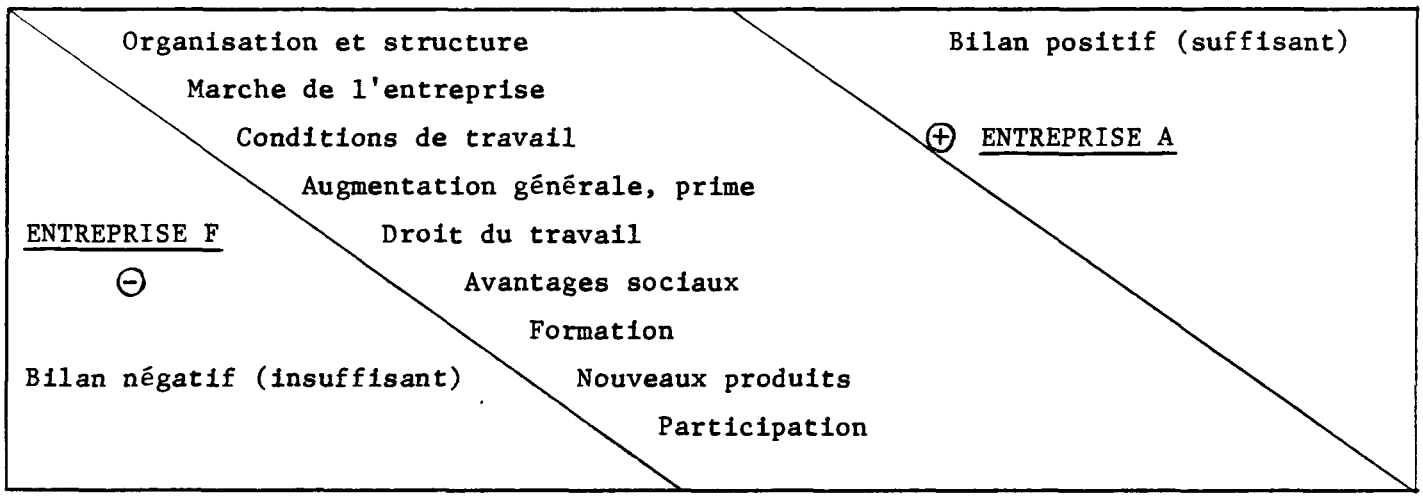
Cependant, l'entreprise A s'appuie sur une hiérarchie forte qui représente un des plus importants vecteurs de communication. En revanche, l'entreprise F laisse une place importante à une communication informelle, parasite, telle que les "bruits de couloir".

Ce n'est donc pas à ce niveau, une carence de l'affichage ou un manque de comptes-rendus - non plus que la puissante voix de la CGT - qui nous feraient considérer l'entreprise F comme plus médiocre au niveau de la communication ; ce serait plutôt le manque d'implication de la hiérarchie qui n'assume pas son rôle important dans la circulation de l'information.

2) Responsabilité organisationnelle de l'entreprise

Tab.I7

BILAN ORGANISATIONNEL DE A ET F



Sur tous ces points, l'entreprise A présente un bilan nettement plus positif que F[1]. Coupé de ses moyens de réalisation, la tension vers un objectif organisationnel ne résulte qu'en frustration pour les employés de l'entreprise F. Par exemple, en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, l'action des syndicats est perçue comme assez utile par les ouvriers F ; néanmoins cette action se fonde sur des relations obsolètes entre patronat et syndicats.

Ces relations sont le fruit du 19ème siècle, qui imprègne encore profondément la mentalité ouvrière et l'idéologie syndicale d'aujourd'hui[2]. La négociation est vécue comme l'affrontement entre un patronat soucieux uniquement de productivité et des syndicats chargés de la protection des droits du travailleur, qui doivent prévenir l'exploitation et la manipulation.

---

(1) cf. section 2 : Niveau de satisfaction face à l'information.

(2) Le phénomène général de la fin d'idéologie dans les sociétés post-industrielles comparé au maxisme orthodoxe.
cf, Anthony GIDDENS, The class structure of the advanced societies , Hutchinson University Library, 2nd éd. 1983, London, PP14 à 68.

2 . La quantité et la qualité de l'information

Dans l'entreprise A, les ouvriers estiment que l'information concernant leur travail est suffisante - voire légèrement surabondante -, et claire (seulement 10 % de la population interrogée ont répondu négativement).

En revanche, l'entreprise F donne une image beaucoup plus contrastée, puisqu'à l'opposé des Agents de Maîtrise, les ouvriers (1) considèrent cette information comme totalement insuffisante et peu claire. Les AM restent confiants dans un système auquel les ouvriers n'adhèrent pas, et l'on perçoit clairement un cloisonnement important, lié à ce différentiel sur le plan de la communication tant au niveau de la quantité que de la qualité de l'information reçue ou transmise.

Cela fait apparaître le rôle ambigu et la position privilégiée des agents de maîtrise dans les systèmes de communication dès lors qu'ils assurent la transmission formelle de l'information, mais aussi sa rétention.

Quoi qu'il en soit, l'information circule moins dans l'entreprise F, et est moins bien saisie ou ressentie que dans l'entreprise A.

---

(1) Tout au long de cette analyse, le mot "ouvrier" comprendra normalement les A.M. Ce n'est que lorsqu'une différence de réaction significative apparaît que nous avons clairement effectué le distingue comme dans le cas présent.

3 Niveau de satisfaction face à l'information

Nous avons tenté de la mesurer selon deux axes : les informations transmises par la ligne hiérarchique et les informations acquises autour d'une table de négociation entre partenaires sociaux.

3.I Ligne hiérarchique

Malgré les efforts de la hiérarchie pour ouvrir les ouvriers aux changements économiques et technologiques, un tiers des ouvriers de l'entreprise A montraient leur soucis d'accéder à plus d'information concernant les nouveaux produits, l'évolution technologique et l'évolution économique en général.

Il convient de noter que cette inquiétude est moins due à une carence en information qu'a un appui organisationnel fort qui fait apparaître ces thèmes comme une préoccupation professionnelle pertinente, et développe une sorte de "conscience professionnelle du progrès" dans un domaine très concurrentiel et évolutif. La base de ce raisonnement peut être vérifiée par l'indice de satisfaction élevé des ouvriers face à l'information concernant la marche de l'entreprise A (situation au niveau commercial et production), son organisation et ses structures, et la formation. En particulier, les trois usines de l'entreprise A ont alloué plus de 10 % de la masse salariale à la formation des employés en 1983.

Le tableau récapitulatif suivant semble d'ailleurs montrer qu'il existe une forte relation entre la formation et les autres informations citées ci-dessous.

Tab.I8

"TAUX DE SATISFACTION FACE AUX INFORMATIONS TRANSMISES PAR LA LIGNE HIERARCHIQUE"

TYPE D'INFORMATIONS	TAUX DE SATISFACTION (INSATISFACTION)	
	Entreprise A.	Entreprise F.
1) Nouveaux produits	52.9 (35.2)	20.0 (73.3)
2) Marché d'entreprise	64.7 (11.7)	33.3 (60.0)
3) Fonctionnement et structure d'entreprise	94.1 (0.0)	33.3 (66.6)
4) Information économique	64.7 (29.4)	20.0 (66.6)
5) Formation	82.3 (11.7)	46.6 (53.3)

Chez F, dans aucun domaine l'information ne satisfait plus de la moitié des ouvriers, et rarement plus du tiers.

A ce propos notons que les cinq types d'informations reprises dans notre tableau sont des informations descendantes ; en conséquence, cela impliquerait que chaque responsable hiérarchique fut réévalué pour permettre de situer le véritable problème de communication et le moyen d'y pallier.

Pour plus de clarté, il convient également de préciser que l'entreprise F subissait de multiples changements organisationnels au moment où cette étude fut réalisée. Pour tenter de rattraper la perte cumulée des dernières années, un vaste programme de rationalisation a été lancé, touchant tant l'aménagement du parc machines que du travail et des effectifs inter et intra-usines. Les ouvriers, qui n'ont pas de prise directe sur ce type de phénomènes exprimaient leur manque d'information concernant les changements (mutations technologiques et économiques) qui sont directement rattachés aux problèmes de chômage et même de licenciements.

Cela explique en partie pourquoi la marche et la structure de fonctionnement de l'entreprise sont des pôles secondaires d'intérêt pour les ouvriers de l'entreprise F, ce qui la différencie de l'entreprise A.

Les ouvriers A reçoivent une information très riche sur l'organisation et le fonctionnement de leur entreprise, souvent complètée par un long "voyage industriel" qui leur permet de visiter les autres usines du Groupe A et d'y observer ce que l'on y produit. Cela encourage la mobilité interne : le changement de poste d'une usine à l'autre se fait facilement, souvent suite à la demande de l'employé. Cette politique d'information contribue en outre à conforter la forte image de l'entreprise A et les sentiments d'appartenance et de fierté chez l'employé.

En revanche, l'entreprise F fait peu d'efforts pour faire connaître à ses salariés le "ce que l'on fait", et, en conséquence le "ce que l'on est". Cette méconnaissance mutuelle, qui restreint le champ de la communication a une part de responsabilité dans la psychose du chômage et la préoccupation quotidienne au travail.

Ceci est un des stigmates classiques de l'entreprise publique : le peu de conscience professionnelle. Le faible sentiment d'appartenance et le peu d'intérêt porté à l'entreprise conduisent à plus de revendications dirigées vers des récompenses pécuniaires et psychologiques qui font écho à l'angoisse persistante d'être exploité. La frustration au travail fait dévier l'intérêt vers d'autres aspects que l'enrichissement du travail.

Les quatres premières catégories de notre tableau I8 ont pour but de sensibiliser les ouvriers à l'environnement de leur poste de travail. En revanche, l'information sur la formation, plus focalisée, est relativement plus satisfaisante aux yeux des ouvriers de l'entreprise F. Elle reste néanmoins importante parce que, en dépit de crédits à la formation alourdis depuis 1982, l'opportunité d'en bénéficier n'est pas encore offerte à tous les ouvriers.

Dans l'entreprise F, la formation est intervenue avant l'accès à un poste plus sophistiqué (par exemple à l'occasion de l'introduction de nouvelles machines) ou bien entraînant des responsabilités plus importantes. Néanmoins cette possibilité est restée strictement limitée à quelques ouvriers, jeunes pour la plupart, et aux agents de maîtrise (une ou deux semaines de stage à l'extérieur sur la "conduite de réunions"). Cet impact limité de la formation, ne peut pourtant être assimilé à la seule conséquence d'un manque de considération de la direction, mais bien aussi à l'inertie traditionnelle des ouvriers qui ne veulent être dérangés de leur status-quo.

De fait, pour l'ouvrier F, un changement de poste ou une promotion par le biais de la formation ne représentent pas un objectif à long terme ; la préoccupation première, qui occulte le reste, est la conservation du poste actuel.

Remarques

1) Importance du rôle de la hiérarchie sur le plan de la communication
   Ambiguité du rôle des Agents de maîtrise
   - relation des informations,
   - transmission formelle des informations,
   - information comme source de pouvoir.

2) La volonté de développement de carrière et le mauvais effet de la formation :
   * Direction
   . contrainte financière de l'entreprise (condition interne, pour l'investissement lourd au démarrage)
   . intervention myope
   - attente du résultat à court terme
   - effet lent de la formation
   - manque de considération vis-à-vis des ouvriers.
   . retard au développement de la technologie et de la qualité du produit.

* Base
. mentalité ouvrière (obstination du status quo)
. manque d'esprit maison (individualisme)
. technique personnelle est le seul outil d'avancement (Artisanat).

3) Le degré de satisfaction face à l'information est un indice de l'efficacité du système hiérarchique.

3.2 Les échanges entre partenaires sociaux

Nous avons vu que la quantité et la qualité de l'information transmise par la ligne hiérarchique sont sévèrement inférieurs dans l'entreprise F. (Le niveau de satisfaction face à l'information pourrait d'ailleurs être conçu comme un critère d'appréciation de l'efficacité du management). D'où la question : cette transmission est-elle assurée par les représentants du personnel ou les délégués ? La réponse a été négative, malgré le plus fort taux de syndicalisation à l'entreprise F. D'où une autre série de questions : pourquoi les activités syndicales sont-elles faibles et la quantité absolue d'information insuffisante à l'origine ? et, y-a-t-il d'autres acteurs ou groupes d'acteurs qui interviennent ?

Tab.I9
TAUX DE SATISFACTION FACE AUX INFORMATIONS SOCIALES

TYPES D'INFORMATION	TAUX DE SATISFACTION (en %)	
	Entreprise A	Entreprise F
1) Avantages sociaux	88.2 (11.8)	40.0 (46.6)
2) Conditions de travail	82.4 (17.6)	26.7 (53.3)
3) Explication de la paie	94.1 (5.9)	60.0 (33.3)
4) Droit du travail, Convention Collective	70.6 (17.6)	20.0 (60.0)
5) Participation au résultat économique	58.8 (35.3)	26.7 (66.7)

Ces cinq types constituent les principaux thèmes de discussion entre partenaires sociaux. Ils sont néanmoins de différents ordres dès lors que le rôle du syndicat est traditionnellement conçu comme la protection du droit des travailleurs à travers les contrats, les conventions collectives et la négociation avec la direction. Plus précisément, l'amélioration des conditions de travail et la protection des droits des travailleurs cristallisent l'essentiel des revendications syndicales.

Si l'on considère l'organisation comme un construit humain , ces deux dernières conditions sont des préréquis à assurer. Considérer l'être humain, souvent négligé au nom de l'efficacité organisationnelle, ne signifie ni créer un nouveau type d'humanisme, ni évaluer sa valeur comme un capital, matériel ou non. C'est plutôt retrouver la valeur humaine oubliée ou perdue depuis l'apparition des nouvelles règles d'organisation au 19ème siécle.

Même dans l'entreprise A, des problèmes importants de production ont eu lieu. Par exemple la poudre de silicium a causé des maladies de la gorge chez les agents de fabrication. Si aujourd'hui tout danger de contamination due à ce nouveau matériau employé dans les cartes (I) et pour les machines à écrire a été éliminé, cela reste un souci potentiel. Pourtant, globalement, l'entreprise A est considérée par les ouvriers plus comme un bureau que comme une usine. La propreté , le système de sécurité, le travail bien automatisé, tout explique la satisfaction des ouvriers(2).

(I) Carte : carte de composants électroniques.

(2) En fait, à l'entreprise A, il n'y a pas véritablement d'ouvriers, mis à part quelques balayeurs, transporteurs, etc... Le concept d'ouvriers signifie plutôt "non-cadre".

En revanche, dans l'entreprise F, l'usine garde son image traditionnelle. L'aménagement du travail et des machines se fait progressivement. Par exemple, l'installation des nouvelles lignes de production de "cartes" ou de moteurs hermétiques est réalisée en amenuisant l'espace réservé aux lignes traditionnelles.

Les ouvriers des lignes traditionnelles avaient de la nouvelle ligne automatique une vue ambivalente : dix fois plus productive, elle leur semblait à la fois "plus facile" à travailler et menaçante pour l'emploi. Mais, de fait, si cette ligne à rendement élevé nécessite de nouvelles connaissances pour contrôler les machines, elle n'a pas entraîné d'augmentation du niveau de salaire par rapport à l'ancienne chaîne. Donc, contrairement aux plaintes des ouvriers, ce ne sont pas les conditions physiques de travail qui se sont dégradées : le phénomène semble plutôt d'ordre psychologique.

La création de responsabilités nouvelles n'a donc pas entraîné de revalorisation du salaire, et la ligne automatisée est animée par des jeunes qui ont bénéficié de plus d'opportunités de formation, et ont fait preuve de plus de volonté d'évoluer. Cependant, la ligne traditionnelle reste prédominante, tant au niveau de l'effectif qu'à celui de sa contribution dans la production totale. Les opératrices y ont été mutées au fur et à mesure de la réorganisation du travail. Le changement de poste n'est lié ici ni à la volonté du personnel, ni à une perspective d'enrichissement du travail : c'est une nécessité collective d'adaptation.

Tout ce contexte explique les sentiments mitigés ou négatifs des ouvriers vis-à-vis des conditions de travail à l'entreprise F.

Le respect du droit des travailleurs, le contenu de la convention collective et l'allocation de certaines ressources financières sont des thèmes de négociations collectives et institutionnelles. L'entreprise A, modèle des firmes multinationales capitalistes a souvent été critiquée

par des théoriciens socialistes et marxistes[1], entre autres pour l'exploitation qu'elle pratiquerait sous le couvert de son fameux principe de management "le respect de l'individu".

Or, dans notre enquête, à l'exception d'un ou deux techniciens (2) qui ont été négatifs, tous les ouvriers se sont montrés très favorables sur tous les points évoqués[3].

Il est possible de schématiser rapidement les raisons fondamentales de cette satisfaction ou insatisfaction dans l'entreprise A.

La préoccupation principale des ouvriers en France est, actuellement, le maintien de l'emploi. Or, l'entreprise A ne connaît pas de problème de chômage, au contraire. Durant les congés on utilise même des intérimaires ou stagiaires, choisis dans une large mesure parmi les enfants du personnel pour assurer la production.

Les techniciens qualifiés (AT_3 et ATP)[4] de A sont en revanche un réel souci d'un tout autre ordre : leur carrière. Ils ont été promus dans des groupes comme le contrôle de production ou le contrôle qualité, qui sont indépendants de la production proprement dite. Néanmoins, quoique leurs fonction leur confère une assez large autonomie, leurs responsabilités sont moins importantes que celles d'un agent de maîtrise. Leur dilemme est que s'ils restent techniciens, leur promotion est strictement bloquée par des ingénieurs, et que, d'autre part, il leur est difficile de revenir au service opérationnel en tant qu'agents de maîtrise.

---

(1) cf. M. PAGES, L'emprise de l'organisation ,1979, P.U.F., Paris

(2) Technicien : au dessus d'AT_3, (coefficient supérieur à 365).

(3) Droit du travail, convention collective, etc...

(4) Agent technique échelon 3 et Agent technique de production.

Plus qu'un problème collectif ou institutionnel, c'est cette impasse, et la frustration qui en résulte pour cette catégorie, qui a causé les réponses négatives. En fait, les ouvriers de A ne semblent pas avoir de sujets particuliers, à négocier collectivement. Le système de management évolué développé aux Etats-Unis résoud les problèmes sociaux dans l'entreprise et en les actualisant dans les relations employé-employeur. Précisons qu'aux Etats-Unis l'entreprise A n'est pas syndicalisée : elle l'est en France, la Loi rendant d'ailleurs l'implantation du syndicat plus facile(1). Néanmoins son influence reste limitée, dès lors que le rôle des délégués du personnel de A se cantonne aux activités de type culturel ou pratique du C.E. : cinéma, vacances, voyages, transports etc...

Dans l'entreprise A, les slogans et doctrines syndicales ont un impact d'autant plus faible que le chômage n'existe pas, et que les disponibilités de la compagnie permettent d'excéder de loin les exigences légales des syndicats nationaux. Seuls parfois, les délégués syndicaux peuvent préoccuper la direction du personnel. Au contraire, dans l'entreprise F le chômage exerce une menace constante(2), que relèvent les deux syndicats majoritaires CGT et CFDT. La raison de cette sous-activité est le sur-stockage des années précédentes : et, quoique lourdement subventionnée par l'Etat Français (alors que même au Japon d'innombrables entreprises sont crées et disparaissent chaque année absorbées ou évincées par d'autres entreprises plus saines) le groupe F, avec 130.000 personnes génère de lourdes pertes. Ajoutons que F n'est pas leader de son secteur (petit ordinateur familial, télévision, moteurs hermétiques) et que la théorie de la courbe d'expérience la placerait loin derrière l'entreprise A. Dans l'entreprise F, les questions d'argent et d'allocation de ressources sont donc beaucoup plus vives.

---

(1) Aux Etats-Unis, il faut pour qu'un Syndicat s'implante, qu'une majorité (+ 50 %) le demandent. En France, un seul salarié peut créer un Syndicat, sans condition de représentativité.

(2) Chez F, le nombre de salariés mis en chômage partiel a été de 34 en 1982, 198 en 1983 et 514 en 1984 pour un total d'heures perdues respectivement de 1632, 6524 et 15972 heures chaque année. Deux jours ouvrables ont été chômés en Juillet 1985.

Les réponses défavorables des employés A en ce qui concerne la participation aux résultats viennent en grande partie de cette relation hiérarchique.

Notons qu'il y a plus d'agents de maîtrise qui émettent un avis défavorable à ce sujet dans l'entreprise A que dans l'entreprise F. Si la participation des employés à travers les cercles de qualité et le système de suggestions est encouragée par l'entreprise, les agents de maîtrise reprochent le fait que la participation à l'allocation des fruits de ces travaux reste individuelle et spécifique.

Dans l'entreprise F, la participation aux résultats n'existe pas. Pendant les groupes d'expressions, les questions concernant la rémunération sont exclues, et la négociation au C.E. n'est qu'une procédure formelle qui n'a pas d'effet sur le partage des résultats. Les primes et le boni collectif restent avant tout de type taylorien et réservés à la production.

Parmi les cinq thèmes concernant les relations industrielles, la participation financier reste celui qui soulève le plus fort mécontentement dans les entreprises A et F.

4. Les Dérapages de la communication

Dans toute organisation existent de multiples distorsions de l'information qui sont cause - ou résultat - de l'inefficacité du système de communication.

C'est ce type de déviations que nous allons étudier dans les entreprises A et F, en les regroupant en deux grandes catégories : l'ambiance et la volonté de coopération en premier lieu, puis le blocage d'informations et les bruits parasites d'autre part.

4.I La volonté de coopération

Le modèle de transmission mécanique de l'information en système bureaucratique ne tient pas compte de la volonté des gens pour une transmission rapide et précise. Il semble pourtant difficile de nier que l'efficacité de la communication s'améliore dans une ambiance de coopération.

Le chapitre précédent nous a permis de constater que le système de communication de l'entreprise F est très inférieur à celui de l'entreprise A. Ici, nous allons cerner de plus près si ces disfonctionnements proviennent d'un manque d'implication de la direction ou bien d'un problème structurel[1].

4.I.L L'entente inter-service

L'entente entre catégories distinctes de personnel, et, par là, sa coopération inter-service, n'est jugée entièrement satisfaisante dans aucune des deux entreprises. Seulement la moitié des personnes interrogées (un peu plus à l'entreprise A, un peu moins à l'entreprise F) répondaient positivement.

Nous avons, en outre, repéré un phénomène classique, puisqu'à une exception près, tous les agents de maîtrise répondaient que les relations entre services étaient bonnes, alors que la plupart des ouvriers - et tous les AT_2 (qui se situent entre les ATP et les ouvriers professionnels - exprimaient une opinion négative.

---

(1) Nous rejoignons ici une partie du grand débat Stratégie/Structure:
- La Stratégie conditionne la Structure ; cf. A.D. CHANDLER, Stratégie et Structure de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1972.
- de la Structure découle la Stratégie ; cf. DJ. HALL et M. SAIAS, les contraintes structurelles du processus stratégique , RFG Nov-Déc. 1979 .

Curieusement, dans l'usine F qui a conservé le plus de productions traditionnelles, la relation entre les différentes catégories semble meilleure. Rappelons néanmoins encore une fois que les résultats globaux à cette question étaient sensiblement équivalent à F et A.

4.I.2 L'entente inter-groupes ou inter-équipes

Cette question nous a permis de différencier très nettement les deux entreprises à travers les réponses fournies par les ouvriers.
Les AM qui dirigent plusieurs équipes à l'exception d'un seul, répondaient positivement tant à l'entreprise A qu'à F. Cette réponse peut néanmoins être biaisée par une réaction d'autodéfense, ce qui tendrait à prouver la réaction des ouvriers : à l'entreprise A, deux ouvriers seulement ont répondu négativement, alors qu'au contraire à F seulement un ouvrier répondait positivement. Il y a donc un sérieux blocage des relations inter-équipes à l'entreprise F.

4.I.3 Entente dans le service

Dans les deux entreprises le climat dans le service était très bon : plus de 90 % des ouvriers étaient satisfaits de l'ambiance générale dans leur secteur ; ils l'estimaient très accueillant pour des nouveaux arrivants, et pensaient que les conditions étaient réunies pour qu'ils puissent mettre en oeuvre toutes leurs compétences dans leur travail.

Dans l'entreprise A nous avons également constaté une très forte implication de la hiérarchie ; avant ou après une décision, le responsable demande l'avis de ses collaborateurs. Chez A, la surveillance des opinions des ouvriers est donc une tâche très importante. Ainsi, même si l'entreprise A distille une image forte de la hiérarchie comprise comme la distinction entre manager et non manager, les responsables s'impliquent profondément.

En revanche, à l'entreprise F, plus de la moitié des ouvriers déclarent qu'ils ne sont consultés que très rarement ou jamais. Le style de commandement de F semble donc plus autoritaire.

Aux yeux de l'ouvrier F, la hiérarchie, c'est le col-blanc et cette distinction entre cols-blancs et cols-bleus (catégories sociales de l'entreprise F) nous a semblé plus tranchée que celle entre les managers et non-managers (catégories de gestion de A. Dans l'entreprise A, la mobilité professionnelle est beaucoup plus grande qu'à l'entreprise F. L'entreprise indemnise la formation professionnelle, et, de plus, beaucoup de techniciens de A suivent les cours du CNAM pour devenir ingénieurs. Dans l'entreprise A, si les gens en ont la volonté, l'opportunité de formation pour une qualification croissante et une promotion existe, ce qui est un trait certainement plus américain que français.

Dans l'entreprise F, les cols-bleus semblent plus conscients d'une limite imposée à leur carrière et, plus réticents face à la formation. Le phénomène est renforcé par la forte population féminine, moins attirée par la formation à cause des enfants, des tâches ménagères, etc... Chez F, il n'est pas rare de rencontrer des opératrices qui soient restées plus de vingt ans au même poste et à la même qualification.

4.2 Blocages de la communication et communications parasites

Les disfonctionnements du système de communication se manifestent souvent à travers la rétention d'informations, le manque de sincérité de la hiérarchie qui émet des "bruits de couloir" et la méfiance envers la hiérarchie.

4.2.I La confiance en la direction

Dans l'entreprise A, nous avons relevé deux types d'opinions : 40 % déclaraient avoir pleinement confiance en la direction et 40 % se taisaient sans opinion. Au niveau des A.M. la confiance était unanime, avec des réponses plus mitigées pour les ouvriers.

En revanche, si dans l'entreprise F les AM se déclarent confiants, les ouvriers expriment en bloc une méfiance totale. Globalement, 50 % de la population interrogée répondaient négativement. De plus, les ouvriers se plaignaient chez F de n'avoir jamais vu ni le directeur de l'usine, ni les autres membres de la direction(1). Ce qui se passe en comité directeur reste donc mystérieux pour les ouvriers. Les fréquents changements de direction est aussi un facteur qui dissocie le lien entre les catégories hiérarchiques.

4.2.2 Les "Bruits de couloir"

Les rumeurs ou "bruits de couloir" sont, dans les deux entreprises, plus fréquentes parmi les ouvriers qu'au sein de la hiérarchie, ce qui est un trait classique. De plus, ce mode de communication informelle est un phénomène universel.

Plus qu'un problème organisationnel a priori, les "bruits de couloir" nous apparaîssent comme un attribut organisationnel dont il faut examiner l'impact, positif ou négatif, sur la communication. Pour les responsables, l'identification de l'origine de ces bruits, qui suivent normalement des voies extra-hiérarchiques, est très important, de façon à pouvoir les utiliser comme des amortisseurs pour les informations choquantes. Cependant, l'utilisation intentionnelle de ces bruits de couloir par essence difficile à contrôler par les responsables est à double tranchant, et peut dégrader les relations hiérarchiques formelles.

---

(1) cf. Le prix de l'Excellence qui développe ce "principe de visibilité" du management dans les entreprises les plus performantes aux Etats-Unis. Inter Editions, PARIS, 1983.

4.2.3 Blocages hiérarchiques

Ils peuvent s'exercer aussi bien sur la communication montante ou descendante. En particulier, le blocage des idées ou suggestions au cours de leur remontée vers la direction est un des problèmes les plus graves. Ces disfonctionnements sont un des problèmes clefs des recherches sur la participation, la démocratisation et la décentralisation.

De fait, tous les systèmes de suggestion, de point d'interrogation, d'étude d'opinion ou de porte ouverte maintenant fameux - qu'à développé l'entreprise A, ne sont que des outils propres à faire sauter ces blocages. En ce qui concerne l'information descendante, l'entreprise A utilise la réunion de service et d'information systématique et régulière, quoique très ponctuelle.

L'entreprise A a également cherché à éliminer les obstacles à la transmission des informations émanant de la direction : "l'aide-mémoire manager" met clairement en avant l'affirmation suivante :"une politique sociale, aussi favorable soit-elle, n'est jugée comme telle que si elle est connue et comprise. Sa réussite dépend de l'implication de chacun, et d'abord des managers". Cette exigence de responsabilité de la hiérarchie, clairement exprimée, favorise la fluidité des informations venues de la direction.

Au contraire, les ouvriers de F déplorent le fait que leurs opinions n'arrivent jamais jusqu'au sommet qu'il y a toujours des blocages. Cela alimente leur méfiance vis-à-vis de la direction. L'entreprise F n'utilise aucun système de suggestion ou boîte à idées, et la communication est plutôt de haut en bas.

La rétention de l'information descendante distord l'équilibre entre l'autorité formelle et le pouvoir réel. Dans l'entreprise A, la rencontre directe avec les échelons supérieurs du management, la politique de la porte ouverte est un facteur d'équilibre. En revanche, à l'entreprise F, la dissociation risque de s'accuser de plus en plus.

SECTION 3. SYSTEME DE MOTIVATION

Les sujets de conversation quotidiens varient selon les catégories de qualification, le service et son ambiance. La communication formelle construit des relations au travail qui fonctionnent comme des motivateurs et en même temps des démotivateurs.

I Image de l'entreprise

le concept d'image de l'entreprise peut être analysé comme le bilan global de l'organisation et de sa marche économique et sociale. La seule question "Que pensez-vous de votre compagnie, comme employeur, comparée à d'autres entreprises que vous connaissez ?" ne peut suffir à caractériser une image interne[1] . Pourtant les réponses que nous avons reçues ont été fort intéressantes et très contrastées pour les deux entreprises.

Chez A, les AM et les ouvriers décrivent leur entreprise comme une des meilleures. Certains sont moins favorables vis-à-vis de leur lieu de travail, principalement parmi les techniciens (ATP, AT_2, et P_1). Ils plaçaient néanmoins leur entreprise au dessus de la moyenne.

Les employés F, eux, considéraient leur entreprise comme dans la moyenne, à l'exception d'une partie des techniciens qui, plus favorables, la situaient au dessus de la moyenne.

---

(1) C'est-à-dire telle qu'elle est conçue et ressentie par les employés.

Le niveau de salaire, les conditions de travail, la marche de l'entreprise en tant que "facteurs d'hygiène"[1] sont considérés comme nettement supérieurs à l'entreprise A. Cependant, l'abondance matérielle n'est pas l'unique variable explicative.

L'état d'esprit, le système d'information, de communication et de formation qui placent l'entreprise A comme leader de son secteur, toujours en quête de performance, rend les ouvriers très fiers de leur appartenance.

En revanche, F est un groupe nationalisé qui comprend plus de 120 sociétés. Chacune de ces sociétés n'est pas tenue d'adopter le nom de F, et la seule dépendance immédiate est d'ordre financier, ce qui n'est pas toujours très positif, le groupe dans son ensemble accumulant des pertes. Ainsi, le groupe F est perçu comme immense, mais son image reste floue et artificielle, puisqu'elle ne repose sur aucunes valeurs partagées au niveau de la gestion.

2. Eléments motivateurs

Ces éléments sont fondamentaux, dès lors qu'une bonne relation de travail s'affaiblit avec le temps sans nouvelle injection motivatrice, comme en convenaient déjà tous les premiers tenants de la théorie "Behaviouriste".

2.I Les motivateurs individuels, la motivation salariale

Si les préoccupations diffèrent dans les deux entreprises, elles se rejoignent en tous cas sur l'importance première du salaire en tant que motivateur. Si ce salaire n'est pas l'unique élément, il est néanmoins le plus sensible.

---

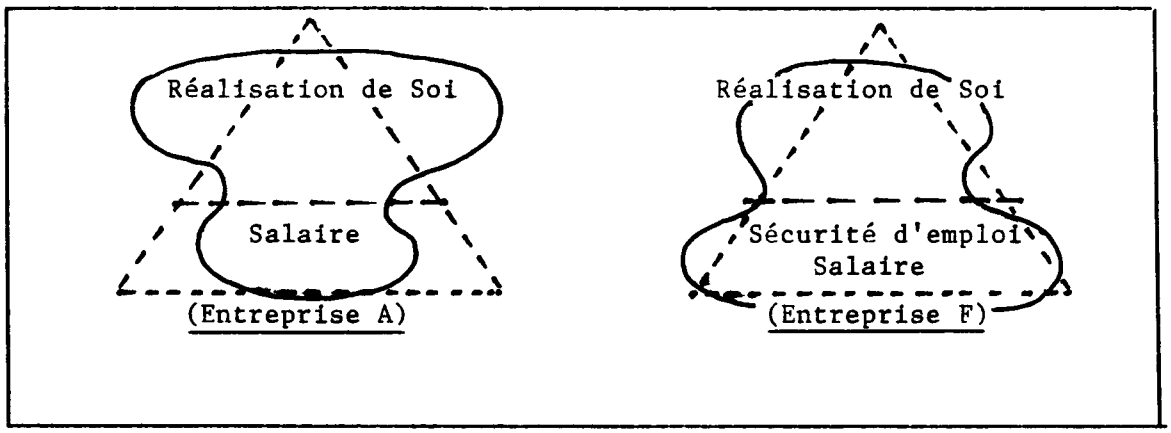
(1) HERZBERG , Two factors theory of Motivation : Work and the nature of man W.P.C. Ohio, 1966

En dehors de celà, les ouvriers de A citent, pour 40 % un travail qui permette de se développer et s'épanouir, et "un travail intéressant" comme les deux motivations les plus importantes.

Pour les employés de F, la sécurité de l'emploi vient à rang égal avec le salaire, ce qui prouve que l'instabilité de l'emploi liée à la politique de rationalisation du groupe est durement ressentie. Ces problèmes n'existent pas dans l'entreprise A, qui assure "l'emploi à vie" à l'instar des sociétés japonaises.

Tab.20

DIFFERENTES FORMES D'ECHELLES DE BESOINS

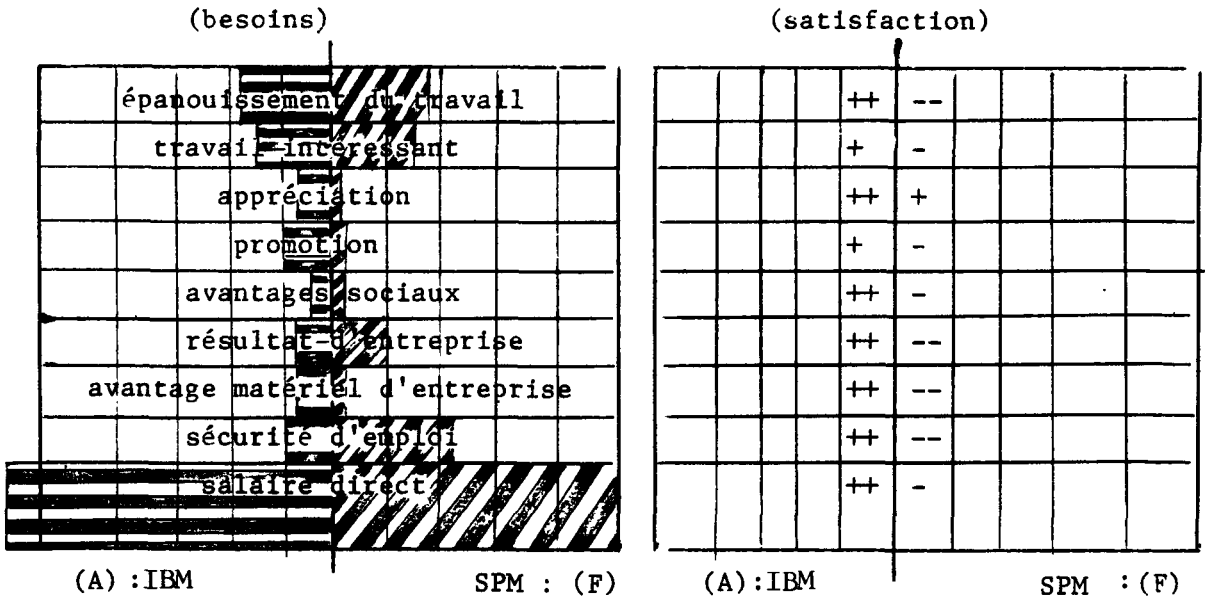


Notre questionnaire nous permet donc de composer la hiérarchie des besoins de l'entreprise A et de l'entreprise F en les reclassant selon l'échelle de Maslow.

On constatera à ce propos le profil particulier de la classique "pyramide", qui se rapproche maintenant plus d'un "sablier".

Tab.2I

DIFFERENTS PROFILS DE L'ECHELLE DE MASLOW



Sauf à nier totalement l'esprit du capitalisme, le niveau de salaire ne se décide pas arbitrairement. Il est la base du contrat passé entre l'employeur et l'employé. Le chômage volontaire que l'on peut rencontrer en France est un refus de ce contrat, phénomène beaucoup moins fréquent au Japon et en Corée où les indemnités sont beaucoup plus faibles.

Cette politique sociale favorable en France, née dans le contexte historique des mouvements ouvriers, coûte cher, même au niveau psychologique en termes de dynamisme perdu, et de réussite organisationnelle.

Le salaire n'est autre qu'une forme de distribution des résultats de l'entreprise, elle-même résultant du contexte organisationnel (combinaison des ressources humaines, de la technologie, du capital, etc...)

Il semble que, sans une explication claire de la feuille de paye ou de la marche de l'entreprise, la capacité organisationnelle ne suffira jamais à satisfaire les besoins et espérances des employés, notamment en termes de salaire. De plus, une partie de l'intérêt pour le salaire vient du fait qu'il est perçu comme un reflet (même discutable) de la valeur de l'individu.

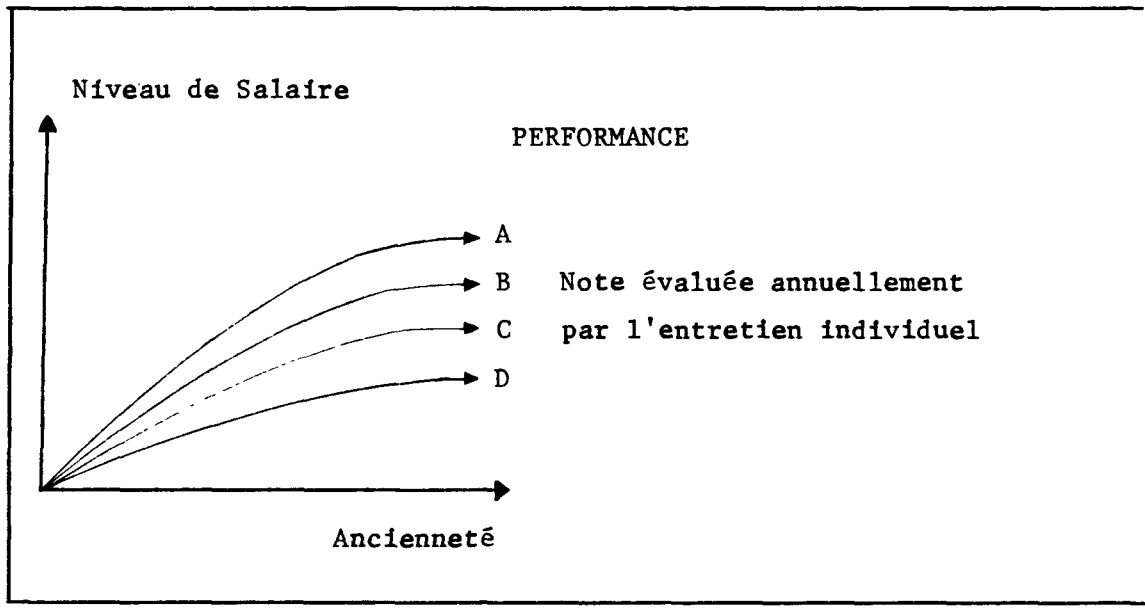
On peut considérer qu'au délà du niveau du SMIG, le salaire ne correspond plus ni a un besoin physiologique ni à une exigence de survie. C'est un motivateur, le plus direct, mais aussi le plus coûteux.

Le fort intérêt exprimé pour le salaire (28 % à A et 25 % à F) est un phénomène relativement évident. Beaucoup d'ouvriers se sont plaints de ne pouvoir discuter des salaires pendant les groupes d'expression, qu'ils considèrent comme un champ de négociation.

L'écart entre le souhait des ouvriers et la politique de l'entreprise en matière de salaire crée un mauvais climat dans l'entreprise F

Tab.22

FOURCHETTES DE SALAIRES



Alors qu'à l'entreprise A, la politique salariale consiste à accorder un niveau de rémunération supérieur à celui des entreprises concurrentes en France, et à fixer le niveau de salaire individuel après l'évaluation annuelle de l'employé par son supérieur hiérarchique direct. Il n'y a donc pas de conflit salarial ouvert, et, de toutes façons, le problème resterait sur le terrain individuel. L'individualisation des salaires est entre autres raisons, très importante pour cela.

2.2 Les motivateurs individuels immatériels, et l'effet multiplicateur de la formation

Des exigences plus qualitatives que le salaire ont leur importance : 33 % des employés de A et 36 % des employés de F comptent l'épanouissement au travail et l'intérêt du travail comme les éléments motivateurs les plus importants.

Ces exigences reposent, nous le soulignons, sur des besoins strictement individuels, ce qui est un trait marquant par rapport aux pays orientaux (particulièrement le Japon[1]). Si le mouvement ouvrier, la solidarité ouvrière et le socialisme historique en France influencent les actions collectives du monde entier, il est frappant de constater que les préoccupations primordiales sont issues de l'individualisme. La célèbre lamentation du général de Gaulle : "Comment gouverner un pays qui compte plus d'opinions différentes que ses 365 sortes de fromages ?" s'appliquerait donc autant aux chefs d'entreprises qu'aux chefs d'Etat.

Ce n'est que dans les années soixante-dix, l'époque du mouvement QVT (Qualité de la Vie au Travail), que les managers ont introduit l'enrichissement et l'élargissement des tâches.

Et l'on voit que l'entreprise A, au management américain, a restructuré les tâches de façon à ajuster le mieux possible les postes aux hommes, à travers le contexte de travail, le changement de poste et le système de la rémunération contingente[2].

Ainsi les théories du développement organisationnel trouvent leur application dans la réalité industrielle qui à leur tour renvoient un double feed-back qui améliore le statut humain au travail et éloigne l'entreprise du modèle taylorien.

---

(1) Au Japon, durant le "Shunto" - manifestation annuelle au Printemps - les employés prennent une ou deux journées de grève générale sans nuire à la production (les heures éventuellement chômées sont rattrapées). C'est une cérémonie où se manifeste la solidarité des employés et où s'exprime aussi la fidélité à leur entreprise. Ici, les exigences d'augmentation de salaire ne sont pas individuelles, mais toujours collectives.

(2) cf. Work Redesign de Hackman/Oldham. Addison-Wesley. 1979.

D'autre part, personne ne nie l'énorme investissement[1] que réalise l'entreprise A dans la formation professionnelle. Un employé rendu plus compétent, plus compréhensif et plus motivé par la formation contribue grandement à la prévention des conflits organisationnels et accentue la mobilisation des ressources humaines face à un univers concurrentiel.

La formation peut apparaître comme un simple acte préventif terriblement coûteux, néanmoins tous les éléments motivateurs lui sont reliés, à tel point que l'on pourrait voir la formation comme la base et le multiplicateur de la motivation au travail[2].

L'entreprise A joue cette carte et son système de formation[3], d'information[4] et de communication aident à concrétiser un certain épanouissement au travail. C'est une politique globale, dans laquelle les réunions de travail, Groupes d'Expression et Cercles de Qualité, jouent un rôle de champs d'éducation.

A la question "Quelle est la dépense la plus élevée ?" les ouvriers de A citent en tête la formation interne, puis le budget du Comité d'Entreprise et enfin, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail.

A l'entreprise F en revanche, on cite les dépenses concernant la sécurité et l'amélioration des conditions de travail, et le budget du Comité d'Entreprise. Mais personne ne mettra en avant la formation interne.

---

(1) Plus de 10 % de la masse salariale.

(2) A ce sujet, cf. SAINSAULIEU, L'effet de la Formation , CESI éd. DUNOD, 1982.

(3) cf. "Le système de formation de l'entreprise A".

(4) idem.

Aussi bien au niveau de la politique que de la représentation qu'en ont les ouvriers, nous avons donc observé un fort contraste entre les deux entreprises.

A l'entreprise F les besoins d'épanouissement au travail sont aussi importants sinon plus que chez A, mais F ne dispose pas des outils nécessaires pour actualiser et concrétiser ces souhaits. La frustration et l'insatisfaction des ouvriers de F est révélatrice d'une politique d'entreprise qui a été jusque là curative, agissant après l'éclatement de conflits organisationnels qui sont longs à s'atténuer et ont pour conséquence de mauvais résultats économiques et sociaux.

Néanmoins, rappelons que cette carence au niveau de la formation chez F ne signifie pas que des efforts importants ne soient pas entrepris ; mais la politique de formation en est à ses débuts(1), et l'attitude quelque peu fataliste des ouvriers, leur manque de volonté à accéder à la formation sont des freins importants(2).(Voir partie III, premier thème).

2.3 Les relations hiérarchiques

En ce qui concerne les aspects relationnels dans la ligne hiérarchique, il y a deux sujets auxquels les ouvriers A sont particulièrement sensibles : l'appréciation que porte leur supérieur direct, et la promotion dans la hiérarchie.

Chaque mois ou trimestre, l'ouvrier A rencontre son chef direct pour fixer le plan de travail, et, une fois par an, ils discutent lors d'un entretien de l'évaluation de la performance de l'ouvrier. L'ouvrier a le droit de demander des éclaircissements sur tous les points de cette appréciation qui lui paraissent incompréhensibles. Enfin, il peut refuser de co-signer sa feuille d'évaluation et exercer un recours au niveau hiérarchique supérieur.

---

(1) La politique de formation interne a débuté il y a deux ans seulement.

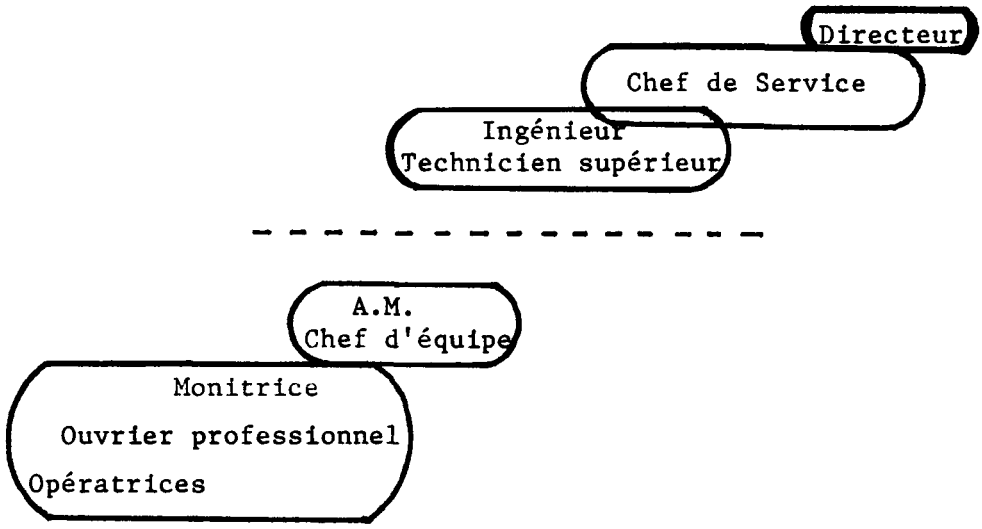
(2) Rappelons que la plupart des opératrices peuvent rester 10 ans ou plus au même poste sans acquérir d'autres qualifications.

Néanmoins, les employés de A essaient de faire évoluer leur carrière à travers la discussion et la confiance de leur chef direct. Par conséquent, la note d'évaluation délivrée par le supérieur, et la promotion potentielle fondée sur cette note, sont des motivateurs très puissante.

Alors qu'à l'entreprise F, aucun ouvrier ne connait les critères d'évaluation par ses supérieurs, qui restent tout à fait implicites. Pour l'ouvrier, c'est plutôt une sorte de "relation d'intimité" avec le chef direct qui peut assurer la prochaine promotion.

De fait, à F, il n'existe pas de système formel d'évaluation de la performance, les monitrices et chefs d'équipes contrôlent seulement la productivité et le taux de défauts de façon périodique.

Le système d'évaluation à F reste donc moins élaboré. De plus, il existe un grand nombre de niveaux hiérarchiques à F, qui sont très cloisonnés.



Les ouvriers sont spécialisés et ne connaissent pas les tâches effectuées par leurs collègues, et le statut de polyvalent n'est pas valorisé : le salaire n'est pas supérieur et le poste est beaucoup plus instable.

Dans ce contexte, l'évaluation est faite seulement d'après les feuilles de contrôle de productivité, et selon l'appréciation de l'agent de maîtrise.

Visiblement, les agents de maîtrise disposent d'un pouvoir discrétionnaire énorme aux yeux des ouvriers, quoi qu'ils soient en tout état de cause "dans le même bateau".

En effet, lors des réorganisations et réaménagements (1), les agents de maîtrise aussi risquent d'être licenciés, s'ils n'ont pas l'opportunité de suivre une formation, tout comme les non-cadres. Leur préoccupation est de conserver un poste à travers les bouleversements organisationnels qui les assimilent plus à des pions sur un échiquier qu'à des individus en quête de promotion et de réalisation personnelle.

2.4 Les avantages sociaux

D'autres éléments motivateurs peuvent être retirés des avantages sociaux et organisationnels, offerts par l'entreprise, thèmes souvent discutés au sein du Comité d'Entreprise avec les délégués syndicaux.

Or, curieusement, si le taux de dépenses de l'entreprise F concernant l'amélioration des conditions de travail est plus élevé que chez A, aucun ouvrier F ne considère les avantages organisationnels comme des motivateurs, non plus que les avantages sociaux d'ailleurs (2).

---

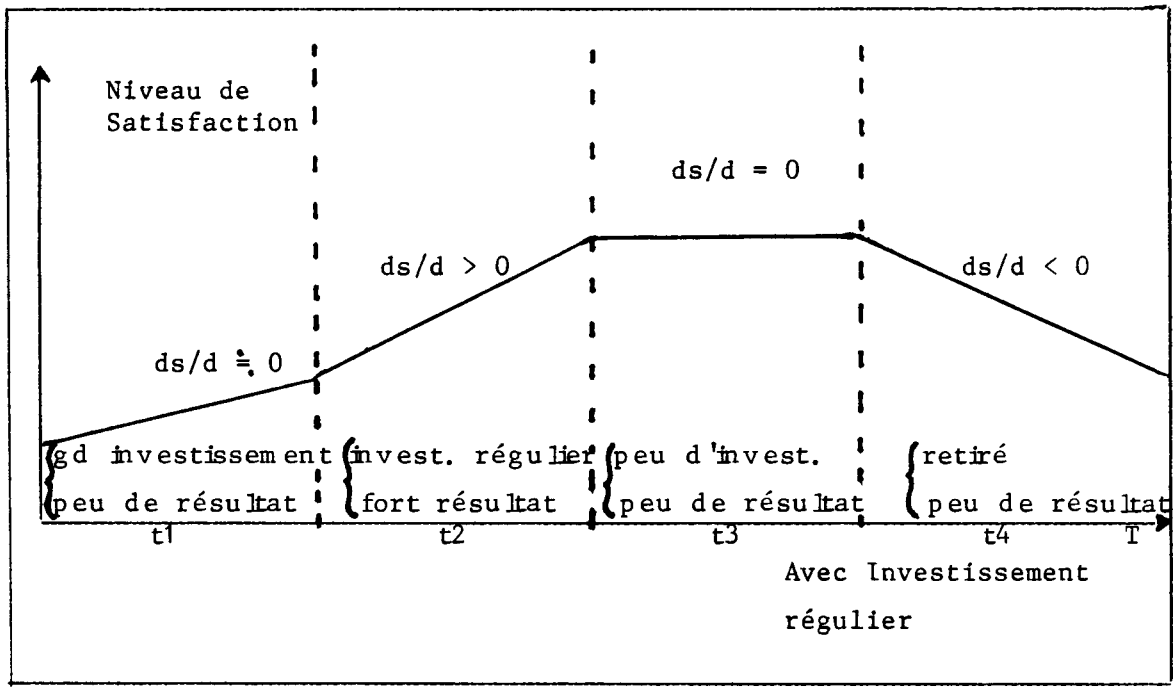
(1) Dans les 3 usines de F, la politique de rationalisation a amené des changements très brutaux :
- abandon total de la production de chassis de TV.
- mise en place de nouvelles lignes de fabrication pour les composants, qui exigent des ouvriers plus qualifiés.
- déménagement de la fabrication des moteurs hermétiques de Lyon à Rouen.
- réduction de la production et chômage général de l'entreprise, etc.

(2) HACKMAN et OLDHAM , ibid, pI85.
overall group effectiveness : S_1 (level of effort) + S_2 (Amount of knowledge and skill) + S_3 (appropriateness of task performance strategies).
Where S_1, S_2, and S_3 are the importances or the Saliences of the three intermediate Criteria in influencing group task effectiveness.

Cela fait que les avantages sociaux et organisationnels sont coûteux, et réclament une grande attention de la part du management.

Tab.23

COURBE DE SATURATION DES AVANTAGES SOCIAUX



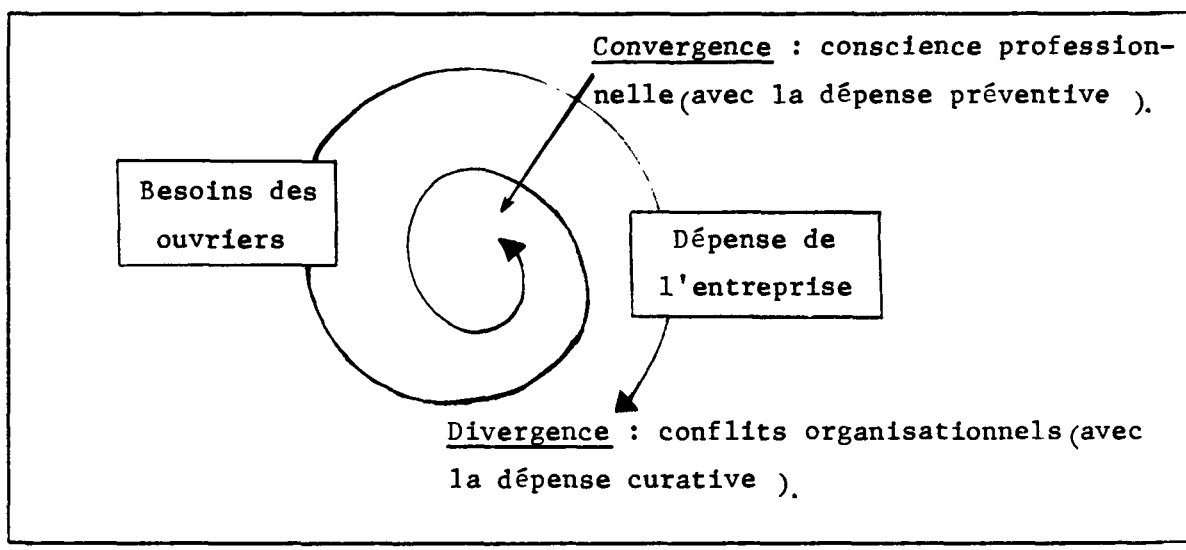
Bien qu'ils soient importants, les budgets alloués à l'amélioration des conditions de travail et au Comité d'Entreprise sont des dépenses à caractère collectif qui n'apportent pas une satisfaction individuelle.

C'est à ce niveau que le mouvement de la Qualité de Vie au Travail (ou Amélioration des Conditions de Travail) rencontre de grandes difficultés pour atteindre son objectif principal. Paradoxalement, les ouvriers perçoivent la QVT plutôt comme un outil d'amélioration de la productivité. Le manque de confiance consécutif, qui perdure pendant toute la phase T_1, constitue pour l'entreprise une période difficile puisqu'il lui faut résister aux effets indésirables alors que le rendement de l'investissement effectué est très faible.

La politique de l'entreprise F semble donc paradoxale, dès lors que les énormes investissements pour l'ACT et le C.E. n'apportent qu'une contribution faible, et les ouvriers F ne considèrent pas les avantages sociaux et organisationnels comme des éléments motivateurs.

Deux faits viennent expliquer ces résultats :
Le premier est le fait que le niveau des avantages sociaux soit déjà suffisamment élevé (faible utilité marginale des investissements dans ce domaine). Dans ce contexte, pour plus d'efficacité il faudrait redistribuer une partie des fonds alloués à l'ACT vers d'autres éléments motivateurs plus individuels auxquels les ouvriers sont sensibles (salaire direct, sécurité de l'emploi, épanouissement au travail).
Le second est le fait que la formation - dont le rôle est de faire mieux connaître la marche de l'entreprise d'une part et la conjoncture économique d'autre part afin d'augmenter la qualification de façon à mieux adapter les ouvriers aux exigences de l'évolution technologique - sert de multiplicateur de la motivation.

Tab.24
CONVERGENCE ET DIVERGENCE ENTRE L'OBJECTIF INDIVIDUEL ET L'OBJECTIF ORGANISATIONNEL

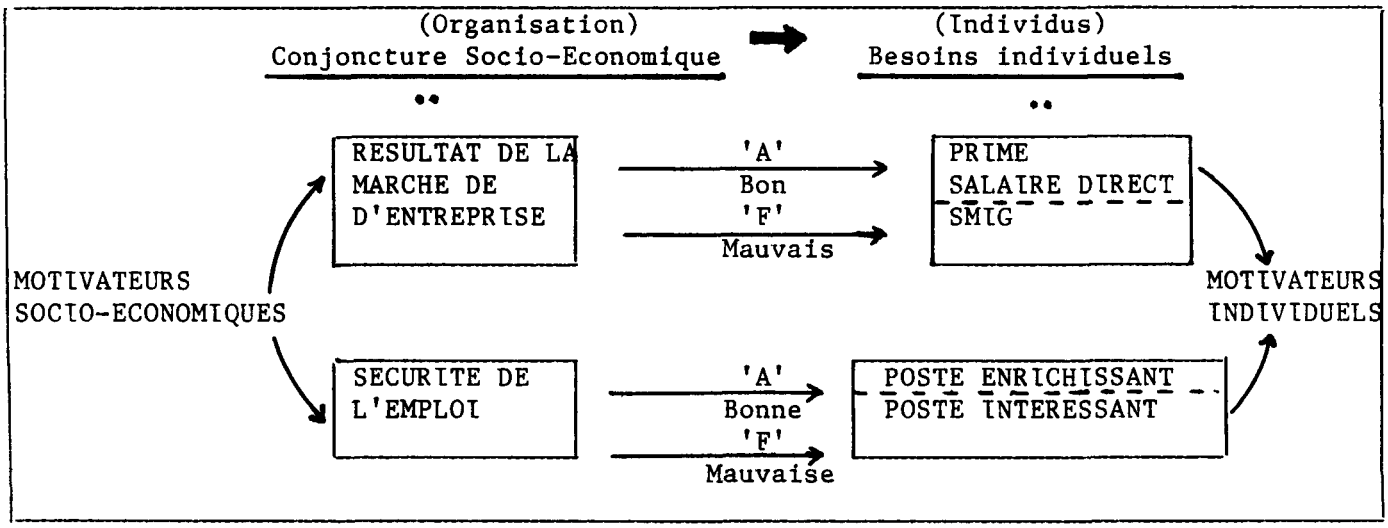


2.5 Conjoncture socio-économique

Le bilan économique des deux entreprises est très différent. Les comptes de l'entreprise A laissent apparaître un bénéfice de 1,354 milliards de francs en 1982. En revanche, les comptes de la branche grand public de l'entreprise F ne montrent qu'un bénéfice de 18,4 millions de francs (mais ce résultat positif est purement comptable, car il intègre des reprises sur provisions antérieures qui arrivent à masquer une perte d'exploitation réelle de 4,3 millions de francs au titre de 1982).

Ce résultat de l'exploitation peut expliquer le fait que les employés F ont plus intérêt aux bons résultats de l'entreprise (11 %) et à la sécurité de l'emploi (20 %) qui sont directement liés aux deux motivateurs essentiels : le salaire et le poste de travail.

Tab.25
MOTIVATION ORGANISATIONNELLE ET INDIVIDUELLE

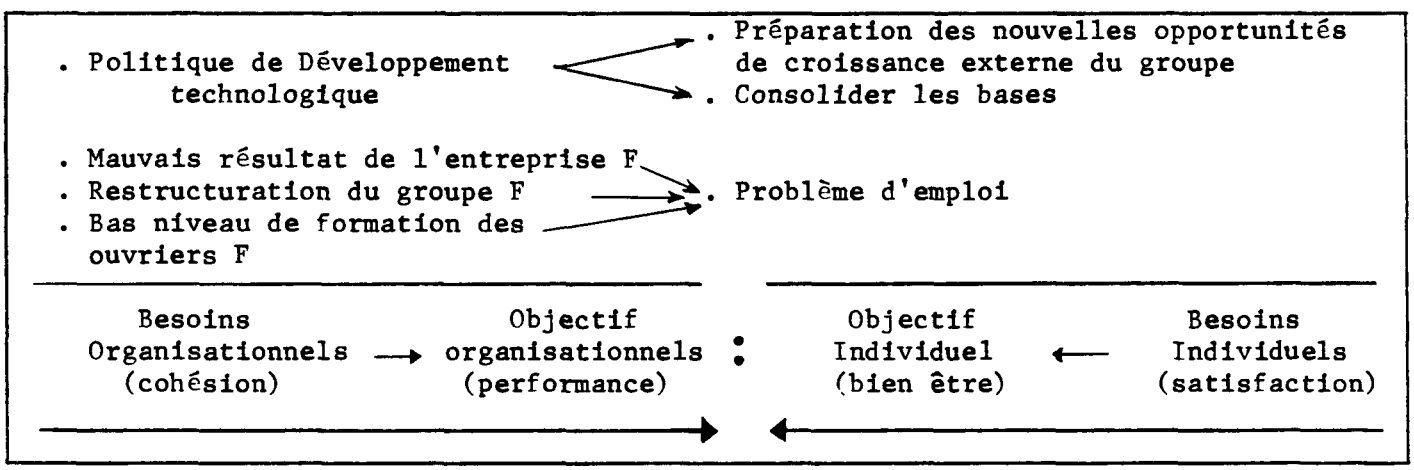


Autrement dit, actuellement, les résultats médiocres de l'entreprise F et l'instabilité de l'emploi fonctionnent comme des démotivateurs pour les ouvriers F. La société F a regroupé en 1983 l'ensemble de ses activités dans le domaine de l'électroménager et de l'électronique grand public, ce qui en fait un puissant ensemble industriel et commercial au deuxième rang européen, et a lancé un vaste programme de redéploiement.

Les thèmes majeurs de ce plan, repris par le président de la Société F dans une communication, sont les investissements techniques et industriels pour la rationalisation et l'automatisation. Cet effort de consolidation des bases industrielles doit être suivi d'un redéploiement commercial qui aura comme objectif d'assurer une expansion internationale raisonnée dans un univers très concurrentiel, assortie d'une rentabilité satisfaisante. Néanmoins, malgré ces investissements considérables qui devront porter leurs fruits dans le long terme, les ouvriers ne voient que la perte d'exploitation annuelle.

Si l'on considère l'entreprise comme un système organique[1], l'écart entre les besoins individuels et les capacités organisationnelles résultent d'ailleurs en une mauvaise performance de l'organisation.

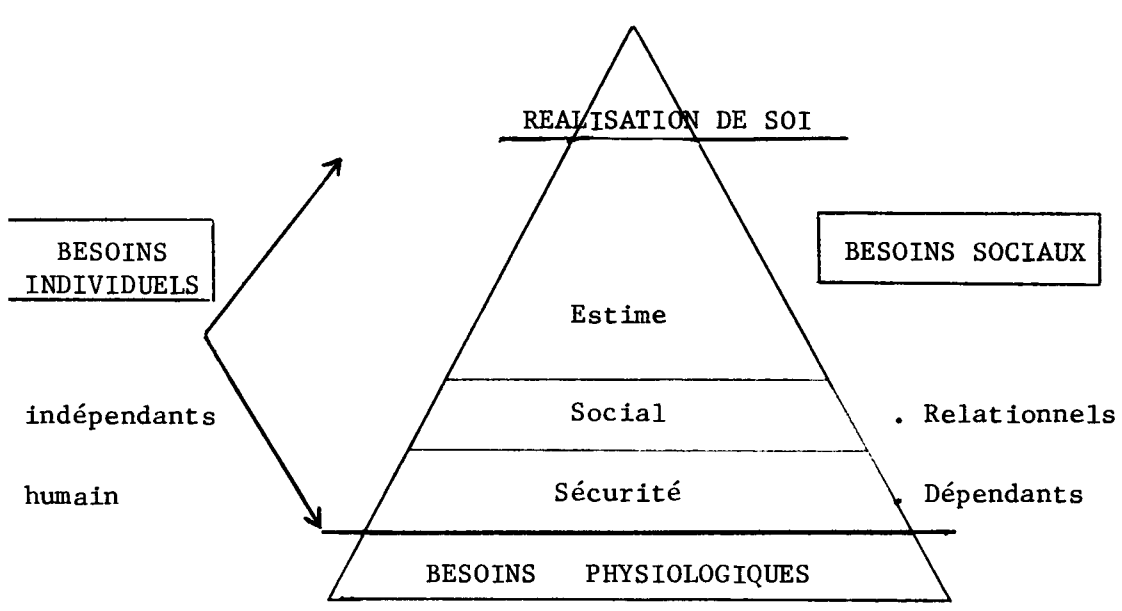
Tab.26 CONFRONTATIONS DES OBJECTIFS

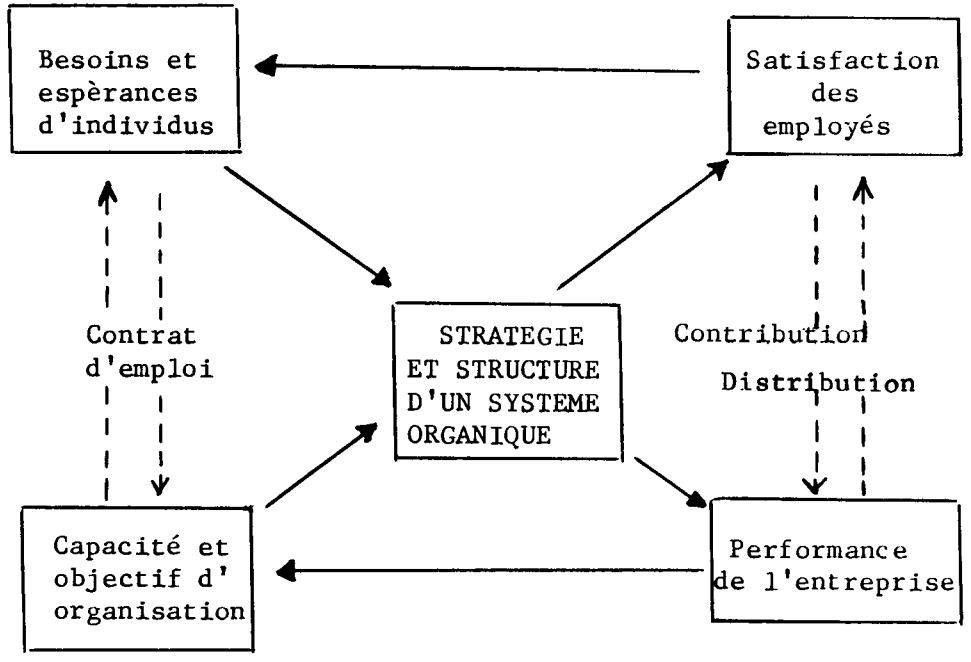


(1) Système organique : concept de L. VON BERTALANFFY
General system Theory , foundation, development, application, N.Y. 1968.

Tab.27

CIRCULATION DES MOTIVATEURS





Si les besoins individuels sont universels, les besoins d'estime, relationnels ou de sécurité sont le produit d'un construit humain. Les théories des organisations, en particulier les théories des comportementalistes[1] ne font pas toujours la différence entre ces deux origines distinctes. Les méthodes de motivation dans l'entreprise, par exemple le système de suggestion, les primes, la participation aux décisions, au profit ou au capital, les cercles de qualité, etc... ne sont que des moyens pour satisfaire les besoins sociaux des individus, mais qui ne peuvent combler les besoins strictement individuels ou le besoin d'autoréalisation.

La politique de motivation dans l'entreprise doit se fonder sur cette distinction entre les besoins relationnels et individuels. Les besoins relationnels, sociaux, sont plus facilement contrôlables dans le cadre de l'organisation, en tenant compte qu'il est impossible de satisfaire tous les besoins individuels.

Le débat sur la finalité de l'Amélioration de la Qualité de la Vie au Travail nous confronte au même problème. On peut soit estimer qu'elle ne vise qu'à l'amélioration de la vie au travail et qu'elle est tout-à fait déconnectée du résultat économique, ou bien estimer au contraire que la QVT vise à motiver les travailleurs, donc à améliorer l'ambiance de travail, et, par là, la productivité de l'entreprise[2].

En conclusion, revenons aux résultats des questionnaires : si dans les deux entreprises nous avons pu constater la similarité des éléments motivateurs individuels des ouvriers, nous avons du prendre acte de l'inégalité des niveaux de satisfaction exprimés , liée à la politique de motivation plus réussie chez A et mieux soutenue par des ressources économiques.

---

(1) MASLOW, LIKERT, BLAKE & MOUTON, ARGYRIS, etc...

(2) La QVT Scandinave : cf. le cas VOLVO.

On voit donc l'importance de cette accumulation économique qui ne se fait pas au détriment du bien être mais peut être un moyen de le réaliser[1]. La mobilisation maximale des ressources humaines par les systèmes de formation, d'information et de communication doit passer par l'utilisation plus efficace de ce moyen de type économique. La production de richesse doit précéder sa distribution.

De même, sans vouloir nier l'importance de l'existence des syndicats qui n'est pas remise en cause par les ouvriers[2], leurs exigences nous sont apparues plutôt irréalistes, et en tous cas dysfonctionnelles au vu des aspirations des ouvriers et des managers.

Les diverses formes de besoins relationnels dans l'entreprise sont donc ce sur quoi il faut agir, dès lors qu'ils entrent dans une relation de causalité circulaire avec la performance de l'organisation.

Les deux préoccupations majeures des ouvriers F sont la sécurité de l'emploi et le bon résultat économique de l'entreprise. A noter que si ce sont des besoins de sécurité pour l'individu, ce sont, pour l'entreprise des "besoins physiologiques" liés à sa survie.

Les ouvriers F devraient compter beaucoup plus sur la production de richesses que sur la distribution de richesses, système qui prévaut dans l'entreprise A qui n'est pas à ce stade de nécessité impérative de survie économique de l'organisation.

Or la conscience professionnelle des ouvriers F reste trop faible pour combler le retard économique. Comment leur faire réaliser les faiblesses de leur entreprise est une question qui a souvent préoccupé le chercheur.

---

(1) cf "Le concept de Big Pie" de W. OUCHI dans la Théorie Z .
(2) Seulement 18 % des ouvriers A et 7 % des ouvriers F répondaient que les syndicats étaient inutiles.

3. Autonomie au travail

Les relations de travail entre collègues, avec la hiérarchie ou avec les syndicats retracent tous les types de conflits organisationnels. Les textes réglementaires essayant de leur côté de modérer et ménager les divers pôles d'intérêts individuels. Mais, de fait, il existe une rétroaction entre les relations au travail et l'application des règlements. Les ouvriers veulent conserver une marge de liberté vis-à-vis de leur supérieur comme des règlements imposés.

Le résultat des questionnaires montre qu'en matière d'autonomie au travail il n'y a pas grande différence entre A et F, quoiqu'elle puisse revêtir un caractère différent.

3.I Image du chef

Les ouvriers de A et F parlent de leur supérieur direct de façon relativement favorable. Néanmoins, les réponses aux questions posées permettent de tracer deux profils très distincts pour le chef A et le chef F, opposés en bien des points.

Dans l'entreprise A, le chef est fortement apprécié pour sa compétence, son énergie, son côté compréhensif et son sens des responsabilités.

En revanche à l'entreprise F, l'image du chef n'est pas aussi nette. Bien qu'il soit jugé comme étant un "homme de valeur" on le voit trop exigent - poussant au rendement - manquant de dynamisme, craignant les responsabilités et insuffisamment compétent dans son travail. Pourtant, le chef F maintient de bonnes relations avec ses ouvriers et il est considéré moins distant et moins tâtillon que le chef A.

Tab.28

PROFIL DU CHEF TEL QU'IL EST PERCU PAR L'OUVRIER

	Chef F	Chef A
Homme de valeur	++	-
Distance avec subordonnés	0	+
Favoritisme	+	+
Energique	--	+++
Cohésion à l'entreprise	--	+++
Arrangement/compréhension	-	++
Tâtillon	0	+
Connaissance du travail	--	++
Franc, direct	+	+
Exigent, toujours plus	++	-
Dynamisme, responsabilité	--	++

Il semble que dans l'entreprise A l'image du chef soit construite autour d'aspects pragmatiques et rationnels, alors que dans l'entreprise F elle soit bâtie plus sûr l'être ("l'homme de valeur") et sur des aspects irrationnels (ses compétences explicites ne sont pas reconnues).

Le reproche du manque de dynamisme et de technicité qui est fait au chef F est à rapprocher de l'absence relative de possibilité de promotion et de formation. La formation interne et l'évaluation annuelle des performances rendent ce reproche quasiment impossible à l'entreprise A.

D'autre part, précisons que ni à A ni à F les ouvriers ne se sont plaints de quelque difficulté pour parler à leur chef direct. Néanmoins, les agents de maîtrise de l'entreprise A admettent qu'ils éprouvent une certaine distance entre eux-mêmes et leurs supérieurs directs (qui sont fréquemment de jeunes ingénieurs diplômés).

Notons enfin que dans les deux entreprises, les ouvriers se sont plaints du favoritisme. De fait, la qualité du chef direct ne se répercute pas de façon identique aux yeux de tous les ouvriers : elle est transformée par l'image de la hiérarchie et déformée par le prisme des intérêts personnels. Finalement le favoritisme, ou l'impression qu'il existe du favoritisme nous semble un effet naturellement induit pas les relations du travail.

3.2 Relations horizontales et relations verticales

Une bonne ambiance de travail dépend autant de la qualité des relations entre collègues que des bons rapports avec la hiérarchie. Néanmoins, la préférence de chaque individu peut se partager inégalement selon les deux dimensions horizontales et verticales.

Le groupe des techniciens met l'accent sur les relations entre pairs plutôt qu'avec le supérieur hiérarchique aussi bien dans l'entreprise A que F, mais ils ne pensent pas que le travail pourrait s'effectuer s'il n'y avait pas de chef de service.

20% des ouvriers A se sentent autonomes vis-à-vis de leur chef. En revanche, 40 % des ouvriers F ont répondu qu'ils pourraient effectuer leur travail sans aucun chef de service. Cette remarque ne fait que renforcer notre constat d'un système hiérarchique fort et bien accepté (le "man-manager") dans l'entreprise A.

3.3 L'application des textes règlementaires

La charte de l'entreprise A stipule qu'il ne faut pas être esclave des textes car nous devons être capables de prendre des responsabilités, et dans l'entreprise F, la majorité des gens affirment vouloir prendre en compte l'intérêt des individus plutôt que le respect aveugle de la lettre.

La volonté des ouvriers de s'affranchir des règlements organisationnels apparaît encore plus clairement à l'entreprise F (83 %) qu'à l'entreprise A (70 %), alors que le règlement et le système de sanctions sont moins structurés et formalisés à l'entreprise F.

La théorie de la contingence n'est pas une simple apologie du "ça dépend"[1] ; c'est un nouveau concept pour surmonter les contraintes organisationnelles et être plus efficace et compétitif, qui n'implique nullement que les principes de management ne sont pas importants face aux changements organisationnels causés par l'impact de l'environnement.

---

(1) cf. Organization Theory, OSBORN, John Wiley & sons, 1980. p.9.

Mais, pour bâtir une identité forte à laquelle adhérent les employés, il est important que les grands principes de management restent stables et ne soient pas soumis à l'aléas du changement de Président ou de Direction de l'entreprise.

L'entreprise A a inclu dans ses textes réglementaires ses "principes fondamentaux" , qui guident les activités de toutes les unités, comme le respect de la personne, le service aux clients, l'excellence, une conduite correcte envers les fournisseurs, la bonne citoyenneté de l'entreprise, etc... Ces principes servent aussi bien à l'évaluation de la performance de l'organisation que de la personne et sont considérés comme toujours valables. Autour de ces grandes lignes, on trouvera une large flexibilité qui correspond à la marge de responsabilité opérationnelle de chacun.

Alors qu'à l'entreprise F, en période de restructuration et de redéploiement, les grands principes concernent la stabilisation de la situation économique de l'entreprise. Par conséquent aucune politique concrète d'autonomie au travail n'est développée, et la politique générale de l'entreprise est souvent mal interprétée et mal perçue.

Conclusion

Les relations du travail, fruits des pratiques formelles et informelles, dévoilent le système réel de l'entreprise. Néanmoins, le système d'action concret des employés n'est pas une donnée stable immuable : il est influencé par la perception que l'individu a de l'organisation, par la motivation ou l'intérêt particuliers, et par la marge de liberté des ouvriers vis-à-vis du management.

Pour la gestion efficace, de la motivation au développement organisationnel il est fondamental de bien séparer les réactions d'origine intime - l'employé en tant qu'être humain - et de coalition, l'employé en tant que travailleur dans l'organisation. Dans cette perspective, le point de vue organique de l'entreprise particulièrement bien développé par le sociologue français Michel CROZIER, suggère d'analyser le fonctionnement de l'organisation par l'analyse stratégique des actions collectives et l'analyse systémique des fonctions organisationnelles. Ce mode d'analyse des organisations, focalisé sur les relations de pouvoir entre acteurs, ne traite pas profondément de la nature humaine en dehors du contexte organisationnel.

L'analyse descriptive est surtout importante pour identifier l'état naturel des attitudes des employés au travail et compléter l'approche sociologique des organisations. Par exemple chez A et F, les éléments motivateurs individuels apparaissent tout à fait similaires en dépit d'un contexte organisationnel totalement différent.

Mais il nous semble que l'amélioration des conditions de vie et des relations au travail ne pourra être menée à bien si l'on ne prend pas en considération le double aspect du comportement de l'homme agissant tour à tour "homo sapiens" et "homo oeconomicus".

SECTION 4. SYSTEME D'EVALUATION

Notre recherche ne s'est pas concentrée sur le profil psychologique des employés, mais sur les interactions des acteurs et groupes d'acteurs au long des canaux de communication hiérarchiques ou syndicaux. Dans cette section nous analyserons les préoccupations principales des différentes catégories hiérarchiques et sociales qui existent dans ces réseaux de communication.

De façon évidente, pour un employé, le poste de travail qu'il occupe n'est qu'un moyen de satisfaire ses besoins personnels et sa volonté d'épanouissement à travers sa carrière dans l'organisation. Ainsi les deux termes qualification et promotion se conjuguent-ils pour assurer le développement individuel.

En revanche, le rôle de la direction et des partenaires sociaux se basent sur la coordination de ces intérêts divers selon deux orientations qui sont loin d'être toujours compatibles : la politique de rationalisation pour la direction et la doctrine de démocratisation pour les syndicats.

I. L'évaluation de la performance

Cette évaluation est faite par le chef direct et ses supérieurs. Cependant, les ouvriers ne connaissent pas nécessairement les critères d'appréciation (à l'entreprise F par exemple) et/ou ne les prennent pas toujours en compte durant leur travail. Ainsi, peuvent se produire des dissonances entre l'évaluation réelle et l'anticipation de l'ouvrier.

De plus, les ouvriers n'estiment pas tous qu'ils peuvent mettre en oeuvre toute leur compétence dans leur travail (77 % le pensent dans l'entreprise A et 60 % seulement à F). Il est probable que ceux qui se plaignent de cette absence d'opportunité à déployer toute leur compétence exprimeront également une certaine méfiance vis-à-vis du système d'évaluation.

Enfin, les ouvriers prennent en considération l'appréciation de leurs collègues plus encore que celle de leur chef direct. Récemment les Américains ont commencé à utiliser une méthode d'évaluation portée par les collègues de travail, mais en France cette façon de procéder n'existe pas, sinon de manière tout à fait informelle (lorsque par exemple de l'information concernant un ouvrier est retransmise au chef de service par un collègue à un poste de travail voisin dans la chaîne).

50 % des ouvriers A sont satisfaits du système d'évaluation et les ouvriers F le sont simplement à 30 % ; Les ouvriers A font plus confiance à leur chef, mais cette confiance vient du fait que l'évaluation est le fruit d'une discussion directe et participative dans un cadre institutionnel bien défini d'une part, et qu'ils peuvent - en cas de désaccord sur le résultat final - exercer un recours au niveau hiérarchique supérieur. En revanche, les critères d'appréciation à F restent implicites : la procédure, assez floue et ambigüe, semble renforcer l'arbitraire du chef et rend la promotion suspecte.

Une autre façon de lire le rôle important de la hiérarchie dans les réseaux de communication nous a été donnée par les méthodes de résolution des problèmes employées à l'entreprise A. Lorsqu'ils rencontrent une difficulté dans leur travail, 40 % des ouvriers A en réfèrent immédiatement à leur chef, 40 % le résolvent avec leurs collègues, et 19 % le résolvent tout seuls, contre respectivement 11 %, 56 % et 28 % à l'entreprise F. On remarquera que le rôle plus important laissé à la hiérarchie A ne s'est pas fait au seul détriment de la collaboration avec les collègues. Les techniciens quant à eux gardent un esprit de compagnonnage plus poussé puisque tant à F qu'à A, ils ont plus largement recours à leurs collègues qu'au chef hiérarchique.

2. Les conditions de la promotion

Le tassement de la promotion, que l'on constate à l'entreprise A et F, est un phénomène universel. Les contrats de solidarité signés en 1982 ont apporté une bouffée d'oxygène momentanée ; néanmoins, la promotion dans l'entreprise est un problème important de la gestion du personnel.

2.I Les conditions de la réussite dans l'entreprise

Les ouvriers des entreprises A et F ont une conception différente de l'évolution de leur carrière. Pour l'ouvrier A, les deux facteurs fondamentaux qui conditionnent la réussite sont les efforts et les relations avec le supérieur hiérarchique. La moitié des ouvriers A et la plupart des agents de maîtrise pensent que quelqu'un qui travaille beaucoup peut progresser et que l'aptitude et l'ancienneté ne sont pas des facteurs cruciaux pour l'avancement. En revanche, la plupart des ouvriers sont persuadés que la carrière est largement conditionnée par les relations avec le supérieur hiérarchique. On observe cette fois encore la forte relation qui s'établit entre la conscience professionnelle et le système hiérarchique fort.

Dans l'entreprise F, les facteurs clés de succès donnés par les ouvriers sont l'aptitude et l'ancienneté, qui sont les éléments les plus traditionnels. Plus de la moitié des ouvriers F ont répondu également que l'ancienneté avait trop de poids, mais qu'il est néanmoins possible de progresser grâce à ses aptitudes. Enfin, l'ouvrier de base à l'entreprise F compte lui aussi sur les relations avec son supérieur pour obtenir une promotion. Personne à F n'a cité l'ancienneté comme unique facteur de réussite.

Cette prééminence de la performance sur l'ancienneté dans les deux entreprises donne lieu à plusieurs remarques. En premier lieu, les deux entreprises sont perçues comme des sociétés en mutation : d'abord à cause de leur domaine d'activité très évolutif, ensuite parce que A est le leader de sa branche et se veut dynamique, et parce que F est en pleine restructuration.

Deuxièmement, si les ouvriers A ont une vision active de leur développement individuel à travers l'effort appuyé par l'organisation et sa hiérarchie, les ouvriers F ont une conception plus passive qu'ils expriment en termes d'aptitude qu'ils adapteront à leur travail. Dans l'entreprise A, les sommes énormes allouées à la formation, la collaboration des managers pour aider leurs subordonnés au niveau des compétences, de la responsabilité, des objectifs, des performances, etc... créent un contexte très volontariste qui n'existe pas à l'entreprise F.

Enfin si dans l'entreprise A le test d'aptitude est important au moment de l'embauche, dès que l'employé est plongé dans l'ambiance de l'entreprise il doit montrer sa compétence. S'il n'atteint pas sa valeur estimée, il recevra une mauvaise note d'évaluation. L'entreprise A possède la réputation de ne pas hésiter à licencier même un polytechnicien s'il n'atteint pas le niveau de performance que l'on est en droit d'attendre d'un ingénieur ; les ingénieurs eux-mêmes ne savent pas toujours de quelle école sont issus leurs collègues, car celà n'est rapidement plus un critère pertinent d'avancement.

En revanche, dans l'entreprise F, cette distinction (Polytechniciens, Centraliens, etc...) est bien vivante. Dans l'entreprise F, les critères d'évaluation semblent décourager les employés à préparer leur plan de carrière, et conduire à une sorte d'acceptation fataliste du rang attribué.

Tab.29 LES CONDITIONS DE REUSSITE

	ELEMENTS DE CARRIERE
L'entreprise A	1. Effort au travail (performance) 2. Relation hiérarchique 3. Aptitude 4. Ancienneté
L'entreprise F	1. Aptitude au travail 2. Relation hiérarchique 3. Effort au travail 4. Ancienneté
	SYSTEME D'EVALUATION
L'entreprise A :	Régulier, rationnel
L'entreprise F :	Absent, arbitraire

2.2 La qualification nécessaire à la promotion

La prise de conscience de la qualification pour la promotion est la base du plan de carrière. Trois facteurs sont tenus pour importants : le diplôme, la formation technique (professionnelle) et l'esprit maison.

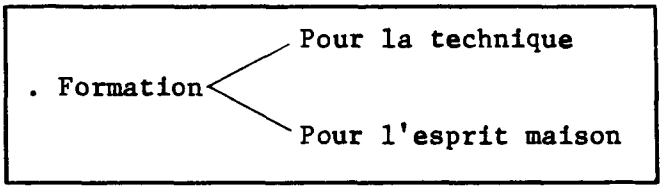
Dans l'entreprise A, la moitié des ouvriers considèrent l'esprit maison comme l'élément le plus important pour la promotion. On pourrait décrire l'esprit maison comme le produit de l'adhésion des ouvriers aux objectifs de l'entreprise, par la considération qu'il portent à leur entreprise. Autrement dit, le niveau de qualification doit s'équilibrer avec le niveau de responsabilité d'un poste. En second lieu, 37 % des ouvriers A soulignent l'importance de la formation technique dans la promotion.

Néanmoins, les techniciens - diplômés IUT, BTS ou DUT, etc... - ne pensent pas que le contenu de leurs études universitaires ou scolaires soit directement applicable dans l'entreprise. Ce point de vue est partagé également par les ingénieurs ; la technique qu'ils maîtrisent aujourd'hui a été acquise dans l'entreprise.

A l'entreprise F, l'acquisition d'une formation technique est considérée comme le plus important élément pour une promotion par 77 % des ouvriers, et 23 % seulement citent l'esprit maison comme le deuxième facteur. Personne ne citait le diplôme universitaire à ce niveau de la hiérarchie.

Si la maîtrise d'une technique est en fait la base du développement individuel, il faut néanmoins, pour l'amener au développement organisationnel, le croiser avec l'esprit maison. C'est là que se situe la grande différence entre A et F, et leur capacité à mobiliser l'énergie et la volonté de leur personnel

Tab.30 LA QUALIFICATION NECESSAIRE

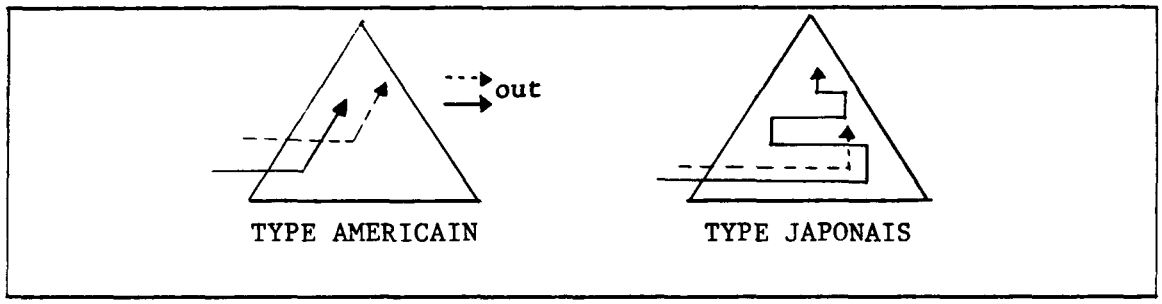


2.3 Spécialisation ou polyvalence

En règle générale, le plan de carrière des employés se déroule de façon différente aux Etats-Unis et au Japon. Les Japonais, en s'appuyant sur une fidélité à l'entreprise assurée par l'emploi à vie, font circuler les employés dans plusieurs services avant une promotion. Ce phénomène est d'autant plus net pour les cols - blancs.

Avant d'accéder à un poste de responsabilité importante, l'employé Japonais a donc suivi un itinéraire complexe ; et lorsqu'il prendra une décision il aura connaissance de toutes les activités qu'elle concerne.

Tab.3I
CARRIERES : DIFFERENTS TYPES DE TRAJECTOIRES



Le génie de la coordination et de l'harmonie japonaise viennent de cette compréhension profonde de tous les autres services. Cela implique une politique globale qui remonte jusqu'au recrutement annuel (le "lump sum") après lequel les employés apprendront au fil de leur carrière, non seulement les "techniques liées à des activités différentes mais aussi la capacité d'administrer ces activités. A part dans le département de la recherche, on ne trouve aucun spécialiste à haut niveau dans l'entreprise japonaise(1).

Ce que les français veulent apprendre du Japon, c'est comment concilier l'apprentissage des compétences techniques et des compétences administratives à travers un système de gestion de la formation professionnelle et des carrières.

Tab.32 CONVERGENCE ET DIVERGENCE DES COMPETENCES

. Compétence	Technique	par la formation	Divergence positive : type Américain (spécialisation)
			Convergence positive : type Japonais (coordination)
	Administrative	par l'expérience	Divergence négative : type Français (séparation)

(1) Labor Relations in Japan Today. Tadashi HANAMI. 1979 KODANSHA.TOKYO. pp. 25 à 30

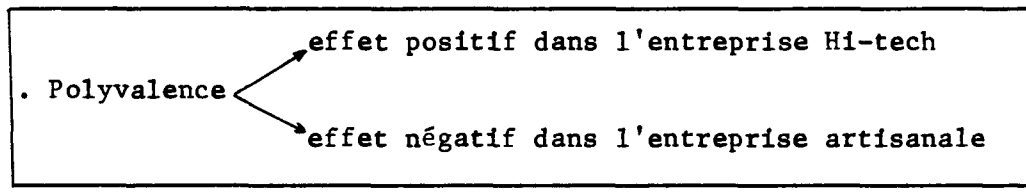
Quoiqu'il en soit, tous les ouvriers, tant à F que chez A, disent qu'ils apprécient mieux un employé qui soit passé dans plusieurs services et se soit rôdé au contact des autres qu'un employé qui soit resté depuis très longtemps au même poste.

Donc, au niveau des opinions exprimées, la polyvalence l'emporte sur la spécialisation. Au niveau de l'entreprise A. on a la technologie la plus sophistiquée, on ne relève aucune dissonance entre cet avis et les comportements réels des ouvriers.

En revanche, dans l'usine F qui a gardé la production traditionnelle, la polyvalence n'est pas valorisante : le polyvalent, à salaire égal, a une situation plus instable car il est affecté au gré des nécessités du moment. Sans prime de polyvalence, ces derniers ouvriers F préfèrent garder leurs status quo, plus stable et à salaire égal, sans avoir à suivre de stages ou des formations professionnelles.

Ainsi, selon la technologie utilisée dans l'usine, l'image de la polyvalence est sensiblement différente, allant du positif pour la haute technologie au négatif dans les activités à technologie banalisée.

Tab.33 DIFFERENTS EFFETS DE LA POLYVALENCE



Tab.34

OPINION DES OUVRIERS SUR LES CONDITIONS CLES DE LA PROMOTION

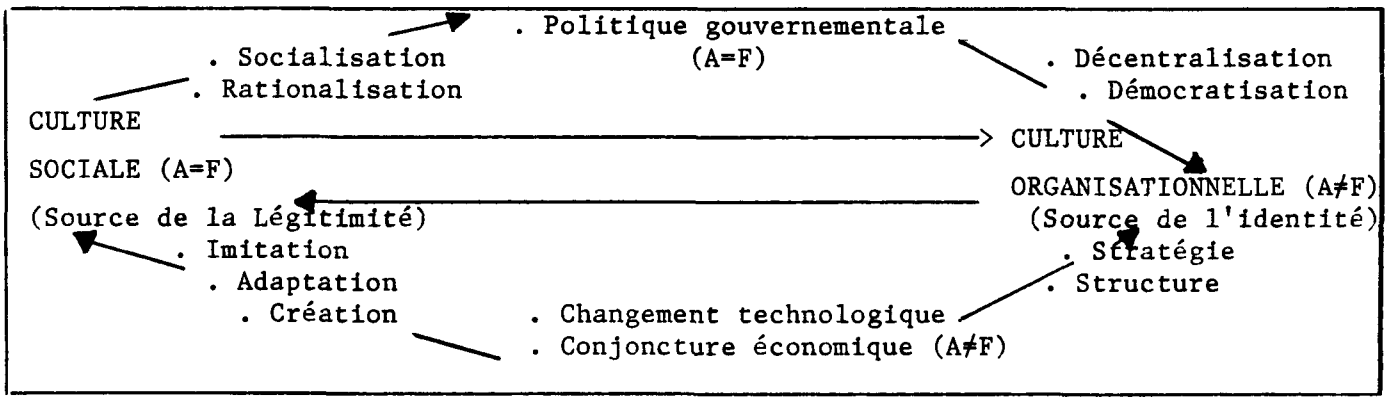
ENTREPRISE A	ENTREPRISE F
. Efforts : celui qui travaille beaucoup peut réussir.	. Aptitudes : malgré le poids de l'ancienneté, on peut réussir si l'on possède des aptitudes.
. Esprit maison : adhérer aux objectifs de l'entreprise.	. Technique : maintien de la compétitivité par une formation technique
. Polyvalence : passer successivement par les différents services de l'entreprise	. Polyvalence : pouvoir assurer plusieurs postes dans la même chaîne.

Le tassement de la promotion est un phénomène général, que les ouvriers ne perçoivent pourtant pas d'une façon unique. La frustration et le fatalisme que manifestent les ouvriers F vis-à-vis de leurs possibilités de progression proviennent de la mauvaise gestion des aptitudes au travail, de la lacune de la formation technique et de la mauvaise image de la polyvalence.

Quoique issus de la même culture sociale, on constate que le système de valeur des ouvriers A et F a été imprégné de façon différente par la culture organisationnelle de leur entreprise.

Tab.35

CULTURE SOCIALE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE



3. Changement de poste

Dans l'entreprise A, les opportunités de changement de poste, de service ou même d'usine sont nombreuses. Le développement de carrière par changement de poste est d'ailleurs encouragé par l'entreprise.

En revanche, à l'entreprise F le changement de poste est plutôt un changement collectif dicté par le réaménagement du parc machines ou la réorganisation du travail.

Le changement de poste recouvre donc deux réalités différentes à F et A. Néanmoins, dans les deux entreprises, une large majorité d'ouvriers souhaite changer de poste (plus de 70 %).

Les 30 % restants qui ne souhaitent pas changer sont composés de deux catégories : les ouvriers spécialisés avec un niveau d'études d'enseignement primaire (CEP) qui ont une ancienneté moyenne de 15 ans, et les ouvriers avec un niveau d'études BAC, BAC + 1 ou BAC +2 et une ancienneté moyenne de 10 ans environ.

On peut voir ici l'expression de la résignation, ou bien la pensée qu'à un moment ou à un niveau donné, il est préférable de progresser par ancienneté plutôt qu'à travers la formation et le changement de poste.

En revanche, les ouvriers professionnels avec un niveau d'études d'enseignement secondaire (CAP, BEPC) souhaitaient tous changer de poste.

Conclusion

L'institutionalisation de la qualification signifie la fixation rationnelle d'un prix à l'être humain.

Or, cette valeur estimée ne peut compenser la dépréciation relative que subissent les employés dans leur travail. Pour combler cet écart, la direction et les syndicats interviennent de façons différentes sur les thèmes de l'enrichissement de la vie au travail et du développement de la carrière personnelle.

Dans le cas de l'entreprise F, le manque de système concret d'évaluation conforte l'image arbitraire du chef et l'aptitude des gens est plus valorisée que les efforts qu'ils peuvent déployer, que leur volonté de performance.

Le moral stagnant à l'entreprise F est influencé par toute une série de paramètres comme la limite de la promotion, le manque de formation, la dévalorisation relative du développement de la compétence, le faible esprit maison, etc... tous éléments qui rentrent dans la constitution de la culture organisationnelle.

A travers tous ses changements ou bouleversements, l'entreprise F n'a pas su se constituer une culture organisationnelle aussi forte et légitime que l'entreprise A.

REFLEXION

Les établissements où nous avons effectué des recherches gardent plusieurs points communs :

. produits "High-tech"
. même taille d'effectif
. 99,9 % du personnel français
. usine verte dans la campagne, etc ...

mais la différence vient de la structure et du fonctionnement du système de communication.

1. Système d'information et de communication

   a. Le niveau d'implication des managers dans la communication est très élevé chez IBM par rapport à SPM.

   b. L'information chez SPM est toujours insuffisante en ce qui concerne les nouveaux produits et les faits économiques.

   c. Le manque de disponibilité financière et de formation à cause du mauvais résultat économique chez SPM.

Chez IBM, avec le système "man-manager", l'enrichissement du travail est bien pratiqué et les activités syndicales apparaissent "irrationnelles et non-constructives".

Par contre, chez SPM une faible implication de la hiérarchie vis-à-vis des salariés renforce la disponibilité administrative des agents de maîtrise qui ont la tendance à s'assimiler plus aux cadres qu'aux ouvriers.

Pour les ouvriers de SPM la préoccupation principale est le maintien de l'emploi auquel les syndicalistes adhérent de la même manière.

Dans les deux entreprises, le nouveau rôle des syndicalistes, des AM et des monitrices conduit à un nouveau jeu organisationnel dans les champs de communication hiérarchique.

Le mécontentement des ouvriers sur le plan de la participation vient de leur exclusion de ce jeu hiérarchique.

2. Dérapage de la communication

1) Entente entre équipe de travail : très bonne à IBM, mauvaise chez SPM.

2) Confiance en la direction chez IBM, méfiance totale en la direction chez SPM.

3) Rétention d'information descendante à SPM

4) Catégorie gestionnaire "managers vs man-managers" chez IBM et la catégorie sociale "cols blancs vs cols bleus" chez SPM

5) Chef plus autoritaire chez SPM sans aucun système de suggestion.

Tout ceci explique les différentes formes de blocage de communication entre les deux entreprises et particulièrement chez SPM.

Dans les deux entreprises, au niveau de toutes les catégories, il y a des bruits de couloir partout, de la part du syndicat et de la part de la hiérarchie. Les bruits arrivent avant l'annonce officielle, et fonctionnent comme amortisseurs du choc brusque pour les ouvriers.

La zone de flexibilité (1) contre les règles organisationnelles est rééquilibrée par les efforts compétitifs des responsables, les "principes de base" chez IBM. Alors que chez SPM elle est le champ de conflit entre les partenaires sociaux.

---

(1) notion positive de "slack organisationnel."

Dans les deux entreprises une mauvaise entente inter service est le résultat de la rupture d'échelon hiérarchique de la sophistication et de la diversification des produits.

3. Conditions de travail et relations au travail

1) L'image de l'entreprise : meilleure chez IBM et moyenne chez SPM.
2) La faible identité du SPMien et la fierté de l'IBMien dans l'entreprise.
3) Formation pour la prévention du conflit chez IBM et chez SPM subsistent les tensions fortes du travail.
4) Résultat positif d'exploitation chez IBM et négatif chez SPM.
5) Les IBMiens sont évalués sur leur compétence alors que pour les SPMiens, c'est imprécise et arbitraire.

En fait, le mauvais résultat économique est l'origine de la mauvaise situation des gens au travail chez SPM Naturellement, il y a plus d'écart entre les besoins individuels et la capacité organisationnelle chez SPM.

Le salaire est conçu comme le meilleur élément motivateur, dans les deux entreprises. La partie au-dessus du SMIG fixe le niveau de la qualité de vie. Mais pour les SPMiens , la sécurité d'emploi devance l'intérêt pour le salaire.

En même temps, une communication ouverte entre la hiérarchie et les ouvriers fonctionne comme catalyseur de motivation.

La saturation des investissements en avantages sociaux est commune au deux entreprises. Ce n'est plus un "élément motivateur" ; c'est plutôt un "élément d'hygiène".

La crise des motivations commence par la rigidité de la mentalité des ouvriers ;

Les augmentations du salaire, des charges sociales et des investissements sont conçues comme normales.

Pour atténuer les tensions organisationnelles, IBM laisse une grande marge de flexibilité au service et à la personne mais elle est contrôlée par les principes de base d'IBM. Alors que chez SPM le système de sanction n'est pas établi objectivement et fonctionne arbitrairement en faveur de la hiérarchie. En conséquence, l'image du chef chez SPM est arbitraire alors que chez IBM elle est forte compétente et assez énergique.

Malgré les différents niveaux de conditions de travail, la relation au travail des ouvriers est bonne, au même niveau dans les deux entreprises.

Cela nous fait réfléchir que les meilleures conditions de travail n'assurent pas toujours les meilleures relations au travail des ouvrier. La communication et les interactions qui se nouent entre les gens sont aussi des conditions de travail et peut être les plus importantes.

4. Qualification et promotion

1) La performance est la clé du succès chez IBM et l'aptitude est plus précis en compte chez SPM.

2) Malgré une haute technicité au travail, l'esprit maison prévaut sur la formation technique chez IBM, c'est le contraire chez SPM.

3) La promotion est un résultat de la compétence technique évaluée par le chef direct chez IBM ce qui n'est pas le cas chez SPM à cause du manque d'analyse plus précise des tâches.

Avec l'appui de la compétence technique, la polyvalence l'emporte sur la spécialisation technique chez IBM, alors que chez SPM la polyvalence n'est pas une qualification valorisante et interprétée comme le manque d'une technique spécifique.

Néanmoins, les ouvriers des deux entreprises souhaitent changer de leur poste actuel presque tous sans exception. Leur désir d'un autre travail nous explique que personne ne se contente parfaitement à son poste actuel, parce que la pression hiérarchique et le changement organisationnel ne laisse jamais les employés tranquilles et personne n'est à l'aise sur son poste actuel.

5. L'image des principaux acteurs

1) IBM bureaucratique et paternaliste, SPM autocratique et bureaucratique.

2) IBM s'interesse d'abord sur la production et des performances SPM s'oriente vers la distibution du résultat d'exploitation et à la stabilité de l'entreprise.

Dans cette différente ambiance, le Système hiérarchique, négociatoire et participatif se mêlent de manière très différente.

Or, quel que soit le type de management, les employés des deux entreprises sont Français. Ils ont des caractères communs, jeunes ou anciens, bien formés ou moins éduqués et femmes ou hommes.

Ils ont des relations industrielles historiquement rigidifiées et ils n'ont pas réalisé l'arrivée de la crise économique des années 70. La valeur humaine est mesurée par des critères imposées, par des pouvoirs institutionnalisés qui ne reconnaissent pas la valeur potentielle des salariés de base.

Toutefois, de cette comparaison, nous avons tiré deux conclusions : premièrement, la technique de travail.

La théorie et la technique du management peuvent être appliquées directement à un autre contexte par une décision stratégique de l'entreprise. Deuxièmement l'homme dans les organisations, le comportement des acteurs ne change pas par une simple décision stratégique.

Les syndicalistes, les ouvriers et la hiérarchie, jouent des jeux pour ne pas être mal situés. La connaissance technique, l'information et le niveau de participation à la décision modifient le rapport de force entre les acteurs et le mode d'articulation de l'homme à la technique ensuite.

Evidemment, IBM est mieux placé pour l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes de communication par rapport à SPM , avec sa puissance financière et la qualification des employés. Mais nous ne pensons pas que les IBMiens introduisent ces changements sans conflits organisationnels.

La différence qu'on aperçoit dans la comparaison IBM et SPM nous explique qu'il y a des conflits dans n'importe quelle organisation. Alors que chez IBM, les conflits sont créés et résolus plutôt par les différents acteurs dans le système hiérarchique qui ont, en fait, le même objectif : la performance supérieure. On a pu dire que ces conflits organisationnels pourraient renforcer de plus en plus l'importance du rôle de la hiérarchie chez IBM. Alors que chez SPM , le système hiérarchique n'est pas bien structuré et les conflits ne sont pas évoqués par la hiérarchie pour les discuter et pour les résoudre; les conflits suscitent automatiquement l'intervention des syndicalistes et même des critiques collectives des ouvriers.

Avec ce constat, nous avons supposé que peut-être il y a plus d'opportunité chez SPM pour créer le troisième pouvoir dans l'entreprise qui n'est ni hiérarchique, ni syndical. Parce que nous avons vu que chez IBM les ouvriers et les syndicalistes jouent leur "petit" rôle toujours dans les jeux de la hiérarchie alors que chez SPM , il semble que la hiérarchie laisse beaucoup de marge de manoeuvre à d'autres acteurs.

C H A P I T R E III :

LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE AMERICAIN

SECTION 1. MODELISATION DES ORGANISATIONS SOCIALES

SECTION 2. COMPETITION DES MODELES

SECTION 3. JEUX DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE III : LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE AMERICAIN

INTRODUCTION

Un homme dans une famille, dans une organisation ou dans une société, est conçu comme un homme parce qu'il est en interaction avec les composants de chacun de ces systèmes, et le type d'interaction se différencie selon le lieu où l'on se situe. Cette recherche dans trois usines électroniques en terme de communication n'est qu'un cas particulier de ce thème précis.

Malgré cela, nous avons eu l'opportunité d'apercevoir leur mode de fonctionnement principal à travers la ligne hiérarchique et par la ligne des représentants du personnel.

Comme toutes les entreprises à l'heure actuelle, ces établissements se vivent surtout sur le plan de l'évolution organisationnelle, soit technique, soit humaine.

Par ailleurs, cette entreprise d'origine américaine, a connu une grande réussite grâce à un principe de base du management bien établi par son fondateur. Elle a connu une adaptation culturelle depuis 1948 en France.

Au début 1982, il y a eu un changement de structure, une réorganisation opérationnelle et fonctionnelle, faisant suite à la nouvelle politique de "Mister Chairman" au Siège, en Amérique, portant sur la production et la qualité, pour reconquérir toute la part du marché perdue au profit des concurrents. Cette politique causait forcément une surcharge du travail aux employés de la production.

Mais il est étonnant que ce problème ne se soit pas tellement manifesté aux yeux des employés de production.

Il y avait donc un système d'amortissement soit au niveau de la structure de l'entreprise, soit au niveau de la conscience professionnelle de l'homme pour s'accrocher à cette nouvelle stratégie de l'entreprise.

Comme une boule de neige, cette nouvelle orientation de la production imprègne le réseau de communication.

Il y a toujours interaction entre la politique de l'entreprise et la structure de communication, parce que la communication est une activité intégrale dans le processus du management. Elle relie toutes les activités du plan au contrôle, avec l'intervention de décisions stratégiques et opérationnelles des acteurs.

Ce qui nous manque encore - du point de vue opérationnel - c'est la signification du mot "Communication".

La communication ne se heurte pas au champ d'action mais se situe dans le champ des interactions, plus apparent qui révèle la structure d'interdépendance sous-jacente des jeux de communication d'une entreprise.

Les interactions des acteurs (ou groupes d'acteurs) peuvent être mieux analysés par les systèmes de communication dans l'entreprise. Lorsqu'on suppose que plus la communication est vivante, plus l'organisation est efficace, les systèmes d'interactions collectifs/individuel, hiérarchiques/syndicaux sont des premières mesures de l'efficacité organisationnelle.

Nous allons voir dans ce chapitre, les efforts organisationnels chez IBM France pour l'amélioration des systèmes de communication comme base du développement organisationnel.

Il est bien connu que chez IBM, les systèmes de communication hiérarchique sont parfaitement élaborés ; avec le principe du respect de l'individu, "la porte ouverte", "le point d'interrogation", le système de suggestions, etc. Alors quand arrive un nouveau projet d'entreprise

nommé "Programme Excellence", inévitablement, il y a des modifications des règles du jeu organisationnel.

Ce chapitre déroule en trois thèmes d'analyse :

1) Modélisation des organisations sociales ;
   explique trois systèmes de communication interne dans l'entreprise
2) Compétitions des modèles ;
   analyse des interactions du pouvoir entre les principaux acteurs
3) Jeux de la performance organisationnelle ;
   analyse l'évolution du "nouveau collectivisme" vers le développement organisationnel.

SECTION 1. MODELISATION DES ORGANISATIONS SOCIALES

Chez IBM dans le contexte de la communication trois groupes apparaissent :

. ligne hiérarchique : Modèle rationnel
. ligne syndicale et : Modèle politique
. nouvelle ligne : Modèle participatif

1. Modèle rationnel

1.1. Communication par le respect de l'individu

Personne ne s'opposait devant ce grand principe si on résume leurs réponses :
Le respect de la personnalité c'est une forme de dialogue, de confiance même s'il y a un peu de bureaucratie dans une grande organisation. C'est une chose relative. Tout dépend du domaine dans lequel on se place. C'est très important du fait de la porte ouverte. Dans le système des managers 1ère, 2ème et 3ème lignes et encore au-dessus, on cherche à respecter l'individu. Le respect de l'individu doit permettre d'éviter l'arbitraire dans la gestion des ressources humaines.

Dans la brochure "IBM votre compagnie", IBM propose le respect de l'individu :

> "Notre principe de base est le respect de la personne, de ses droits et de sa dignité. Il en résulte qu'IBM doit aider chacun de ses employés à développer ses aptitudes et à faire le meilleur usage de ses compétences, rémunérer et promouvoir sur la base des résultats professionnels, maintenir entre managers et employés des communications efficaces dans les deux sens afin de leur permettre de se comprendre et de régler leurs désaccords avec franchise et équité".

Ainsi, ils essaient de mettre en pratique ce principe et ils ont conscience d'être favorisés mais dans le système IBM "d'un homme-un poste", le respect de l'individu ne comportait pas le respect du poste qu'il occupe[1].

1.2. Communication hiérarchique

Pour faire marcher une organisation, il doit y avoir un système de transmission de la politique, de l'information et des opinions, soit descendant, soit montant.

1) Réunion formelle

A IBM dans toute la ligne hiérarchique il y a des réunions à chaque niveau avec le chef direct. Ce sont des réunions régulières et formelles.

Pour les managers, le lundi est la journée de réunions où on parle de résultats, de plans et des nouvelles venues du haut. Dans ces réunions on ne cherche pas la solution. C'est une manière d'informer les gens de ce qui s'est passé et de ce qu'on va faire. Il y a la réunion de la direction, du département, du service qui est mensuelle ou hebdomadaire[2].

Le rôle fondamental des managers est d'informer les gens sans interruption de haut en bas, de faire connaître tous les tenants et aboutissants et d'informer chacun sur sa contribution d'entreprise.

---

(1) Ce problème s'est produit dans le conflit de génération et dans le conflit de promotion à cause d'une expérience excessive ou insuffisante des gens dans le poste.

(2) La fréquence est déterminée par l'importance des informations, par exemple, dans la production c'est en général mensuel et dans le service administratif ou indirect comme le contrôle de gestion, c'est plus fréquent, donc hebdomadaire.

L'interview avec un chef du personnel explique bien l'importance de la hiérarchie sur la communication :

> "... Donc pour la communication descendante, il faut passer par les réseaux du management. Pour la communication ascendante, il n'y a pas d'autre solution que le chef : ça peut être délégué, les C.Q. peuvent être un moyen mais il faut, à un moment donné avoir le pouvoir. Le pouvoir dans l'entreprise c'est quelqu'un qui est capable de faire quelque chose, c'est la ligne hiérarchique, parce qu'ils ont du budget, ces gens-là sont capables d'embaucher du personnel, etc..."

> "Il faut que la ligne hiérarchique soit puissante, assez nombreuse. Dans l'entreprise française par exemple l'automobile, il n'y a qu'un chef direct d'assez bas niveau pour 40 personnes. Comment voulez-vous qu'un chef gère 40 ou 50 personnes ? Il est incapable d'écouter ce qu'ils disent".

2) Réunion spéciale

En dehors de la réunion formelle, il y a beaucoup de réunions exceptionnelles :

- Réunion élargie (la réunion de la direction élargie).
- Champ de contact : la direction avec le personnel par trimestre, on prend tous les représentants de chaque catégorie professionnelle.
- Dialogue avec le directeur : le directeur avec un groupe de gens (40 à 50 personnes), deux fois par mois.
- "Kick-off meeting" : présente le bilan annuel, les objectifs de l'année suivante.
- "Spring-plan meeting" : le directeur revoit toutes les stratégies et déclare l'orientation définitive.

- Groupes spécialisés :
  . groupe vitalité (vitalité technique)
  (vitalité gestion)
  . groupe de spécialistes représentant différents secteurs qui ont le pouvoir de décision dans leur secteur respectif, une fois par semaine.
- Task-force : si la réunion des spécialistes manque de compétence, ils peuvent avoir recours à une Task-force.

A Essonnes, il y a trois indirects pour un direct mais à Orléans il y a un indirect pour un direct, par conséquent, ils ont un problème de disponibilité pour la réunion des spécialistes.

3) Champs individuels

- Entretien individuel :
Surtout dans la production, l'opérateur se présente librement dans le bureau de son manager, une fois par trimestre et fait le point de son activité mais ce n'est pas l'ECP (Evaluation et Conseil Professionnel : entretien annuel), c'est une conversation assez souple avec le management.

- E.C.P. :
Chaque année, à la date d'anniversaire de l'entrée à IBM, les employés passent l'entretien avec leur chef direct sur leur résultat individuel et celui-ci fixe l'objectif de l'an prochain.

- Suggestion :
Suggérer tous les points qui ne marchent pas en dehors de son propre travail pour l'améliorer. Ce système est assorti d'une prime répartie selon ses contributions au gain de l'entreprise.

- La porte ouverte :
La porte ouverte est l'incarnation du respect de la personne. C'est le droit de tout salarié de soumettre à une personne située à un niveau hiérarchique plus élevé tout problème le concernant si elle

estime ne pas avoir reçu de solution satisfaisante de la part de son management direct (c'est une procédure exceptionnelle ; 30/an pour 20.000 employés en France).

- Le point d'interrogation :
Ce programme offre au personnel la possibilité de poser, en toute liberté, des questions à la direction générale de manière anonyme.

4) Champs collectifs et indirects

- Etudes d'opinions :
C'est un questionnaire rempli par les volontaires tous les deux ans. L'immense majorité du personnel est volontaire.

- Journaux internes :
Publiés 10 pages par mois en moyenne. En dehors des journaux, il y a aussi des cahiers du management, des affichages. La réalisation d'un annuaire pour les employés.

Et il y a le "comité de décision et scientifique" au niveau de la direction ainsi que la réunion relationnelle entre les techniciens et les opérateurs assez informelle, et au niveau des opérateurs, il y a des réunions ponctuelles avec un sujet précis.

Tout ce système de communication hiérarchique est initié par le management. Ce sont des réunions formelles où il n'y a pas d'échanges d'opinions. Pour préciser, faire mieux connaître, la hiérarchie organise d'autres réunions ponctuelles où le manager et les employés posent des questions et rediscutent sur un sujet qui n'est pas clair.

1.3. Formation permanente

"Il y a deux choses qu'on doit développer dans une promotion supérieure, ce sont d'une part les communications montantes et descendantes. D'autre part, la formation permanente de son personnel".

C'est un principe de Monsieur Watson. IBM consacre à peu près 10 % de la masse salariale à la formation du personnel. Ce pourcentage varie selon le service par exemple pour les gens du service de vente, de l'entretien clientèle, de l'inspection on a besoin de formations très longues et de recyclages aussi très longs.

Tandis qu'au service du personnel, par exemple le pourcentage varie de 6 à 6,5 % de la masse salariale. Plus précisément, si on ne compte pas le salaire des animateurs, des élèves et des locaux, ça fait 3 à 4 % mais c'est déjà assez important par rapport aux autres entreprises.

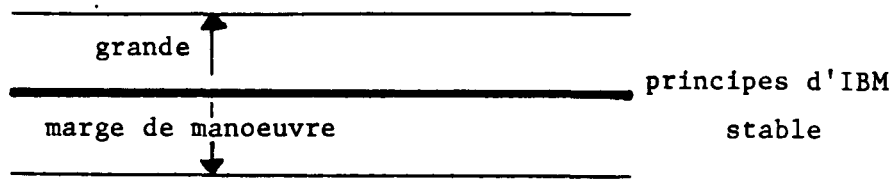
La formation promotionnelle se fait jusqu'au coefficient 240 et après c'est la formation dite de perfectionnement. Théoriquement cette formation n'est plus liée systématiquement à la promotion. Mais si on ne suit pas des cours, il sera plus difficile d'obtenir une promotion.

A Boigny, avec le changement continuel, cette année les gens avaient en moyenne 62 heures de formation par an, avant c'était 40 heures. Alors qu'à Bordeaux, au contraire, les gens n'ont pratiquement pas pris de cours cette année, soit promotionnel soit de perfectionnement à cause de la pression de la production.

Ils sont tous formés et formateurs :
il y a des cours d'anglais, des cours par correspondance, des congés individuels de formation et l'année sabbatique, la formation d'adaptation au poste de travail (de 10 à 100 heures par personne), des cours de vitalité de technique ou de gestion, la formation à la sécurité du nouvel embauché et une journée de formation sur l'environnement, etc.

La formation a deux buts. Son premier but est de former les gens et le deuxième c'est de former des formateurs. Les cours promotionnels ou de perfectionnement scientifiques sont animés par des gens d'IBM. Cette formation interne n'insiste pas seulement sur la technique et la connaissance du travail mais aussi sur la conscience dans la "réussite" qui fait la force d'IBM.

La structure d'IBM est basée sur une ligne très claire, bien précise comme les principes mais il y a une grande marge de manoeuvre:



On peut conclure qu'à IBM le système de formation offre deux facettes :

- L'une est d'acquérir parfaitement les principes fondamentaux : respect de l'individu, service aux clients, l'excellence dans tous les domaines, efficacité du management, devoir pour le public et l'actionnaire, etc...
- Il s'agit ensuite de développer la bonne volonté dans la réussite de ses objectifs, mais cette liberté d'action autour des principes suscite certains conflits du travail, "mais l'inquiétude des employés, c'est la force d'IBM" dit M. Maisonrouge.

1.4. Sentiments des acteurs

1) Dans la réunion

. Direction et chef de département

"Il y a trop de réunions à IBM" ;
"A l'école on ne nous apprend pas la conduite de réunion". Aussi les réunions sont souvent inefficaces et consomment beaucoup de temps".
"On n'a pas de problème pour la réunion systématique. La réunion hebdomadaire du département, du service, etc. Mais déjà la réunion opérationnelle[1] parfois montante, et d'autres fois descendante

---

(1) Une réunion interdépartementale pour les problèmes de production. Les opérationnels de fabrication et les fonctionnels.

crée un déséquilibre entre les deux réunions sur la qualité et la quantité de la discussion".
"C'est pas toujours facile de tout concilier entre les réunions officielles, rituelles et les réunions spéciales comme la vitalité technique, et la réunion ponctuelle pour des informations immédiates mais on y arrive".

. Manager première et deuxième ligne

Ils transmettent systématiquement ce qu'ils ont reçu dans la réunion hiérarchique supérieure. Pour eux, le travail sur la technique, réunion et l'administration doivent avoir le même poids. Mais en réel, la réunion prend déjà la moitié du temps et pour l'administration au moins 20 % et pour les techniques 20 % et il leur reste 10 % de temps pour le contact direct et individuel. C'est-à-dire 70 % pour la transmission des informations venues du haut. 20 % pour des problèmes techniques et le reste (5 à 10 %) pour la régulation des problèmes humains.

Alors qu'IBM demande particulièrement des contacts individuels du manager avec les opérateurs par le système d'évaluation et conseil professionnel, l'entretien individuel, système de suggestion, etc. Ils reconnaissent que leur manque de disponibilité ne leur permet pas de bien se consacrer à ce fonctionnement. Et il y a une grande différence entre les gens du service du personnel et de la production. Le service du personnel se situant dans le même périmètre on y a un contact direct avec le chef. La réunion systématique n'a pas d'importance, car ils sont très libres de communiquer. En revanche, dans la production, le manager de deuxième ligne se sent parfaitement isolé des deux côtés : du haut et du bas. Le contact direct avec la direction et la base lui manque. Il s'exclamait en rougissant que son poste n'est pas confortable. Pour le service technique, il n'y a pratiquement pas d'opérateurs et le chef de service gère des techniciens et des ingénieurs. Leur comportement est très différent de celui des opérateurs.

En dehors de la réunion, ces collaborateurs cherchent le contact direct de leur chef de département. Ce phénomène existe plus fréquemment lorsque le chef direct est un jeune ingénieur(1).

. Techniciens AT2, AT3 ; techniciens extérieurs

La réunion du service leur sert pour l'information générale sur la technique et la stratégie :

> "l'information pour tout le monde n'est pas importante pour moi. S'il arrive un problème spécifique on se réunit deux ou trois fois dans la réunion de technique, on discute et on trouve la solution mais à la réunion du service on ne cherche pas de solution".

Les techniciens, s'il n'y a pas d'information particulière pendant la réunion de service, invitent des gens de services extérieurs. Ce qui leur permet de se familiariser avec les activités d'autres départements. En même temps, les techniciens gèrent une réunion technique avec des "keymen" sans intervention de l'agent de maîtrise(2). Ils tiennent aussi une réunion relationnelle qui est vraiment informelle avec les opérateurs de leur atelier. Ils disaient qu'ils ont plus de relation directe avec les opérateurs qu'avec le keyman.

. Keymen et opérateurs

D'abord, le chef souhaite que l'on se réunisse le moins possible pour consacrer tout son temps à produire le maximum. Le travail est trop important pour que l'on puisse se permettre de mener un groupe comme QIT ou des réunions ponctuelles, etc...

---

(1) Ce n'est pas simplement le manque d'expérience du chef de service, c'est plutôt sa vacance à l'occasion de missions à l'étranger, etc. Car IBM implique les jeunes ingénieurs dans diverses "Task-forces".

(2) Cette réunion purement technique donne beaucoup d'informations techniques et des "keymen" sont mieux informés que l'agent de maîtrise. C'est d'ailleurs très ponctuel comme les QIT (Quality Improvement Team) = GAQ (Groupe d'Amélioration de Qualité).

Par conséquent, la réunion mensuelle du service[1] est la principale activité du groupe. Les autres réunions sont optionnelles. Pour la dynamisation de l'usine, le directeur, les chefs de département essaient d'avoir plus de GAQ, de réunions ponctuelles mais la pression pour la production freine cette orientation dans les trois usines. Les diverses positions des acteurs en face de la réunion hiérarchique nous montrent qu'il y a trop de réunions et c'est très systématique et général. Ils préféreraient des réunions plus ponctuelles avec un sujet clair et précis.

Sur le plan de la relation humaine, il n'y avait pas de plaintes particulières sauf celle de manager de deuxième ligne soit dans la production soit dans l'engineering à cause de divers problèmes. Le premier, tient au manque de contact direct avec le haut et le bas. Le deuxième est la disponibilité du temps et la compétence.

2) Porte ouverte, point d'interrogation[2]

. Direction et chefs

Aucun manager au-delà de la 2ème ligne n'a eu l'occasion d'utiliser la porte ouverte ou le point d'interrogation pendant 10 ans ou plus de 20 ans[3].

> "Ce n'est pas nécessaire pendant 20 ans, je crois que ça suffit de savoir s'exprimer... le problème de la communication, il existe si les gens ne savent pas communiquer".

---

(1) Pour la plupart des services de la production, les réunions sont mensuelles au lieu d'hebdomadaires. Si c'est un grand service cela incombe à chaque agent de maîtrise.

(2) J'ai posé la question : "Est-ce que vous avez l'occasion de faire la porte ouverte ou le point d'interrogation ?" et j'ai reçu des réponses qui parlent toujours de la porte ouverte.

(3) Pour tous les directeurs que j'ai rencontré.

"Pourquoi il n'y a pas de porte ouverte ? Parce que la porte est toujours ouverte !".

. Mgr 1ère ligne

"Porte ouverte, tous les jours chez moi ! Moi, personnellement jamais".

Ainsi, il nous semble que la porte ouverte est un vrai contrôle quotidien pour la hiérarchie.

. Non cadre

Ils voyaient la porte ouverte comme un moyen de respect de l'individu.
"C'est une communication permanente et ça se fait en général".

Parmi les non cadres, il y avait un opérateur qui a eu recours à la "porte ouverte" pour la promotion de OS2 à P1 et trois mois après il a pu devenir P1. Il disait "ça marche".

En revanche, les attitudes des syndicalistes étaient assez réticentes :
F.O. : "On peut bien résoudre le problème par "la porte ouverte" mais il faut bien s'entendre en dehors du travail".
C.G.T. : "J'ai peur. C'est pas crédible car le manager ne veut pas dire "je me suis trompé" et ça va ensuite avoir des retombées et recevoir une mauvaise image". "Je laisse tomber, une fois j'ai fait pour le litige avec un agent de maîtrise mais ça c'est arrêté là"(1).

S'il y a une porte ouverte, il y a des managers coupables. Là la timidité des gens intervient souvent. Il y a beaucoup moins de portes ouvertes (1 par 1000 salariés) en France qu'aux USA.

---

(1) Pendant l'entretien annuel, il ne voulait pas signer, il n'était pas d'accord avec son agent de maîtrise mais enfin il a signé.

3) ECP

En général, ça se passe très bien et systématiquement. Dans le service du personnel et du support c'est très difficile de fixer des normes pour ce qui n'est pas quantifiable. Pour l'évaluation, le chef risque toujours d'être subjectif[1]. La note était plus généreuse pour le service indirect. Les opérateurs se plaignaient disant qu'il y avait trop de classification et qu'ils ne comprenaient pas comment le chef donnait '3' au lieu de '2'.

. Direction et Mgr 2ème et 3ème ligne

> "Il savait avant, ils viennent signer en disant OK, je suis d'accord et après on discute" disait le directeur du personnel.

Ainsi pendant l'ECP ils fixent les grandes lignes et s'il n'y a pas de changement particulier, la fréquence de l'entretien diminue.

. Mgr 1ère ligne

> "C'est très formel, mais pour ne pas parler de n'importe quoi, on a besoin de la formalité... mais c'est trop".
> "C'est sacré, on n'attend pas l'ECP : si on a un problème on le résoud tout de suite".

L'A.M. comptait souvent sur la bonne volonté des opérateurs et il répond par une question : "si vous étiez moi, combien vous donneriez ?".

. Non cadre

Ils critiquaient vivement la procédure de l'ECP :

---

(1) Dans la production on a pu voir des opérateurs qui travaillent avec leur chef de service et avec leur chef direct qui étaient des collègues de même qualification.

"Avant l'entretien, la note est déjà faite par la perception et l'affinité. Le chef demande systématiquement la signature et on discute".
"C'est pas sérieux et on est trop timide pour la porte ouverte et il y a trop de grade et beaucoup de classifications dans l'évaluation".

Ils demandaient que l'ECP soit plus fréquent, par exemple tous les six mois, pour se remettre en question de temps en temps :
"Ce n'est pas au moment de l'évaluation qu'on dit aux gens ce qu'il faut faire, c'est avant".

Ils voulaient que l'ECP fasse un compte rendu et non un jugement particulier par la note. Ainsi, l'ECP est souhaitée mais il n'y a pas de possibilité d'évaluation par les pairs.

4) Suggestion

. Direction et Mgr 2ème, 3ème ligne

C'est bien accepté par les managers, depuis 1935 :
"C'est un système à inciter la curiosité, on a mis un programme d'incitation".

En 1935, c'était une idée aberrante qui s'est bien développée par la suite ; mais ils parlaient souvent de chasseurs de prime et les suggestions n'étaient toujours ni concrètes ni précises. Dans la production, la suggestion diminue de plus en plus puisque cette action va à l'encontre de la coopération entre agents et ils abandonnent. En revanche, cette année, IBM autorise les cadres et les managers à déposer des suggestions pour élargir le champ.

Mais il y a toujours la contrainte du temps nécessaire pour réfléchir avec l'esprit critique. Le RASM (récompense pour des activités des managers), constitue aussi une sorte de motivation pour les managers.

Ainsi, il y a eu quelques modifications dans le programme de suggestion, les managers remarquant qu'il fallait le renouveler.

. First line

"S'il y a quelques suggestions, c'est dans mon travail".

Eux aussi, ils le souhaitent mais déjà au niveau de Mgr 1ère ligne, il manque la motivation volontaire. Un aspect négatif, c'est que l'enquêté aurait tendance à rejeter cette suggestion sans chercher à voir l'intérêt qu'elle pourrait présenter. Ce refus décourage la suggestion. Alors qu'IBM a relancé une campagne de publicité. "Si vous faites tant de suggestions vous aurez des cadeaux supplémentaires". Malgré tout, IBM pense que l'incitation excessive provoque des idées "bêtes" qui gênent le manager.

. Non cadre

Pour les techniciens, ça touche directement leur travail et la suggestion est rare. IBM demande souvent la "suggestion alimentaire" à fournir dans un délai court. Cette promotion de la suggestion est parfois mal acceptée par tout le monde mais ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de suggestion pour la promotion.

Il y a des suggestions pour la suggestion et le cadeau (une montre) est distribué manifestement. La plainte commune c'est l'attribution des primes dans le salaire imposable.

2. Modèle politique

"Ce n'est pas grand chose". "C'est une mission impossible".

La première réaction à ma question était homogène.

Malgré la faiblesse des syndicats à IBM la préoccupation du management pour le syndicat est considérable :

> "Un CGTist dans mon service, c'est déjà trop, ils sont faibles, marginaux mais ils font beaucoup de bruit".

En revanche, les activités du C.E. sont très vivantes. Le C.E. gère beaucoup d'argent sur le plan social et culturel, les vacances, les familles, les sports, etc...

2.1. Comité d'Entreprise

Il y a 12 délégués et 12 suppléants à Essonnes et 6 délégués et 6 suppléants à Bordeaux et à Orléans fixés selon la taille de l'usine.

La direction et les délégués se réunissent deux fois par mois (une fois avec les délégués du personnel et une fois avec les délégués syndicaux au C.E.). En principe, c'est le directeur de l'usine qui gère le C.E. mais souvent, le chef du personnel le remplace. Il n'y a guère que dans le cadre du C.E. que les syndicats jouent un rôle important face à la direction. Les IBMiens, "par nature", sont non-syndiqués et non intéressés par le syndicalisme. Le management essaie d'apporter toutes les réponses aux salariés.

> "Il y a 10-20 ans, il y avait deux types de gens, ceux qui ne votaient pas et ceux qui votaient pour la CGT et la CFDT. Même avec 20/25 % du personnel, ils avaient la majorité".

IBM a crée le syndicat autonome avec les opposants à la CGT et à la CFDT et le SNA a obtenu 70 % des voix du personnel. La CGT recueille maintenant moins de 10 % et la CFDT n'existe plus à Orléans ni à Bordeaux.

La direction voyait qu'en France les syndicats devenaient révolutionnaires et que leur but n'est pas tellement la défense des travailleurs mais effectivement la destruction de la société capitaliste.

A Boigny, il y avait la CGT et le SNA. Depuis 1983, F.O. joue le rôle d'intermédiaire entre les deux et elle a obtenu 40 % de voix à la première élection mais il n'y a toujours pas de F.O. au C.E.(1) qui est actuellement composé de 2 CGT et 4 SNA. A Essonnes, la CFDT était très forte et a bien fonctionné après les événements de 1968, aidé par le droit d'information et par le droit d'expression dans l'entreprise. Elle s'est bien développée pendant ce temps mais le problème actuel pour la CFDT c'est qu'elle a du mal à trouver de nouveaux slogans.

2.2. Relations inter-syndicales

Récemment la CFDT était très opposée à la CGT et la rupture facilite beaucoup les activités de "prévention" de la direction. Les gens d'IBM voyaient la CGT comme susciteur de kamikaze :

"c'est une courroie de transmission du P.C." "Contre son pays et contre tous" "trop polarisée".

Le nombre de syndicalistes était un bon indicateur pour la performance du service du personnel disait le directeur du personnel :

"Il n'y aura plus de CGTist à la fin de cette année".

Les autres, F.O., SNA, CGC, sont considérés comme des syndicats qui apportent quelque chose par le dialogue. F.O. est le syndicat le mieux vu en tant que négociateur. La CGC est victime de F.O. car sur le même sujet F.O. est beaucoup plus percutante.

Le plus grand concurrent de la CGC, c'est le SNA parce que le SNA est un syndicat plutôt patronal qui cherche à composer avec les objectifs patronaux et bien souvent l'équipe de cadres de l'entreprise. Le but du SNA est en harmonie avec les objectifs du patronat, ce qui n'est pas toujours du goût de la CGC. La CGC se situe entre deux eaux. Si elle s'oppose trop à la SNA, elle pourrait se couper de son électorat. Si

---

(1) Mais cette prévention entraîne quelquefois la soumission au syndicat. Le nombre des membres du CE est de 6 personnes pour un nombre de personnes de 1 000.

elle essaie de rester entre les deux terrains, elle en perd aussi. Donc la situation de la CGC est très difficile.

2.3. Défi des syndicalistes

> "C'est toujours plus, il n'y a pas de raison".
> "Même la demande du système 4x6[1] faite aussi par l'initiation du management au CSPC (Comité Social Paritaire)" disait un chef de service.

Un CGTist regrette que les salariés aient peur de tout[2], surtout de l'action politique. Par conséquent, la communication entre les syndicalistes ou les syndicats et les employés ne passe pas directement. Le management joue le rôle d'intermédiaire. C'est surtout le chef du personnel qui maintient le dialogue avec les délégués.

Sur le fait syndical, il n'y a de différences d'attitudes selon la qualification. Ce qui est différent quand même, c'est que la direction déclare qu'ils pourraient vivre sans syndicat, et les employés non-cadres confinent le rôle du syndicat à juguler le monopole de hiérarchie, même si son utilité n'est pas démontrée. En conclusion, dans le jeu de la communication par le syndicat ou par le comité d'entreprise, les employés n'exprimaient pas d'opinions particulières.

3. Modèle participatif

Il y a un nouveau mode de travail depuis le début 1980, qui vise la qualité par le travail en groupe des travailleurs.

---

(1) 4 jours sur 6 jours du travail par semaine (4j/s x 9h/j = 36h/s).

(2) Il dit que le comportement des gens est complètement différent à l'extérieur d'IBM, le contact en extérieur est vraiment facile et amical mais dès qu'on entre à l'usine, ils le voyaient en syndicaliste politisé qui refuse la négociation.

3.1. Programme Excellence

Le Programme Excellence comporte le Groupe Excellence qui est connu sous le nom de Cercle de Qualité et le Groupe d'Amélioration de la Qualité (G.A.Q.) qui est tiré du concept "Task-Force". Le troisième type, le groupe de vitalité qui n'est pas explicitement inclu dans le Programme Excellence mais appliqué dans le cadre de ce programme[1]. Le groupe de vitalité touche tous les domaines de l'usine par la vitalité technique et par la vitalité de gestion.

Tab.36 Les Différents systèmes du Travail en Groupe

	*Task-Force	*G.A.Q.	*Q.C. (G.E.)
	Groupe de Travail exceptionnel	Groupe d'Amélioration de la Qualité	Groupe Excellence
OBJET	Correction, à chaud d'un problème	Prévention, à froid des problèmes	Prise en charge par l'unité de base, des progrès de son travail
ORIGINE	Hiérarchie	Hiérarchie	Base
BUT	Compétitivité	Qualité	Adhésion du personnel
DUREE DE VIE	Limitée	Prolongée	Permanente
CALENDRIER	Imposé par MGT	Contrôlé par MGT	Contrôlé par groupe
HORAIRE	Suivant besoins (souvent plein temps)	Suivant besoins	1h/semaine ou 2h/15 j
PARTICIPANTS ET LEADERS	Designés fonction du sujet	Désignes/Volont. fonction du sujet	Volontaires dans l'unité de base
LEADER	Manager/Spécialiste	Manager/Spécialiste	Manager
DECISIONS	Leader/Consensus	Leader/Consensus	Consensus
METH./OUTILS	Libres	Disponibles	Formations
MISE EN OEUVRE	Par d'autres, à définir	En priorité dans la fonction d'appartenance	Par les membres

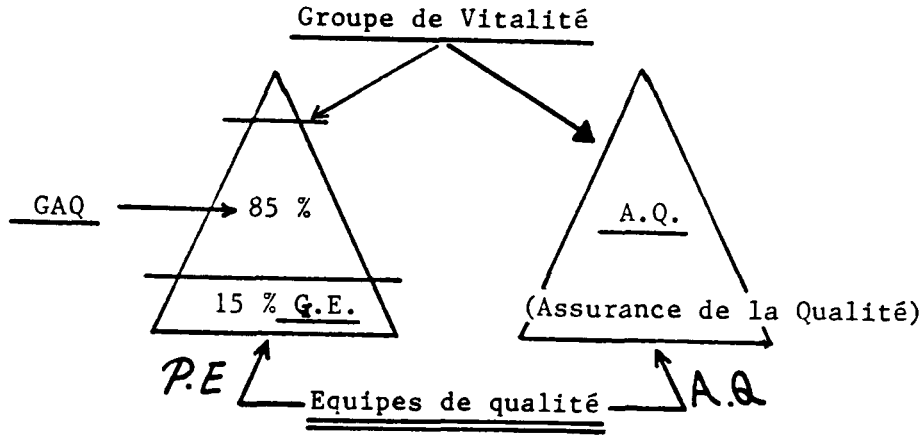
(1) Actuellement le Groupe de Vitalité est géré par le département de l'assurance de la qualité.

Même le Programme Excellence comporte plusieurs types de travail en groupe, le point-clé est le Groupe Excellence. En principe le Groupe Excellence est permanent. Il se réunit une fois par semaine, mais à cause du changement d'organisation, le nombre d'équipes fluctue souvent.

Il y a à peu près 16 cercles à l'usine de Boigny, vingt quatre cercles à l'usine de Canéjan et cinquante cinq cercles à l'usine de Corbeil qui sont à la croissance.

Un responsable du Programme Excellence m'a montré l'importance réciproque des différents groupes de travail :

Tab.37 Equipe de Qualité



Le GAQ est le groupe le plus important pour la réalisation de la qualité. Cependant, les G.E. exigent une considération incroyable des responsables et du personnel parce que c'est un mode de travail tout nouveau et conflictuel vis-à-vis de systèmes existants. Tout d'abord, l'individualisme français n'accepte pas facilement un travail en groupe permanent.

En fait, le leader du groupe (manager de première ligne = agent de maîtrise) ne voulait pas perdre son pouvoir en laissant décider collectivement puisque un des principes des cercles de qualité - le tour de table - ne permet pas l'autorité hiérarchique.

1) Chronologie du Programme Excellence

(1) Ils se sont aperçus, il y a quelques années, que les produits japonais pouvaient être parfois supérieurs à ceux d'IBM.
(2) Le PDG, Mr. OPEL décida donc une ligne de conduite pour les 10 ans à venir : le point de vue qualité.
(3) Pour la formation de cercles de qualité, ils ont pris CROSBY.
(4) Des responsables actuels du Programme Excellence ont suivi le séminaire "sensibilité" aux Etats-Unis. Ce séminaire a pour thème "comment les différents pays non occidentaux arrivent à battre les occidentaux par leur QUALITE ?". Suivi le succès japonais pour la moto, l'appareil photo, la machine à reproduire, etc...
(5) Adaptation du séminaire chez IBM : avec des séminaires de deux jours pour tout le personnel pendant deux ans (1982, 1983) le responsable du programme a formé tout le personnel à l'Excellence. Le PDG de la compagnie et les directions générales sont d'abord formées. Ensuite, on a cherché des volontaires pour les G.E.

2) 4 grands concepts

Il y a plusieurs concepts nouveaux qui sont introduits.

(1) Nouvelle définition de la qualité
"Qu'est-ce qu'un produit de bonne qualité ?"
"C'est un produit qui est conforme à ce qui est attendu par le client".
Dans le cadre de relations "client-fournisseur" on essaie de satisfaire les besoins de chaque partie.

(2) D'abord, la prévention
On doit investir non pas dans la réparation des actions mal faites mais dans la prévention pour bien faire la première fois. C'est le plus important : faire plus de prévention et moins d'actions curatives.

(3) Mesurer le coût de la qualité
Si on a bien fait la première fois, il n'y a pas de coût de la qualité, seul existe le coût de son travail.

(4) Zéro défaut

Ne pas tolérer d'autre objectif à long terme.

3.2. Implication du personnel

Comme on a vu, d'abord, IBM s'est d'abord occupé de la formation du management, ensuite des grands concepts. La troisième étape est de faire participer les employés au travail en groupe. Le GAQ, est un groupe qui utilise les méthodes de l'Excellence mais le chef dirige le groupe. Dans les G.E., les gens se réunissent spontanément. Si on veut faire un Groupe Excellence, on les envoie en cours de méthodologie pendant deux ou trois jours : dynamique de groupe, comment se mettre d'accord, etc...

Les G.E. proposent des solutions à sa hiérarchie. Le leader a le rôle de management participatif, il facilite la solution. Il n'impose pas ses décisions au groupe. Si le groupe est un peu perdu, il le remet sur le chemin, mais il ne doit pas diriger le groupe. Parce que s'il dirige le groupe, le groupe va le refuser. Le rôle de facilitateur (faciliteur) est de faire accepter le cercle, de l'aider.

1) La méthodologie d'Excellence

Il y a une dizaine de méthodes à analyser et pour voir où on est dans les étapes d'Excellence "les neuf outils d'un G.E." et "les neuf étapes d'un G.E.". A IBM, les responsables du Programme Excellence se sont bien consacrés à la sensibilisation des gens et dans ces trois usines il y avait des centaines de cercles qui marchent. La participation au G.E. est volontaire. Il y a environ 30 % du personnel engagé dans les G.E. Maintenant, le souci des responsables, c'est de susciter et de garantir la continuité.

2) Obstacle principal du G.E.

Si c'est une entreprise qui ne marche pas bien, ce nouveau programme offre une opportunité : celle d'exprimer des problèmes et de proposer des solutions pour les résoudre.

A IBM tous les salariés sont bien convaincus et impliqués dans ce nouveau programme. Mais ils n'ont pas pu encore bien harmoniser leur système ancien et ce nouveau système. En principe tous les systèmes de management sont fondés sur le "Man-Manager" : le système INDIVIDUEL, l'évaluation, le salaire, la prime de suggestion et le travail dirigé. Par conséquent, le travail en GROUPE en permanence, c'est une transformation énorme pour IBM, parce que ce système ancien est "déjà" excellent.

Revenons à l'objectif du G.E. : l'adhésion du personnel à l'entreprise. Le fait qu'il y ait un très faible taux de personnel qui quitte IBM montre manifestement une adhésion à l'entreprise. Or, les G.E. exigent un autre type de la conscience professionnelle : les responsables m'ont dit :

> "On n'essaie pas de créer une nouvelle mentalité parmi le personnel, le Latin, mais heureusement, il y a déjà un besoin de travail en groupe après la formation"·

Au début le G.E. se réunit une fois par mois et maintenant une fois par semaine et ça marche. Beaucoup d'attention est donnée au démarrage du Groupe Excellence pour ne pas brusquer les gens. Maintenant, après 2/3 ans d'expérience, le groupe est devenu opérationnel dans quelques services. La maturité est atteinte et il faut de l'avenir. Il y a deux mouvements :

> Le premier c'est d'élargir le champ des G.E. aux managers pour enraciner les G.E. par étape - aux managers volontaires, aux services administratifs et aux services du personnel - la création des G.E. de managers.
>
> Le deuxième c'est d'impliquer et d'absorber la fonction de l'assurance de la qualité dans le Programme Excellence.

Or, les attitudes des gens sont déjà fixées. Ils disent "le G.E., c'est bien pour la production mais ce n'est pas pour notre service".

La plus forte confrontation existe particulièrement entre le Programme Excellence et le service du personnel. Le responsable du G.E. dit :

> "Il faut que la hiérarchie en ait envie : ici, ce n'est pas le cas,

le chef du personnel n'a pas encore demandé G.E. même s'il y a beaucoup de points communs à discuter dans le groupe".

En revanche, le directeur du personnel dit :

"Mais nos travaux sont individuels. Les Groupes Excellence c'est fou pour nous, nos tâches sont trop particulières".

3.3. Identité du Groupe Excellence

Le Programme Excellence est initié par la direction et la condition obligatoire pour le Groupe Excellence, c'est d'avoir des volontaires.

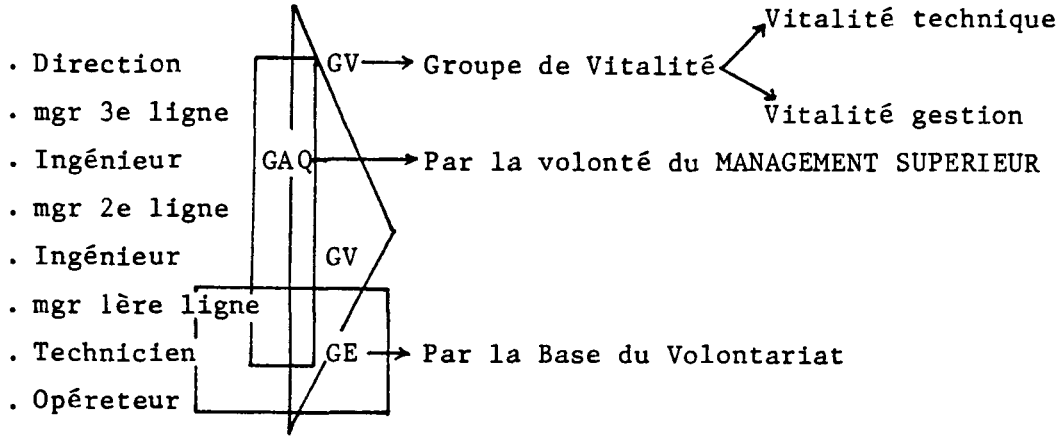
1) Dans le Programme Excellence - GAQ vs G.E.

Avant le lancement du Programme Excellence, le GAQ (Groupe d'Amélioration de la Qualité) existait déjà. Il arrivait au coordinateur voyant la méthodologie du G.E. de se dire :

"Il faudrait que le GAQ fonctionne mieux".

Il a donc décidé de suivre les GAQ de la même façon que les G.E. Le caractère sporadique du GAQ a changé et il a été bien intégré dans le Programme Excellence[1].

Tab.38 (La sphère des groupes dans le Programme Excellence)



(1) Après son intégration au Programme Excellence le nombre de QIT est passé à plus de deux fois plus qu'avant.

Comme on voit, la position du GAQ c'est la réunion des différentes fonctions. Le poids de GAQ est plus lourd que celui du G.E. ; la réunion des spécialistes demandée par le management supérieur est plus productive, plus efficace, plus conséquente et le délai est relativement court.

Le Groupe Excellence qui débouche sur leur travail, leur problème concret et tangible, crée une bonne relation humaine et développe la communication, particulièrement leur méthode de présentation (après la réunion) au management concerné (directeur de l'usine ou chef du département). C'est parfois mieux exprimé que par des managers. C'est quelque chose d'étonnant pour la direction.

2) Administration vs Production en G.E.

Tous les responsables regrettaient qu'il soit très difficile d'appliquer l'Excellence dans les services administratifs parce que le travail est individualisé. Pour le G.E., une meilleure connaissance de son propre travail est nécessaire et il faut aussi savoir comment travaillent ses voisins. La polyvalence est donc vivement souhaitée. En théorie, dans le service administratif le G.E. est applicable pour les généralistes mais à IBM on ne trouvait pas assez de polyvalents administratifs. C'est la "Job description" américaine, bien détaillée qui ne permet pas le travail en commun dans ce secteur. Surtout le service du personnel n'y est pas favorable. Le chef du personnel n'accepte pas l'empiètement du travail en groupe dans la logique de son système basée sur le système individuel[1].

3) Syndicats et G.E.

La CGT n'a pas d'opinion particulière ; la CFDT n'est pas contre à la condition qu'elle récupère l'intérêt des travailleurs ; FO est plutôt

---

(1) D'ailleurs, le Programme Excellence est initié et géré par des responsables qui n'ont pas d'expérience au service du personnel chez IBM.

contre, elle estime que l'amélioration de la condition du travail comme son propre travail, elle ne veut pas lâcher son rôle au G.E.

Dans le service informatique, il y a un des grands Groupes Excellence administratifs avec un délégué syndical CGT dedans. Il est plus actif pour le cercle, en plus il est leader de ce groupe[1].

Cette participation des syndicalistes plus ou moins positive donne quelques craintes aux responsables des G.E.

> "Il ne faut pas utiliser le G.E. pour des buts non avoués. Ce n'est pas mettre en cause le salaire de la compagnie dans un G.E., ce n'est pas le but. L'objectif est la résolution des problèmes de qualité".

4) G.E. et AQ (Assurance de la Qualité)

Le Groupe Excellence et l'Assurance de la Qualité parlent tous les deux de la "QUALITE". Les responsables de G.E. et AQ préparent en commun un plan d'éducation pour la "Qualité". Curieusement, il n'y a pas de G.E. dans le service d'assurance de la qualité, il n'y a que des GAQ.

Le chef de département AQ a voulu participer (plutôt intervenir) au G.E. mais chaque fois il a été refoulé. Il disait quand même que ce refus était normal pour garder l'esprit et pour ne pas être récupéré par le management. Le responsable du G.E. va remplacer le chef de l'AQ. Il a l'air satisfait et dit "le G.E. et l'AQ, la finalité est la même".

C'est vrai que le G.E. et l'AQ sont très complémentaires : le responsable du Programme Excellence demande l'information et le résultat de la

---

(1) Ce CGTist m'a dit qu'il a demandé le rôle de leader donc d'abord la responsabilité de manager au responsable du programme. Il n'a pas été accepté comme manager mais actuellement il participe en tant que leader.

qualité à l'Assurance de la Qualité pour montrer l'EXCELLENCE au directeur de l'usine. Il dit :

> "On aurait pu être relié, intégré dans le sens de la qualité, mais on ne l'a pas été. Parce que simplement le Programme Excellence voulait donner une autre image plus vaste que la qualité de produit".

Enfin, l'objectif du Programme Excellence est de donner l'idée de Qualité à tout le monde.

5) G.E. et suggestion

Le "Brainstorming" peut être appliqué aux deux systèmes dans le G.E. et dans la suggestion. Il y a des points communs et des points extrêmement différents entre les deux. D'abord dans le G.E., il n'y a pas de prime, le travail est collectif, les membres discutent de leur travail. Dans le système de suggestion, il y a maintenant des primes et des récompenses individuelles particulières pour les managers ceci est limité à des suggestions ne concernant pas leur propre travail. Il y a quand même plusieurs points communs comme volontaires qui se font par la base et les employés.

Le temps de réflexion n'est pas gratuit, il demande des efforts et une certaine confiance. "Time is money" est un concept de base dans le système de suggestion. Le Groupe Excellence demande du temps pendant la réunion de collaborateurs mais ce temps est conçu gratuit : la perception parfois conflictuelle entre le travail en G.E. et en suggestion vient de l'intérêt financier.

6) Contrôle des G.E.

Tous les compte rendus passent au coordonnateur du G.E., le coordonnateur répond aux demandes d'assitance des G.E. mais il ne s'agit pas d'un contrôle personnel c'est un contrôle de fonctionnement du groupe.

En revanche, les coordinateurs du Programme Excellence donnent l'information directement aux leaders de groupes et les collaborateurs discutent entre eux[1].

Cette forme de communication entraîne une relation exclusive entre eux et ils sont isolés de la hiérarchie au plus haut niveau, c'est-à-dire des managers de 2ème ligne et de 3ème ligne. Ce phénomène entraîne encore la rupture entre managers 1ère ligne et la 2ème.

7) L'avenir du G.E.

Les responsables disent :

"Pour la réussite il faut que les groupes respectent bien la théorie. Par expérience, les groupes qui s'en écartent, ont des problèmes".

Ce nouveau mode de management demande donc un suivi strict, règles de base, mais on a vu déjà plusieurs dérives de ces principes (prime au G.E., CE du manager, etc...).

A la question sur l'avenir du G.E., personne ne donne de réponse claire. Une chose est évidente, après 3/4 ans, il y a des pertes de dynamisme parce que la réunion hebdomadaire est devenue un travail formel. Les responsables maintenant essaient d'organiser le travail en groupe sans organiser la réunion de G.E.

En conclusion, dans le Programme Excellence, le GAQ est beaucoup plus important que les G.E. mais les responsables essaient d'appliquer à tous les travaux de groupe les concepts principaux des G.E.

---

(1) A IBM, le leader du groupe est le manager 1ère ligne.
Au Japon, le leader est élu mais au niveau de sa représentativité dans le groupe il est déjà influent. Il est souvent le futur manager.

CONCLUSION

Chez IBM, bien qu'une large autonomie est donnée aux travailleurs sous la responsabilité des managers, aucun acte arbitraire qui nuit à la performance organisationnelle n'est admise.

Dans les relations industrielles (IR), l'agitation des organisations syndicales est forte. La double difficulté des syndicalistes provient de l'émergence "anti-pouvoir" : SNA et FO. Cette tendance à la neutralisation du syndicalisme donne le même résultat chez IBM que le syndicat maison de type japonais.

Les relations humaines (HR), revitalisées par le Programme Excellence s'intégrent au fur et à mesure aux relations employés-employeur (ER) mais d'une manière collective. En règle générale, le type de gestion chez IBM est construit sur la base individuelle du "man-manager". Or, l'arrivée du Programme Excellence heurte de front le directeur du personnel et des ingénieurs. Mais que les formes de travail soient collectives, soient individuelles, leurs objectifs convergent vers l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail.

SECTION 2. COMPETITIONS DES MODELES

1. Adaptation du modèle rationnel au modèle politique

Personne ne dirait que le modèle rationnel d'IBM sur le plan de management et sur le plan de communication ne marche pas :

- le respect d'individu
- la porte ouverte et le point d'interrogation
- la suggestion
- l'entretien annuel (ECP)
- l'entretien individuel, mensuel et des réunions régulières
- et plusieurs interactions ponctuelles.

Mais actuellement, ces systèmes ne marchent pas toujours :

. le respect de l'individu est un point litigieux au moment de l'évaluation ou de la promotion ;

. la porte ouverte et le point d'interrogation existent mais ne sont que rarement utilisés par peur ;

. l'examinateur n'évalue pas sérieusement des suggestions, soit à cause de son manque de disponibilité soit à cause de la formalité du système de suggestions ;

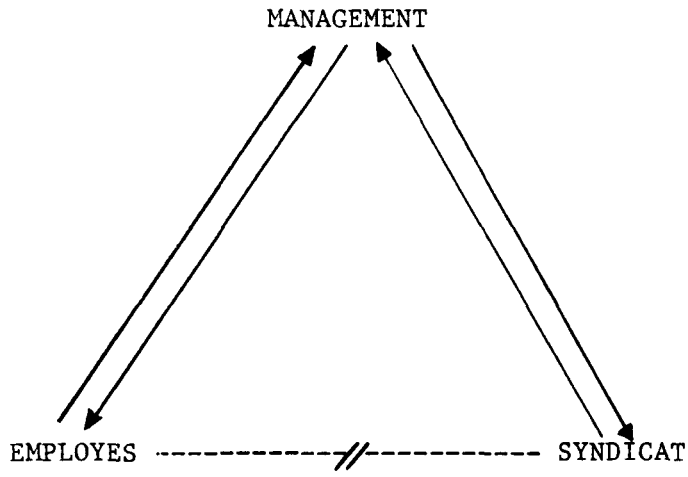
. L'ECP aussi se passe très systématiquement mais les employés ne considérent pas l'ECP comme un dialogue franc et une véritable négociation.

Le dynamisme de la communication provient surtout de la réunion ponctuelle et de l'entretien individuel dans le bureau du chef direct qui normalement se passe mensuellement.

1) Jeu dangereux

Sans slogan particulier, le syndicat ches IBM devient de plus en plus inactif et la communication entre les trois acteurs (manager, employés, syndicat) se passe toujours par l'intermédiaire du management.

Tab.39 Jeu dangereux



Par conséquent, la négociation qui est déjà initiée par le management se règle très vite parce que le pouvoir est déséquilibré entre le management et le syndicat. Cette rapide régulation résulte des discussions des employés sur le rôle des partenaires sociaux très affaiblis et les besoins réels des employés sont mis de moins en moins sur la table de négociation.

Les réponses des employés pendant l'entretien ne montrent pas qu'ils croient à la négociation de leur salaire entre les syndicats et la direction. Or, cette augmentation du salaire annuel est réglée assez systématiquement : le salaire n'est pas un sujet qui prête à discussion chez IBM. L'information du C.E. n'est donc pas transmise précisément aux employés lorsqu'il s'agit : du salaire, de la prime, etc.

Le jeu dangereux, c'est l'isolement du sujet entre employés et syndicats par le management. Le phénomène de cette séparation des groupes est plus évident quand on voit la discussion des délégués du personnel CGT et CFDT : A Bordeaux, le directeur du personnel disait résolument qu'il n'y aurait plus de représentant du personnel de CGT à la fin de cette année[1].

---

(1) 8 % des voix CGT/CFDT ; 1979 : 35 % ; 1983 : 9 %.

La séparation complète entre employés et syndicats les conduit a discuter de plus en plus sur la "politique sociale" entre la direction et le syndicat et par contre entre la hiérarchie et les employés, ils parlent sur la "politique économique" de l'entreprise. C'est pour cela que le directeur du personnel disait :

"A IBM, c'est le management, c'est le chef qui a le pouvoir et qui peut résoudre des problèmes".

Maintenant les employés ne connaissent pas ce que les syndicalistes exigent pendant le CE ou en dehors. Ils refèrent les activités syndicales dans l'entreprise à la politique nationale du syndicat (CGT et CFDT, parfois CGC compris). Ainsi, pour les employés, le slogan de CGT "d'être syndiqué, c'est naturel", ne serait jamais naturel.

La marche de la réunion d'expression des salariés est aussi une illustration de ce phénomène. Au début les gens étaient très contents mais ils voient maintenant qu'elle n'est pas sérieuse pour eux. L'agent de maîtrise, il s'amuse pendant cette réunion :

"Les lois Auroux c'est pour les autres entreprises, pas pour nous".
"Nous on peut vivre sans syndicat et ça facilite la tâche du manager".

2) Le maître des syndicats

J'ai vu une affiche à Compec à Canéjan. C'est une affiche d'un syndicat national (la CGT). Elle demande le système 4 x 6. La CGT expliquait les raisons d'adopter le système 4 x 6 au lieu du système 3 x 8. Les ouvriers m'ont répondu qu'ils n'y étaient pour rien et ils ajoutaient :

"C'est la première fois que la CGT avance un slogan raisonnable".

Alors qu'un chef de département m'expliquait :

"C'est fait déjà au Comité Central d'Entreprise par l'initiative du management au CSP (Comité Social Paritaire) et la CGT était toujours contre le système de l'horaire variable".

A IBM, le joueur, le maître c'est toujours le management[1], il fait très attention à ce que l'information ne soit pas révélée aux syndicats.

3) Le rôle du Comité d'Entreprise

La plupart des gens[2] ont répondu que le budget du CE est le plus élevé.

Le CE gère le restaurant, le sport, les vacances, ce qui est vraiment socio-culturel et ils sont assez satisfaits. Ils disent :

> "S'il y a une efficacité du syndicat, c'est dans la gestion du CE et le CE est un champ qui discute les besoins sociaux des employés avec un fort support financier. Le trésorier du CE rapporte au chef de département de l'assurance de la qualité qui est SNA".

Le comité d'entreprise (ou le comité d'établissement) est composé actuellement en majorité de SNA à Orléans, (2 CGT, 4 SNA) et à Bordeaux le SNA occupe 50 % du CE. Comme les chiffres nous le montrent, c'est la direction et le SNA (plus de 75 % des voix) qui ont l'initiative de la décision. Il n'y avait personne qui se plaignait des activités du CE. Finalement, plus les gens adhèrent au CE, plus ils sont éloignés des syndicats nationaux CGT et CFDT. C'est une des stratégies de la direction pour s'adapter au système syndical français[3].

---

(1) Un directeur de Compec m'a dit qu'il y a quelques convergences entre la CGT et la Direction.

(2) Les gens qui sont passés le questionnaire préparé : Mgr 1ère ligne et opérateurs. (cf. Annexes ; Questionnaires, N° 32).

(3) IBM France autorise deux délégués syndicaux au lieu d'un de chaque syndicat et il a le CE, CSP, etc. Or, les activités du syndicat ne sont pas influentes au niveau de la politique.

2. Neutralisation des partenaires sociaux

1) La perte du pouvoir syndical

On a vu que la direction joue le rôle d'intermédiaire entre l'employé et le syndicat. Or, les syndicats aussi cherchent à garder leur étiquette : depuis 1972, le SNA est majoritaire et la nouvelle montée de FO affaiblit la CGT et la CFDT considérablement. A Orléans, le délégué FO est un ancien CGT qui a changé d'étiquette dès que la FO s'est créée à cette usine l'an dernier. Il a dit :

"La CGT est trop politisée !".

Mais les syndicats maintiennent un minimum de cohérence entre eux. Le SNA, la CGC et la FO s'entendent bien même s'il y a quelques désaccords entre le SNA et la CGC. La CGC souvent s'oppose au SNA mais elle ne reste pas longtemps sur sa position car elle a peur de perdre des voix dans l'élection. La CGT est très politisée et elle est considérée comme une émanation du PC. Le SNA peut être considéré comme un frère de la direction, pas comme un partenaire social. Donc la CGT et le SNA sont fortement opposés. Et il n'y a pratiquement pas de CFDT, paradoxalement plusieurs employés regrettaient la disparition de la CFDT qui est plus socialisante, représente les employés pour eux.

Le SNA critique la CGT qui se comporte comme le représentant des gens de base sans avoir bien entendu ce que la base a dit. Le SNA s'est créé pour atténuer la CFDT et la CGT en disant :

"Il ne faut pas représenter une partie des employés, il faut être pour tous".

Par conséquent, pour les employés il n'y avait pas de syndicat qui représente leurs intérêts. La CGT manque de pouvoir et le SNA ne représente pas vraiment les employés. Ils cherchent et ils ont besoin d'un troisième pouvoir.

2) Besoin du troisième pouvoir

A IBM, le niveau de formation requis à l'extérieur ou à l'intérieur est assez élevé par rapport aux autres entreprises. Actuellement, IBM est

classé comme une entreprise de métallurgie. Or, elle n'a rien à voir avec la métallurgie, il n'y a pratiquement pas d'OS. Les employés dans ce contexte cherchent maintenant le 3ème pouvoir qui n'est pas "pour" ou "contre" une partie particulière. Ils veulent un troisième pouvoir en dehors des syndicats pour influencer la direction. Et à l'intérieur, le refus des employés du manicheisme accélère la forte croissance de FO[1].

A ma question sur le caractère de chaque syndicat, les employés répondaient :

> "FO, c'est assez difficile à définir... mais c'est un syndicat qui négocie. Avec la forte croissance de FO, la CGT perd beaucoup d'importance, elle disparaît de plus en plus du champ de la négociation collective".

Cependant, le directeur du personnel maintient une forte relation individuelle avec des syndicalistes, particulièrement avec la CGT.

3. Compétition des Excellences

Le gouvernement socialiste de 1981 à 1985, les lois Auroux, la nationalisation des grandes entreprises françaises[2], tout cela ne freine pas la marche d'IBM. La compétence supérieure d'IBM sur d'autres entreprises françaises peut être expliquée par deux aspects :

1) Aspect du capitalisme américain

Il faut d'abord gagner de l'argent pour l'entreprise et elle va vous donner toute satisfaction.

---

(1) FO a obtenu 60 % des voix du personnel dès la première élection professionnelle (1983).

(2) Dans le cas de CII-HB, après la décision du gouvernement français de nationaliser le groupe CII-HB, Honeywell a réduit sa participation dans le groupe de 49 % à 19.9 %. Les pertes de CII-HB en 1981 constituaient un facteur important de la réduction du bénéfice net consolidé d'HIS. Enfin, le résultat net, c'est la perte de 449 millions de francs en 1981 et 1.351 millions de francs en 1982. La croissance de chiffre d'affaires (80-81) chez CII-HB est 10 %, en revanche IBM plus de 30 %.

2) Aspect du corps IBMien

IBM investit beaucoup dans l'adhésion des gens à l'entreprise. Le système de formation, de communication.

Pour renforcer le premier aspect, ils ont déployé la nouvelle politique, la reconquête du marché perdu. Essentiellement dans le marché du micro-ordinateur(1). Pour le deuxième aspect, un nouveau mode de travail en groupes (les cercles de qualité) a été introduit.

1) Le dilemme d'Excellence

"Le mari américain qui habite avec la femme française et un fils adopte un enfant japonais". Dans le modèle rationnel, la communication passe par la ligne hiérarchique. Là, l'agent de maîtrise joue le rôle de "linking pin" qui se situe sur la frontière des cadres et non-cadres. L'information venue de haut est transmise jusqu'à la base par des réunions, des cahiers du management, des tracts internes, etc.

Sur le plan de la communication montante, il y a la fameuse porte ouverte et le système de suggestions, le point d'interrogation. Ces systèmes sont tous basés sur l'individu et ils sont utilisés pour la résolution des problèmes personnels : le salaire, la prime, la promotion, le changement de travail et l'entretien individuel qui satisfait la formalité de l'ECP.

Les hiérarchies appliquent précisément des principes de base mais seulement aux managers mais aussi aux collaborateurs(2).

---

(1) En France, en 1982, IBM garde 18 % de la part du marché (HB : 12 %). C'était l'année de lancement du PC à IBM France.

(2) Tous les systèmes exceptionnels comme RASM, libre changement de poste, le droit de refus de signature à l'ECP, la porte ouverte, etc.

Cette excellence est bien appliquée à la relation avec les syndicats. C'est la direction qui négocie avec les syndicats au CE. C'est le directeur du personnel qui continue le contact direct avec les syndicalistes et c'est la surveillance individuelle du service du personnel qui s'occupe du comportement quotidien des syndicalistes. Enfin, pour réaliser l'objectif organisationnel, IBM est déjà excellent, même s'il existe une certaine lourdeur de travail, les interviewés ne s'en plaignent pas explicitement(1).

Ce noveau texte enseigne la "qualité" pour tous les services et il demande l'adhésion volontaire des gens aux objectifs de l'entreprise. Au début, c'était aussi initié par la direction et les responsables du Programme Excellence. Il demande un travail en groupe régulier et permanent des employés de base. Par conséquent, l'ancienne Excellence et la nouvelle Excellence se trouvent confrontées.

2) Confrontations et dérives

(1) Exclusion du manager de 2ème ligne

Le leader du Groupe Excellence est le manager de lère ligne et le compte rendu est envoyé directement au responsable des G.E. et d'autres destinations sont optionnelles décidées par le groupe concerné. Les coordonnateurs du Programme Excellence sont équivalents au poste de chef de département, cela permet aux chefs de départements de contacter facilement toutes les informations sur l'excellence. Or, le chef de service qui se situe entre les deux lignes ne reçoit pas le résultat et la marche du G.E.

---

(1) Ils sont quand même convaincus de leur supériorité en matière de condition de travail de salaire par rapport aux autres entreprises. Ceci est mis en évidence par les résultats de l'enquête d'opinions.

(2) Lutte interne au Programme Excellence

Le GAQ existait déjà avant le Programme Excellence. Il est composé par des techniciens, soit des techniciens d'atelier, soit des techniciens indépendants, et des ingénieurs pour un sujet posé par le management. S'il y a un GAQ, normalement il n'y a pas de G.E.[1] dans un service. Il n'a rien à voir avec le G.E. Le niveau de membres est assez élevé ; ils ne sont pas volontaires, et le GAQ n'est pas permanent. Bien que le GAQ empruntait partiellement des méthodes d'analyse et la conduite de groupe du G.E., il garde forcément son caractère américain de "task-force" pour la qualité du produit. Curieusement, le GAQ est plus important pour l'entreprise mais le coordonnateur de GAQ est considéré comme moins important que le coordonnateur du G.E.[2].

(3) Manifestation du résultat

Le "zéro défaut" comme objectif, est le point commun entre l'Assurance de la Qualité et le Programme Excellence. Le résultat de la discussion de défauts est affiché partout qui converge le zéro défaut. Les opérateurs étaient assez réticents car pour eux certains défauts sont inévitables. "Les managers exigent trop de qualité, le zéro défaut, mais c'est le contexte japonais qui les pousse, nous, on a une conscience professionnelle différente"[3] disait un technicien.

(4) Collectivisme contre individualisme

Le travail en groupe demande la réflexion gratuite pour suggérer des

---

(1) Il y a quelques services qui ont tous les deux mais c'est temporaire, et la disponibilité des gens ne permet pas d'assister tous les deux.

(2) Le GAQ détient 85 % d'effectif total du Programme Excellence mais les G.E. (qui consistent le reste) demandent plus de nouveaux investissements.

(3) IBM Japon n'a pas réussi à maintenir le G.E. à cause de l'excès de manifestation du résultat, plutôt artificiel.

idées, mais le système de suggestions récompense par prime individuelle. Il y a des cas où les idées ne sont pas présentées dans le G.E. mais étaient présentées comme suggestion pour avoir la prime. Les sujets discutés au G.E., ne peuvent pas être présentés dans le système de suggestions, mais la prime peut être distribuée aux idées sorties pendant la réunion du G.E., comme dans le cas des suggestions individuelles.

Ce cas n'est pas encore généralisé car la prime pour les idées dans le G.E. n'existe pas ailleurs. Ce n'est pas la récompense financière mais la reconnaissance par les autres qui doit en principe motiver les membres du G.E. Le responsable du G.E. n'accepte pas la récompense financière mais c'est annoncé par quelques agents de maîtrise[1].

(5) Le leader sans pouvoir

Le leader du G.E. est le manager de 1ère ligne mais il participe au groupe en tant qu'animateur. Il anime le groupe mais ne le dirige pas d'où les réticences des managers qui ne veulent pas se défaire de leur pouvoir. 50 % des G.E. sont en production, 30 % au service d'approvisionnement et 20 % à l'engineering. Deux groupes coexistent : ceux qui participent au G.E. et ceux qui n'y participent pas.

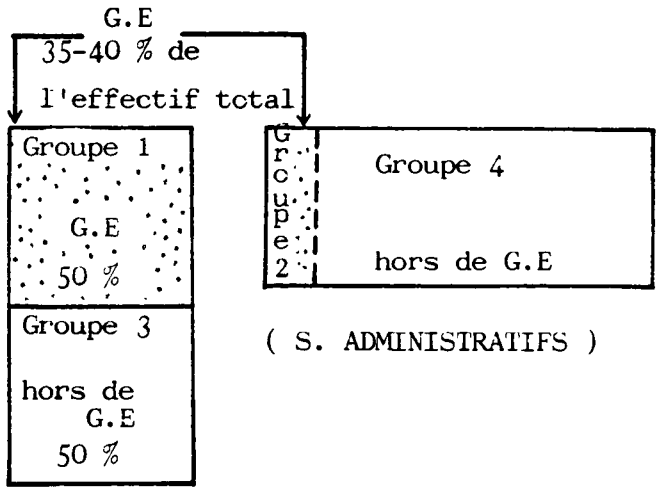
3) Excellence authentique et Excellence artificielle

L'adhésion aux G.E. apparaît différemment entre le service de production et le service administratif.

---

(1) Un directeur à Vendôme m'assure que la récompense financière pour des suggestions dans le G.E. est une règle explicite transmise dans un "cahier du management".

Tab.40 Proportion des G.E.



(S.de PRODUCTION)

Les groupes 1 et 2, dès qu'ils participent au G.E ont tous répondu : "ça ne marche pas mal ici le G.E.". Mais le groupe 3 était le plus réticent au G.E., "ce n'est pas crédible, c'est plutôt artificiel, ce n'est pas la quantité de G.E. qui est importante c'est la qualité de G.E." Ainsi, ils ne voyaient pas encore le résultat crédible du G.E., ce groupe est d'ailleurs très poussé par la production. Le groupe 4, reconnaît l'utilité du G.E. mais pour la production, pas pour eux. Particulièrement dans le service du personnel où le chef du personnel assurait "c'est fou le G.E. pour nous". Alors que le chef de communication et le chef de formation répondaient qu'ils allaient créer un G.E. Le chef de communication a déjà reçu six volontaires pour le G.E.

Ce phénomène fait allusion au démarrage du G.E. manager :

> "A Kodak, il y a déjà des G.E. manager et ça marche. Nous aussi on va le faire. Ce qui les empêche d'avoir un G.E. manager ou un G.E. au service du personnel, c'est d'après eux la particularité de leur travail".

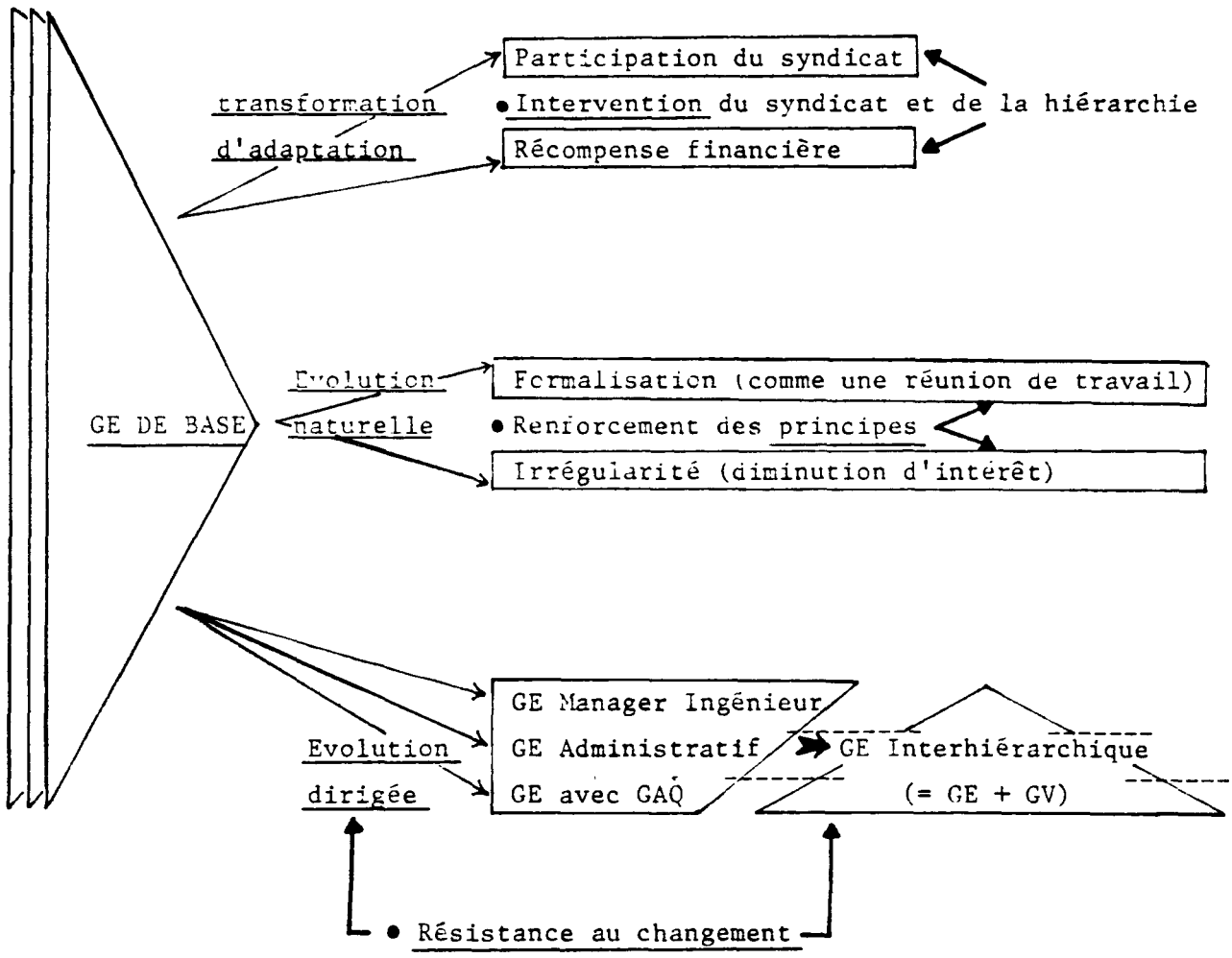
En revanche, le responsable du G.E. les critique :

> "Pour lui c'est le manque de volonté qui est en cause, ce n'est pas la spécificité du travail.

Enfin, le G.E. d'origine japonaise, est bien systématisé aux Etats-Unis et passe par une période d'adaptation et de transformation de ses principes à IBM en France. Les gens du service administratif ne veulent pas discuter de leurs problèmes de travail et ne veulent pas se trouver confrontés à d'autres. D'ailleurs, à IBM il y a plus de services administratifs que dans les autres entreprises françaises. Donc, si le G.E. ne s'implante pas dans l'administration, il va rester marginal.

Ce qui inquiète les responsables du G.E. c'est que le G.E. devienne une sorte de réunion formelle comme la réunion du service. Les responsables du G.E. pour l'avenir du Programme Excellence ne sont pas sûrs de continuer. D'après leur expérience, dès que le G.E. s'écarte de ses principes d'origine, il a beaucoup de mal à revenir. Pour la prévention de ces écarts, les responsables sont obligés de répéter le succès japonais, la méthodologie et les concepts principaux des cercles de qualité. Cependant, les autres voyaient cette répétition comme de plus en plus artificielle. Ceci est particulièrement vrai à Boigny du fait des bouleversements (nouvelles productions) que connaît cette usine.

Tab.41 Evolution du G.E.



A IBM il y a trois sortes d'évolution du G.E. :

- Transformation d'adaptation

C'est à la fois l'adaptation à l'ancien système et un risque de déviation parce que cette transformation prend le risque d'amener l'intervention fortement politique des syndicats et du management au G.E.

- Evolution naturelle

Après deux ans d'expérience du G.E., on a constaté que cette réunion devenait de plus en plus formelle, comme une réunion de travail. L'autre phénomène c'est l'irrégularité de cette réunion, à cause du changement de travail ou à cause de la pression de la production. Les responsables repéraient qu'il fallait renouveler le G.E. ou bien il allait perdre de son dynamisme et le personnel allait s'en désintéresser.

- Evolution dirigée

Dans le Programme Excellence, le GAQ est bien installé avec les principes du G.E. Les responsables du G.E. essaient maintenant d'appliquer le G.E. dans toutes les fonctions et aux managers. Or, ils envisagent l'inertie de l'ancien système. Le G.E. interhiérarchique donnerait une possibilité d'avoir 100 % d'adhésions des gens à l'entreprise mais cet objectif est fort lointain. Cette évolution serait une "excellence" plus authentique que celle d'origine japonaise mais son image venue de haut la ferait considérer comme l'adhésion artificielle des employés.

CONCLUSION

Malgré sa faible influence actuelle la présence des organisations syndicales reste comme la bête noire chez IBM. La partie perdue du pouvoir des organisations syndicales est attribuée à la hiérarchie en trois étapes :

1) IBM s'adapte à l'environnement politique en France permettant l'introduction de toutes les organisations syndicales dans l'entreprise.

2) IBM fait des efforts pour affaiblir les influences des organisations syndicales par l'exclusion des syndicats radicaux et par la création des syndicats modérés comme SNA et FO.

3) IBM réintégre les trois groupes de pouvoir (hiérarchie, employés et syndicat) sous l'initiative des managers dits d'Excellence IBM.

Ainsi le "jeu de performance" est manifesté par l'implication du personnel dans le système hiérarchique d'une façon soit individuelle, soit collective. Les "jeux de pouvoir" (entre hiérarchie et syndicat, entre le directeur du personnel et le responsable du Programme Excellence, entre les A.M.) chez IBM sont les jeux de l'Excellence pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

SECTION 3. JEUX DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le jeu d'Excellence à IBM France, il n'a pas commencé en France. C'est un jeu initié par Mr. OPEL. Au début de son mandat de "Chairman", il a proclamé une nouvelle politique : la production et la qualité. Pour réaliser cette stratégie, il a utilisé deux vecteurs.

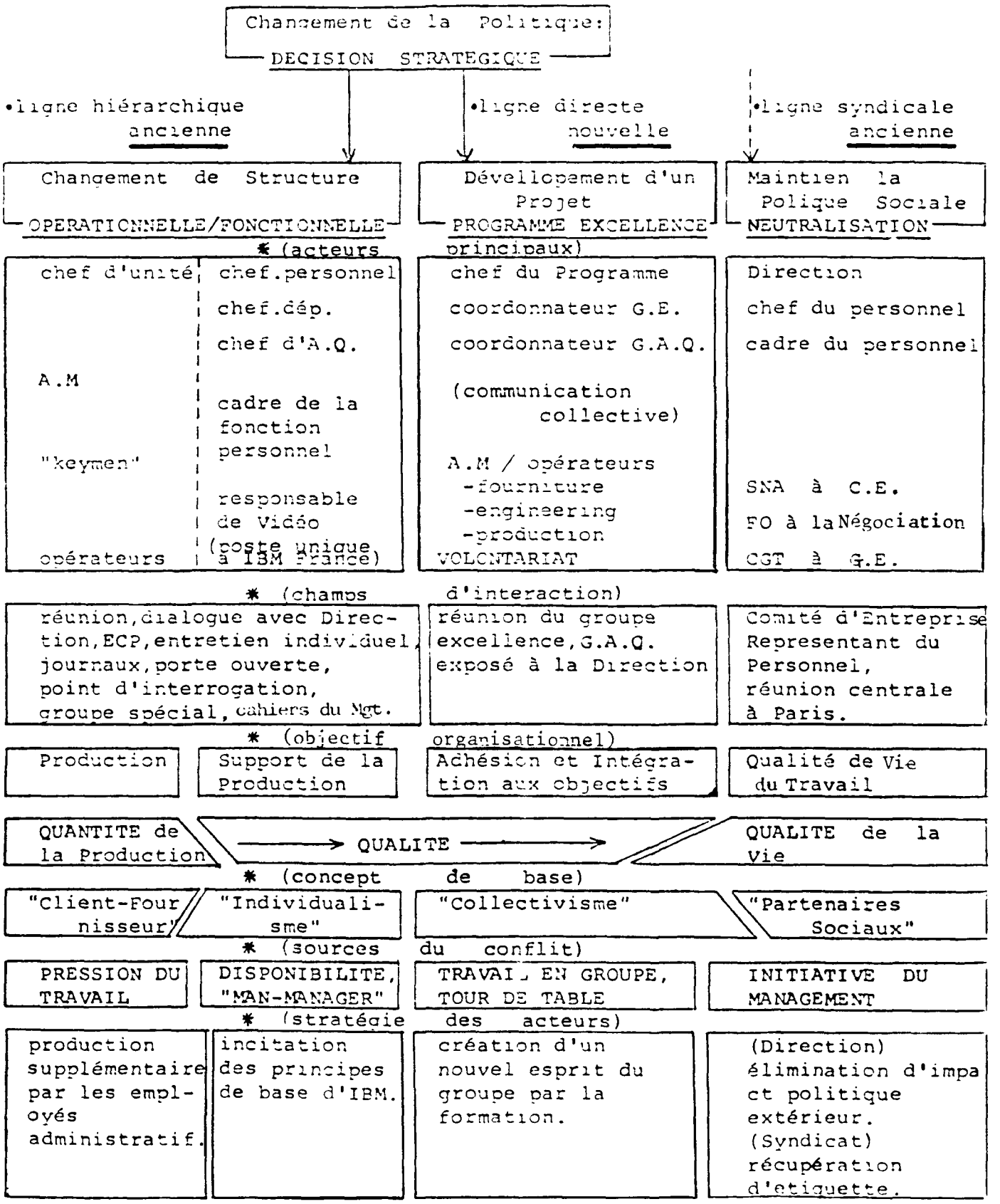
Tab.42 Changements de la structure

1) production ⟶ opérationnelle/fonctionnelle

2) qualité ⟶ projet du Programme Excellence

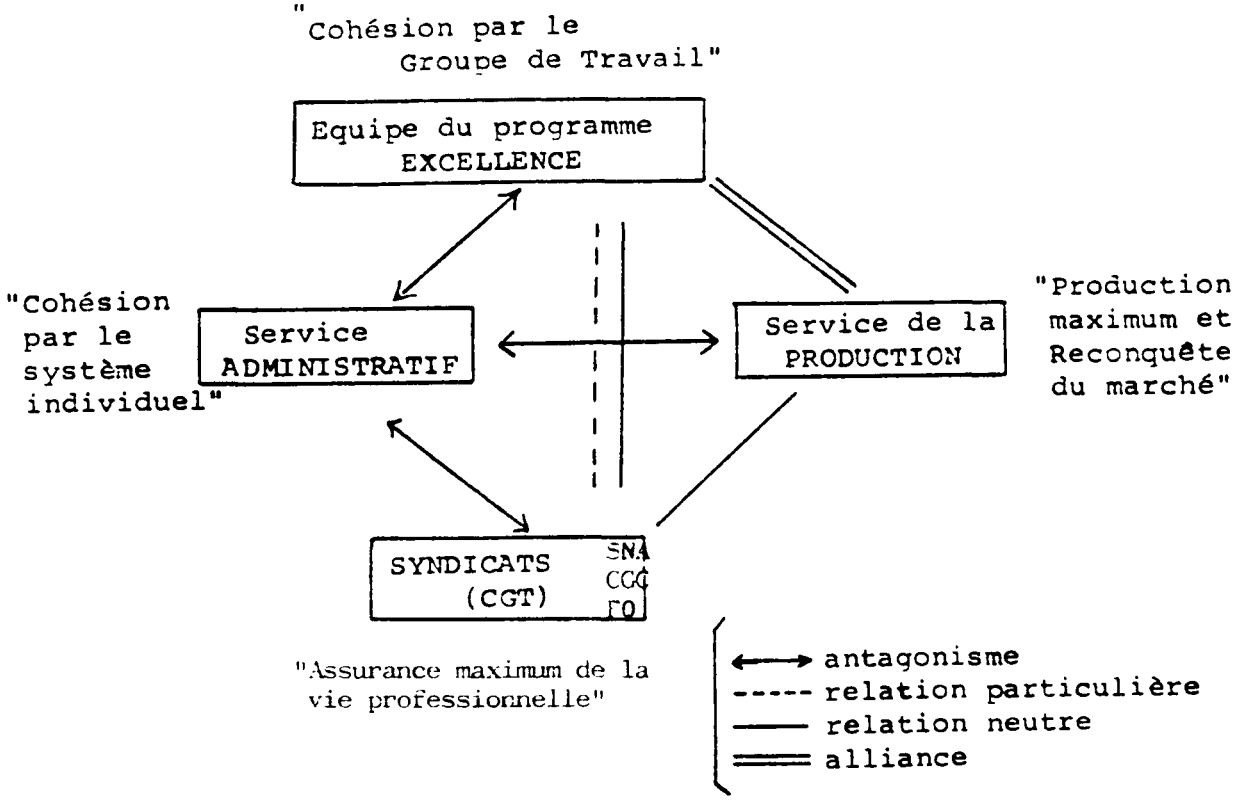
D'abord, IBM réorganise la structure hiérarchique autour de la production donc autour de l'opérationnel. Ensuite, IBM France crée le Programme Excellence. Pour atténuer la résistance au changement au nouveau mode de travail collectif, à côté de ce nouveau mode de travail, il existe déjà un système de travail en groupe : le GAQ (Groupe d'Amélioration de la Qualité). Par ailleurs, IBM continue à centrer les syndicats. Le tableau ci-après résume le contexte organisationnel mis en place.

Tab.43 (JEUX D'EXCELLENCE)



Dans ce contexte, quatre grands groupes et leur relation se dessinent nettement :

Tab.44 Relations des Groupes d'Acteurs



D'ailleurs, on a pu remarquer l'importance du chef du personnel dans l'entreprise, autrement dit c'est lui qui transmet les principes de gestion du personnel aux différents services et qui maintient la relation avec les partenaires sociaux.

1. Enjeux stratégiques

Le chef du personnel a un pouvoir suffisant pour se battre avec tout le personnel et le syndicat, ce sont les principes de l'entreprise qui le soutiennent. Or, la confrontation du chef du personnel avec le responsable du Programme Excellence est un jeu de pouvoir plus important et plus subtil : l'envergure du contrôle du chef du personnel est beaucoup plus grande et stable que celle du chef du Programme Excellence. Le chef du personnel, pratiquant le système individualiste d'IBM n'accepte pas

l'empiètement de l'équipe "Excellence" sur son rôle et sur son statut. En revanche, l'équipe Excellence essaie de réussir le projet "Excellence" au niveau de l'entreprise.

Chez IBM, historiquement, c'est le succès d'un projet qui offre l'opportunité d'obtenir un poste de responsabilité importante. Le projet excellence doit être appliqué à tous les employés de tous les services, alors que le responsable rencontre un opposant : le chef du personnel qui cantonne l'application du projet au seul secteur de la production. Le responsable de l'Excellence a donc été conduit à renoncer provisoirement à son plan initial et diffuse le Programme Excellence par étapes. Les étapes sont suivantes :

- manifestation quantitative
- faveur au syndicaliste
- acquisition du voisin.

1) Manifestation des résultats

Les résultats obtenus par les groupes concernent la diminution des défauts. On a pu remarquer des graphiques affichés dans les usines. Sur ces graphiques la flèche indique le zéro défaut. Une autre mesure quantitative, tient au pourcentage des employés impliqués dans le Programme Excellence. Le taux est actuellement de 30-40 %, l'objectif des responsables est d'atteindre les 60-70 %. Il s'agit d'une sorte de publicité.

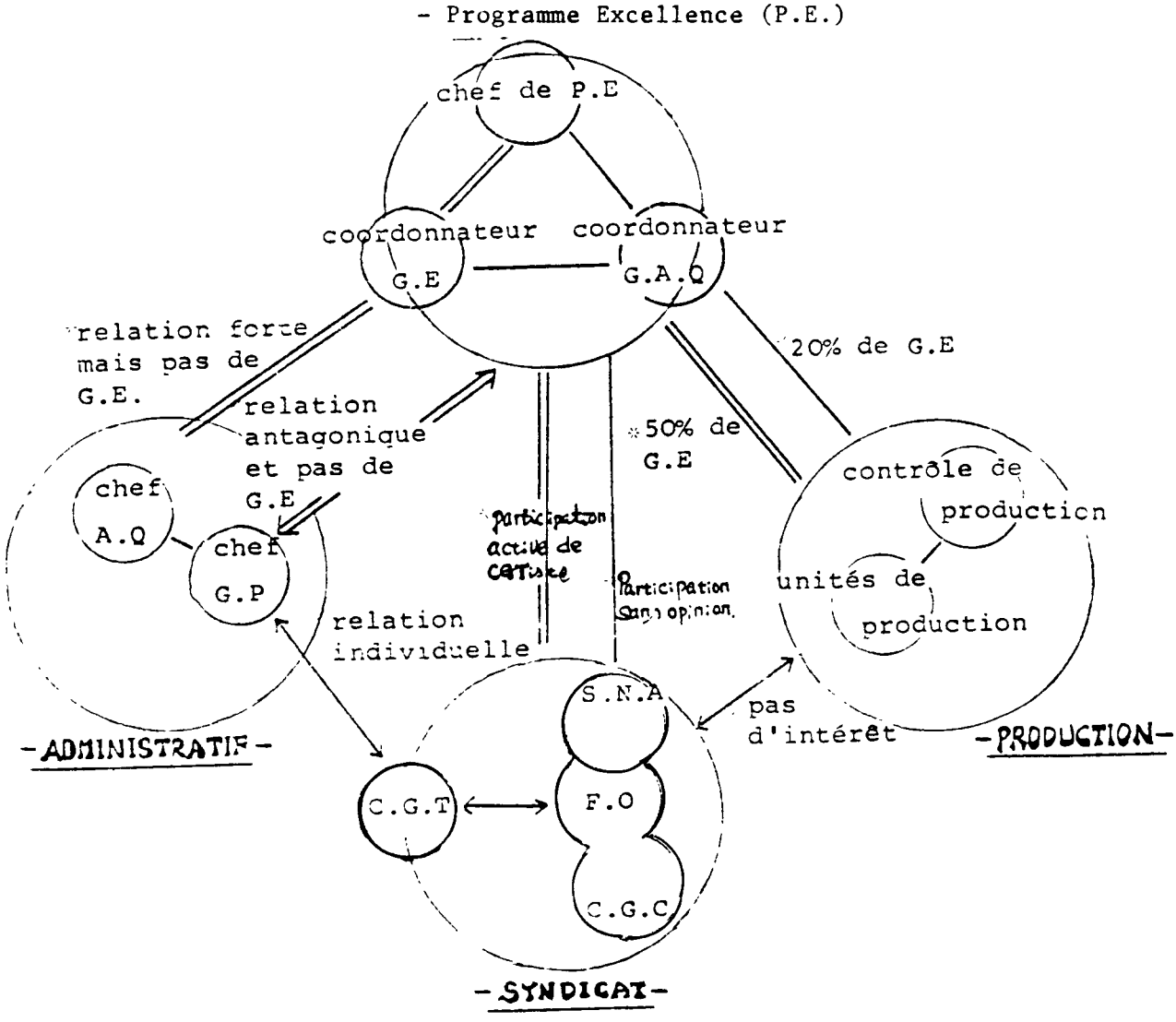
2) Faveur au syndicaliste

Le chef du Programme Excellence a accepté la demande d'un CFTist, de devenir leader d'un Groupe Excellence. Le CGTist, actuellement délégué CGT central, veut aussi avoir une relation plus proche avec ses collègues qui le voient comme politisé. Pour le chef du Programme Excellence, la participation volontaire d'un CGTist est un bon exemple de la supériorité du P.E. sur le système individuel de travail.

3) Acquisition du voisin

Maintenant le chef de P.E.[1] et deux coordonnateurs préparent une stratégie de conquête : les services administratifs, le département du contrôle de production et le département de l'assurance de la qualité sont les plus importants pour la qualité du produit. Le département du contrôle production est déjà bien impliqué dans le Programme Excellence. L'Assurance de la Qualité est l'une des activités administratives la plus proche des activités des G.E. Le plan que le P.E. élabore tient à l'acquisition de l'A.Q. par l'application des méthodes de G.E.

Tab.45 Relations des groupes d'acteurs avec le Programme Excellence



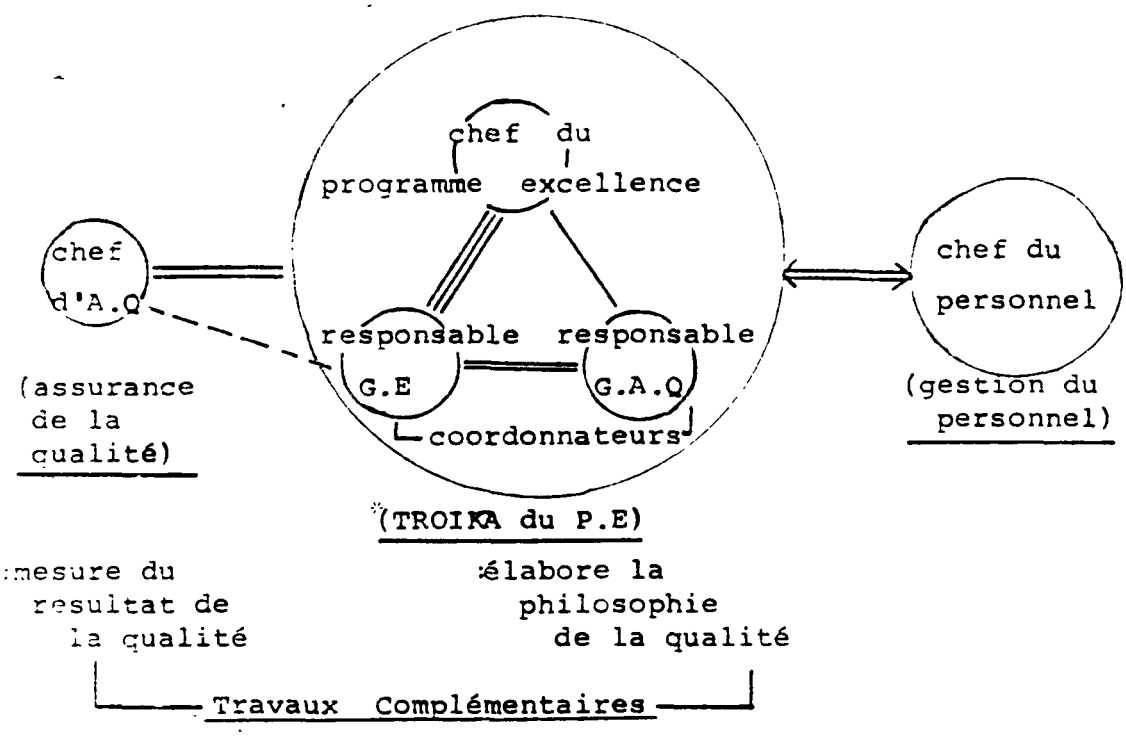
(1) Le responsable du Programme Excellence (P.E.)

4) Le Jeu à Trois dans le Programme Excellence

Il y a une forte relation entre l'A.Q. et le P.E. Mais il n'y a pas de Groupe Excellence à l'A.Q. Le chef de l'A.Q. et le chef de P.E. préparent des plans de formation sur la "Qualité" et ils analysent les résultats ensemble.

Le responsable de G.E. dit que finalement il ne restera qu'un seul chef, c'est-à-dire l'un d'eux va disparaître.

Tab.46 Relations de "Troïka" avec les services administratifs



Dans la Troïka du Programme Excellence, le chef est chargé de la formation "Excellence". Pendant deux ans il a formé tous les employés, du directeur de l'usine à la base. Actuellement, il est en même temps le chef de production de l'unité "A" (environ 150 à 200 personnes).

Le responsable du GAQ, 53 ans, était à Essonnes il y a quelques mois. Dès qu'il est arrivé à Bordeaux, le responsable du G.E. lui a demandé de s'occuper du GAQ (70 % de son temps est consacré au GAQ et 30 % au G.E.).

Avant, le responsable du G.E. était responsable du GAQ. Il a impliqué le GAQ dans le Programme Excellence et il l'a relancé. Il remplace souvent le chef de P.E., il a plus d'expérience pour les Groupes Excellence que les deux autres. Ainsi, le responsable de G.E. partage la tâche avec son collègue et participe souvent aux réunions d'excellence à la place de son chef.

Maintenant, il a demandé d'occuper le poste du chef d'A.Q., après deux ans d'expérience sur les Groupes Excellence. Il se plaignait déjà du manque de dynamisme des G.E. :

"Il faut relancer, ça sera mon successeur qui va le faire !", "Les C.Q. japonais, depuis 20 ans ça marche !".

Convaincu de la valeur du système "Excellence", il entre à l'Assurance de Qualité et pour le groupe de vitalité. Mais, l'alliance forte entre l'A.Q. et le P.E., après son changement de rôle est évidente.

L'isolement du chef du personnel est clair. Car dans ce département, le jeune chef de communication prépare un Groupe Excellence dans son service[1]. Il a déjà reçu six volontaires pour G.E. La relation finale montre l'isolement complet du chef du personnel par rapport au Programme Excellence. Cependant il n'y a pas que le chef du personnel qui soit hors G.E., il y a aussi un "jeu de Bas".

---

(1) Ce mouvement n'est jamais provoqué par le chef du personnel :
"Le G.E. pour nous, c'est fou, on est différent !"

L'antagonisme entre le chef du Programme Excellence et le chef du personnel se manifeste ouvertement dans la réponse du chef de P.E. J'ai demandé au chef du personnel un entretien avec un responsable de P.E. Or, il m'a proposé de rencontrer aussi les deux coordonnateurs qui travaillent sur différentes missions. A cette nouvelle, le chef de P.E. s'est exclamé :

"Ah bon ! il a dit cela ? Il faut qu'il reprenne le cours ! Les coordonnateurs travaillent sur la même chose".

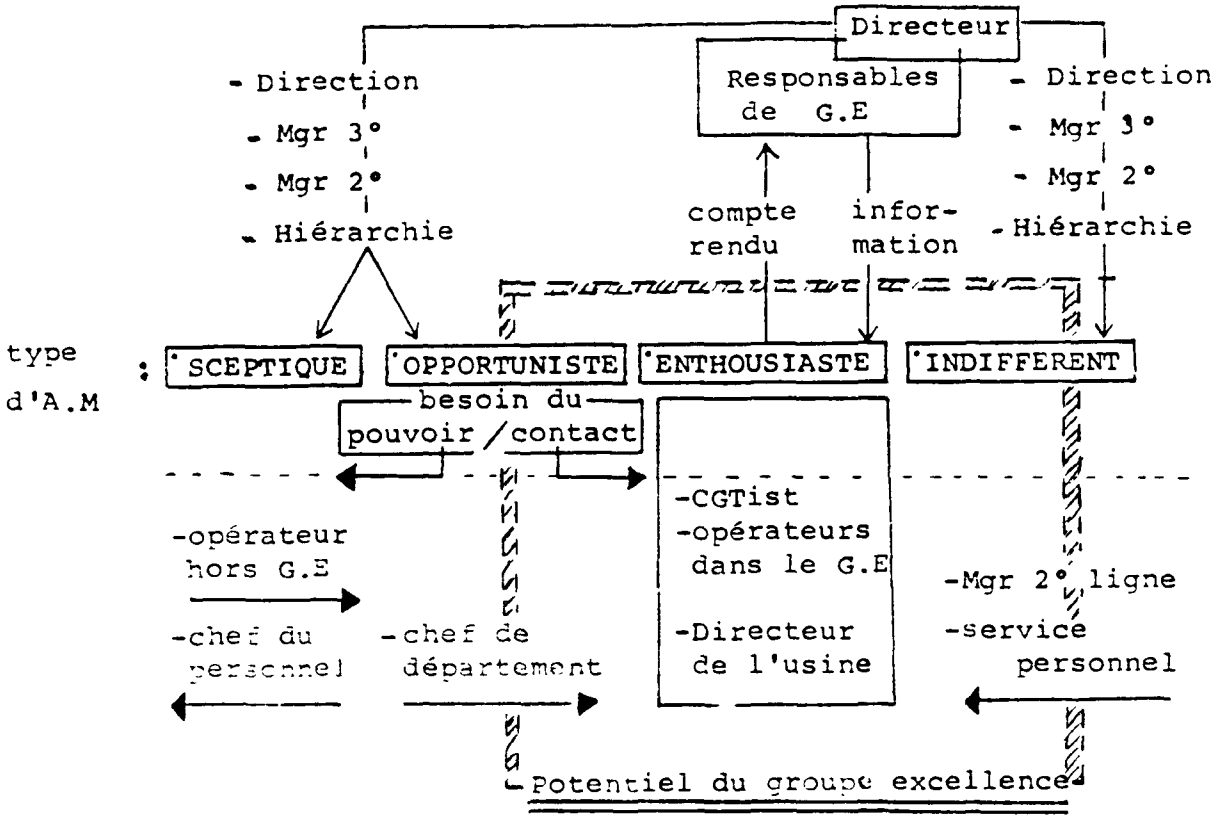
Il me semble que c'est une réaction systématique de ressentiment.

2. Enjeux opérationnels

Le G.E. est composé d'un agent de maîtrise et de 6-12 collaborateurs. Le leader ne dirige pas le groupe. Le compte rendu est envoyé directement à la direction et au responsable des G.E. En fin de compte, les attitudes des A.M. sont de trois ou quatre types :

1) TYPE "sceptique" : refuse le travail en groupe. Cette réaction leur vient de leur conscience professionnelle fortement enracinée dans le système individuel d'IBM. Pour eux la satisfaction de la demande des clients par la production maximum est plus importante que la qualité des produits. Ils se plaignent même des réglages fréquents (normalement 4 fois par jour qui demande au moins deux heures d'interruption), et de la perte du temps pendant la réunion de G.E. Ils deviennent de plus en plus opportunistes. L'attitude du chef du personnel est, comme on l'a vu faite de scepticisme.

Tab. 47 Le potentiel du G.E.



2) TYPE "opportunistes" : il y a deux types. Certains ne veulent pas perdre leur statut de manager pendant le G.E., ils attendent que les G.E. se stabilisent. D'autres, qui veulent plus de contact direct avec les opérateurs et la direction, évaluent le "pay-off" (gain/perte).

Ils ont suffisamment de volontaires pour créer des G.E. mais le changement de la machine, du personnel empêche encore de le créer(1). Maintenant, les chefs des départements sauf celui du personnel, sont favorables aux G.E.

Quant aux employés des services fonctionnels, ils ont une qualification assez élevée, c'est ainsi que dans plusieurs services, ils n'ont pas de non-cadres. S'il y avait un G.E. dans ce service, ce serait donc un G.E. manager ou G.E. ingénieur.

3) TYPE "enthousiaste" : ils étaient bavards pour m'expliquer l'"Excellence" du G.E. Ils militent pour le G.E.

Il y a aussi le militant de la CGT. Il a demandé un poste de "leader de G.E." au responsable du Programme Excellence, et il a réussi à prendre l'initiative dans le G.E. Cette négociation (le poste de manager pour ce CGTist) s'est fait entre le CGTist et le chef du Programme Excellence. Et il y a certaines craintes du responsable du G.E. Il n'est pas d'accord avec la stratégie du chef de P.E. On a déjà vu dans les "Enjeux Stratégiques" que ce responsable de G.E. va remplacer le chef de l'A.Q., sa carrière permet de prévoir son retour au chef de P.E.

4) TYPE "indifférent" : l'attitude indifférente des agents de maîtrise ne reste pas longtemps. Ils rejoignent vite les sceptiques ou les opportunistes.

Le manager 2ème ligne est le poste le plus inconfortable sur le plan de la communication chez IBM. D'abord, la communication

hiérarchique passe par lui, en tant qu'intermédiaire il transmet les informations venues du haut ou du bas. Il est souvent méprisé par les employés de base à cause de la rétention des informations. Le poste de Mgr 2ème ligne est occupé par de jeunes ingénieurs, qui ont de l'ambition, une technique élevée mais qui manquent d'expérience. Le manque d'expérience les conduit à se limiter à l'analyse du plan, du projet. Cette orientation des jeunes ingénieurs renforce le contrôle sur les techniciens qui réalisent ce plan.

Les managers de 2ème ligne sont déjà placés dans une situation difficile sur la ligne hiérarchique. D'abord, l'A.M. ne lui remet pas le résultat du G.E. Sans l'accord du G.E. la direction n'a pas le droit de distribuer au management ce compte rendu ou les informations sortis de G.E.(1). D'autre part, la participation du 2ème ligne au G.E. comme observateur, n'est pas accepté par le groupe(2). Alors que, les problèmes posés par le G.E., reviennent à la ligne hiérarchique pour les réaliser. A ce moment-là, le groupe rencontre la difficulté avec le Mgr 2ème ligne. Finalement, c'est l'A.M. qui garde le plus de pouvoir et le manager de 2ème ligne devient de plus en plus indifférent au G.E.(3).

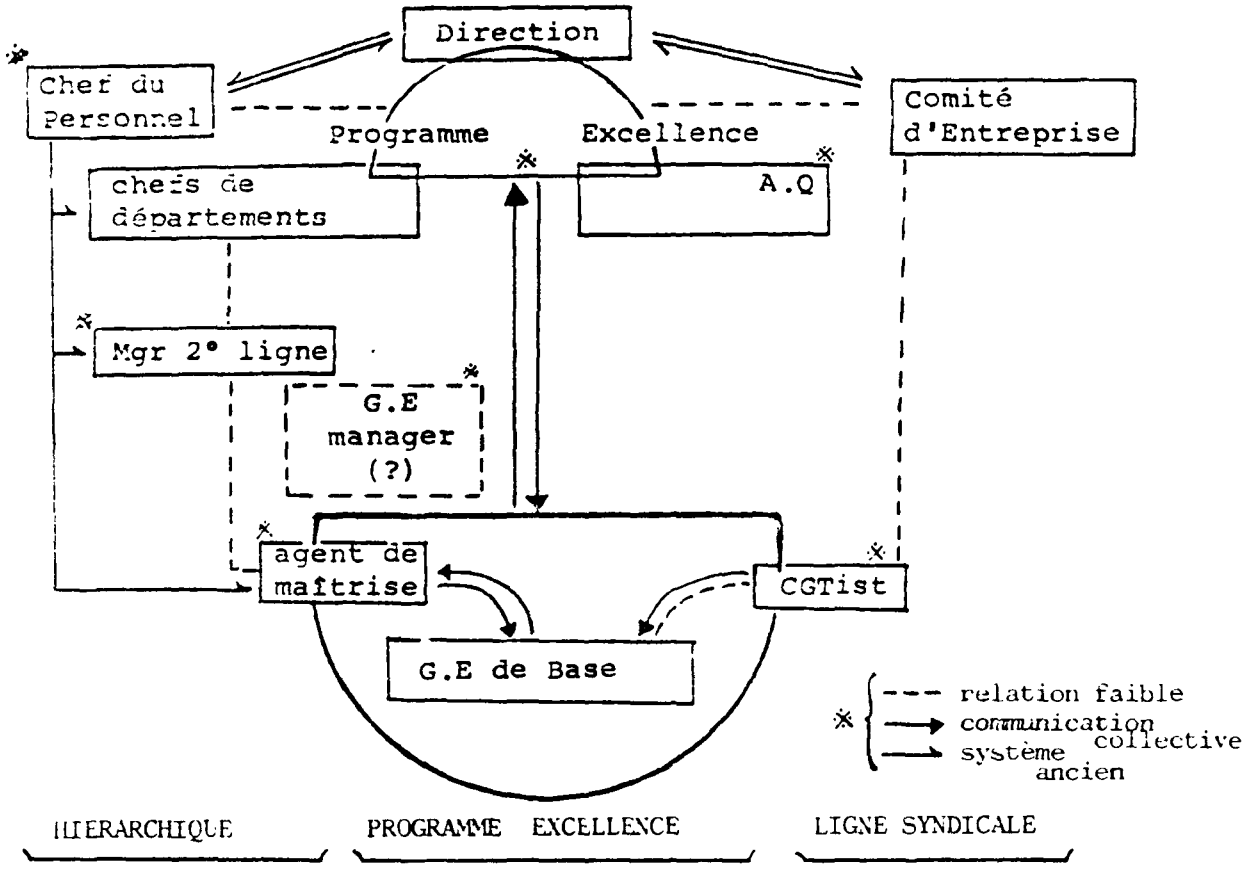
---

(1) La diffusion des C.R. n'est pas systématique sauf aux managers 3ème ligne et aux services concernés.

(2) Surtout par le manager 1ère ligne.

(3) Mais il y a une forte demande pour les postes d'A.M. avec des jeunes diplômés de la part de l'entreprise.

Tab.48 Communication collective et son effet



REFLEXIONS

1. Principes et flexibilité du système de communication

Chez IBM, le système de communication est supérieur à celui d'autres entreprises françaises. Un exemple de la répartition des tâches par le temps de travail du manager nous montre l'importance de la communication :

> Pour le manager en général, son temps est divisé comme suit, 30 % pour la réunion, 30 % pour la technique et 30 % pour les problèmes administratifs. Alors qu'en réel, la réunion occupe plus de 50 % de son temps de travail !

C'est-à-dire pour faire connaître ce que l'entreprise demande, le manager consomme la moitié de son temps. Or, la communication montante n'est pas pratiquée par la "porte ouverte" ou par "le point d'interrogation", parce que ce sont par nature des procédures exceptionnelles. Cette auto-censure n'est pas toujours négative. Parce que les employés ont confiance dans le manager et qu'ils ne sont pas attirés non plus par les organisations syndicales.

Derrière ce fait, il y a les efforts du management pour amener les employés et les syndicalistes aux objectifs de l'entreprise :

> vis-à-vis des syndicats, le management pousse sa stratégie de la neutralisation, c'est-à-dire, la non-politisation des syndicats et l'épanouissement de syndicats d'entreprise.

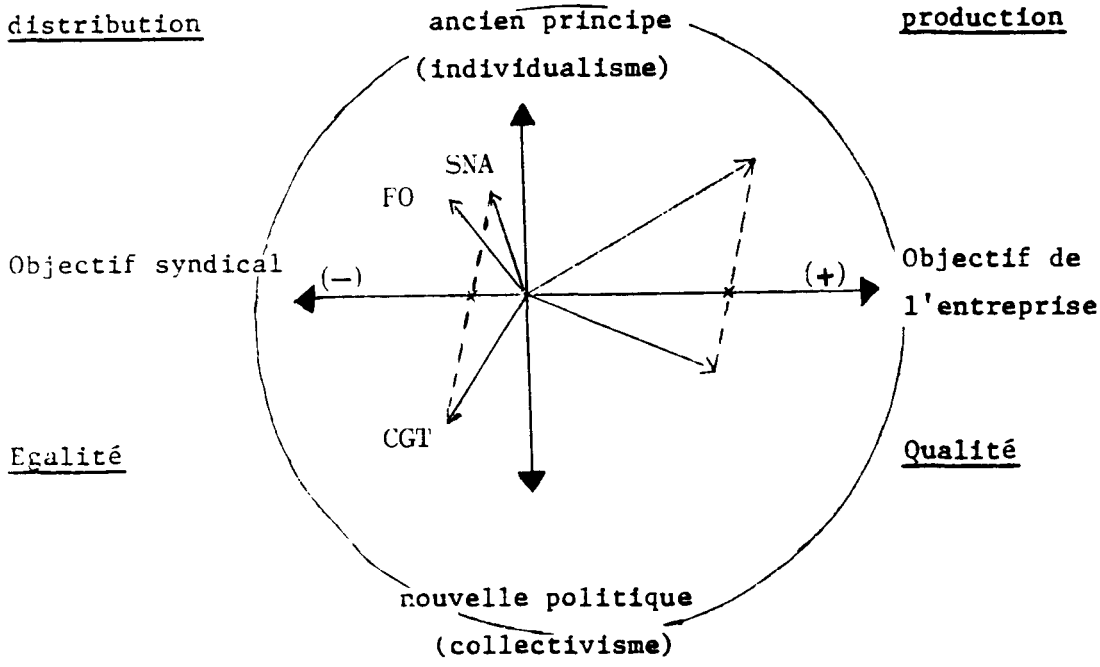
Déjà, au niveau du représentant du personnel, on ne trouve plus la CFDT et la voix de la CGT diminue remarquablement :

> vis-à-vis des employés, le management (la direction et l'encadrement) est divisé en deux ; d'une part ce qui concerne les principes de gestion et d'autre part ce qui concerne le travail de groupe comme le "Groupe Excellence" (les cercles de qualité), le GAQ

(le Groupe d'Amélioration de la Qualité) et le "Groupe de la Vitalité" (vitalité de gestion et vitalité de technique).

Le niveau d'adhésion des gens aux objectifs de l'entreprise se dessine nettement :

Tab.49 Le niveau d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise



Comme la figure nous le montre, la neutralisation des syndicats chez IBM permet l'engagement maximum des employés dans les objectifs organisationnels : productivité et qualité. Or, ces deux objectifs ne sont pas traités ensemble. Le service de la production exige d'abord, la quantité de la production et les services du support, en revanche, réclament la qualité avec l'initiative de l'équipe du Programme Excellence.

Chez IBM, à l'heure actuelle, les problèmes ne viennent pas des syndicats mais de la compétition dans le système de management. C'est-à-dire la confrontation entre l'individualisme et le collectivisme, entre l'auto-censure et la communication montante, etc.

Le changement causé par l'introduction des cercles de qualité (Groupes Excellence) peut être résumé en trois effets :

. Il y a les managers de 2ème ligne et le chef du personnel qui sont isolés du Programme d'Excellence.
. Il y a une forte divergence entre le service administratif et le service de la production.
. Il y a un CGTist qui veut profiter de Groupe Excellence" en tant que champ d'expression.

Ce nouveau mode de communication collective ne comble pas la lacune de la communication montante, individuelle. Il y a aussi de nouveaux blocages de communication ; entre les managers de 1ère ligne et les managers de 2ème ligne, entre chef du personnel et chef du Programme Excellence, entre les volontaires du Groupe Excellence et les employés hors du Groupe Excellence.

Pour impliquer les managers et les employés, IBM essaie de concilier le nouveau système avec l'ancien système.

Revenons à la formation et à la coordination pour l'adhésion des employés dans les champs de communication.

La formation est offerte pour la promotion et pour le perfectionnement. Mais la plupart des employés suivent le cours pour la promotion (jusqu'à P_2) et après P_2, le taux de participation au cours de perfectionnement est assez faible et ce facteur d'intégration diminue.

La coordination, c'est peut-être le but final de la communication. Dans le cas d'IBM, il y a plusieurs concepts de base conflictuels :

. Clients-fournisseurs, individualisme des principes de base d'IBM.
. Travail en groupes comme les cercles de qualité, groupes d'amélioration de qualité, groupes de vitalité de gestion et technique.
. Partenaires sociaux.

Ils sont tous mélangés dans le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, la formation et la coordination dans les champs de communication est une circulation permanente pour l'adhésion des employés.

La division du pouvoir de coordination entre le chef du "Programme Excellence" et le chef du personnel (qui représentent chacun l'ancien système individuel et le nouveau système collectif) constitue une étape dans le renforcement du pouvoir hiérarchique. Il s'agit de mieux adapter les différents intérêts des acteurs aux objectifs organisationnels.

2. Interactions des acteurs

2.1. Dans le modèle rationnel

La stratégie d'IBM avec le renforcement des activités opérationnelles conduit les chefs d'unité de production à maximiser la productivité et la qualité en même temps. Alors que leur pouvoir se limite à la production. Par ailleurs, la coopération avec des services fonctionnels ne correspond pas à leurs attentes. Le chef du personnel, chargé de l'application des principes d'IBM, est complétement isolé du nouveau Programme "Excellence". Ce type d'isolement se retrouve chez les ingénieurs qui travaillent seuls dans leur poste individuel. Ainsi le manque de coopération vient de la nature du travail et de la structure formelle de l'entreprise.

Les leaders du changement, notamment les membres du Programme Excellence et le chef de l'assurance qualité, essaient d'élargir le champ d'application du projet qualité par le système du volontariat. Mais leurs efforts se heurtent aux ingénieurs et aux services fonctionnels.

Le comportement opportuniste des agents de maîtrise fait l'objet d'un constat net lorsqu'une nouvelle stratégie est mise en place. Dans le système de communication, ils évaluent les temps respectifs consacrés à la production et aux réunions et aménagent leurs positions de "frontaliers" (marginaux sécants).

Même dans le système individuel de management, les opérateurs ne sont pas satisfaits sur le plan de la promotion et de la communication. La "porte ouverte", l'étude d'opinion, le point d'interrogation et le système de suggestions leur offrent des possibilités de s'informer et s'exprimer : l'Evaluation et Conseil Professionnel, le développement individuel, le "skip level interview", la rémunération au mérite, des récompenses exceptionnelles et la description de poste dans le système hiérarchique pour évaluer objectivement les collaborateurs. A cela s'ajoutent des actions qualité (G.E., GAQ, etc...). La MAP (Méthodes d'Analyse du Profil de Management) et la réunion de service et d'information pour faire connaître la situation de la compagnie, des équipes de travail.

Mais chez IBM les employés n'osent pas affronter leur supérieur. L'autocensure des opérateurs est un phénomène non négligeable en dépit des systèmes bien élaborés basés sur le respect de l'individu.

2.2. Dans le modèle "consensus"

La nouvelle stratégie par la qualité impose la qualité du produit et du travail. Il y avait déjà le GAQ (Groupe d'Amélioration de la Qualité), GV (Groupe de Vitalité) pour la qualité du produit. Et le Programme Excellence est mis en place pour améliorer la qualité du travail. Dans ce contexte, la formation des employés sur l'importance de la "qualité" est destinée à créer un nouvel esprit de travail en groupe.

Cette évolution met en porte à faux les principaux acteurs de l'ancien modèle basé sur l'individu, notamment le directeur du personnel et les agents de maîtrise[1].

---

(1) Type "opportuniste".

2.3. Dans le modèle politique

Les revendications syndicales comprennent 2 composantes : le niveau national avec l'influence institutionnelle et le niveau organisationnel propre à chaque entreprise.

L'apparition de F.O. et l'affaiblissement des voix des syndicats révolutionnaires mettent en cause le rôle traditionnel des syndicats dans le champ de la négociation. Ils ne sont plus les représentants des ouvriers et ils vivent une identité ambiguë.

2.4. La naissance du troisième pouvoir

La partie du pouvoir perdue par le syndicalisme se trouve en fait transférée à la hiérarchie et à la direction qui entendent bien la conserver.

Lorsque la direction s'efforce de garder ce pouvoir en fortifiant le système hiérarchique, le syndicalisme l'accuse d'un retour au taylorisme et à la bureaucratie traditionnelle. Pour éviter cet effet, le patronat désigne un partenaire organisationnel : les ouvriers, en atténuant l'importance des relations avec ses partenaires sociaux.

Cette nouvelle forme de démocratisation de l'entreprise par des systèmes participatifs des salariés n'est pas en fait, le but premier du côté du patronat. Son objectif serait de renforcer au maximum le pouvoir hiérarchique pour favoriser la politique de la rationalisation de l'entreprise

Le troisième pouvoir n'est pas né volontairement comme le syndicalisme du 19ème siècle. Il n'est ni politique, ni idéologique. Dans ce jeu organisationnel, il n'y a que des stratégies d'entreprise et les motivations des hommes. Ainsi les salariés dans les entreprises ont retrouvé leur champ de négociation (sous une forme de contrats) et de participation (une forme de consensus).

3. La création du troisième pouvoir

L'analyse comparative des deux entreprises nous a montré que la méthode (comment) de la communication détermine le contenu (quoi) de la communication. Chez IBM, la hiérarchie à l'initiative dans le travail quotidien et dans l'introduction de nouveaux systèmes de gestion sur les lieux de travail. Naturellement, les sujets de négociation avec les délégués ou avec les employés se limitent aux objectifs organisationnels.

L'internationalisation des problèmes dans le système hiérarchique renforce le rôle des managers. Le leader de l'ancien système hiérarchique (directeur du personnel) continue à neutraliser le pouvoir institutionnel des organisations syndicales en jouant le rôle actif d'intermédiaire entre le syndicat et les ouvriers. La stratégie d'IBM est basée sur la rationalité, l'efficacité et la bureaucratie.

Dans le système hiérarchique, le chef du Programme Excellence joue le rôle de leader du système participatif. Il essaie d'impliquer les employés et les syndicalistes dans la réalisation du projet "Excellence" d'IBM (compétitivité par la qualité, d'une manière différente[1]). Ainsi que :

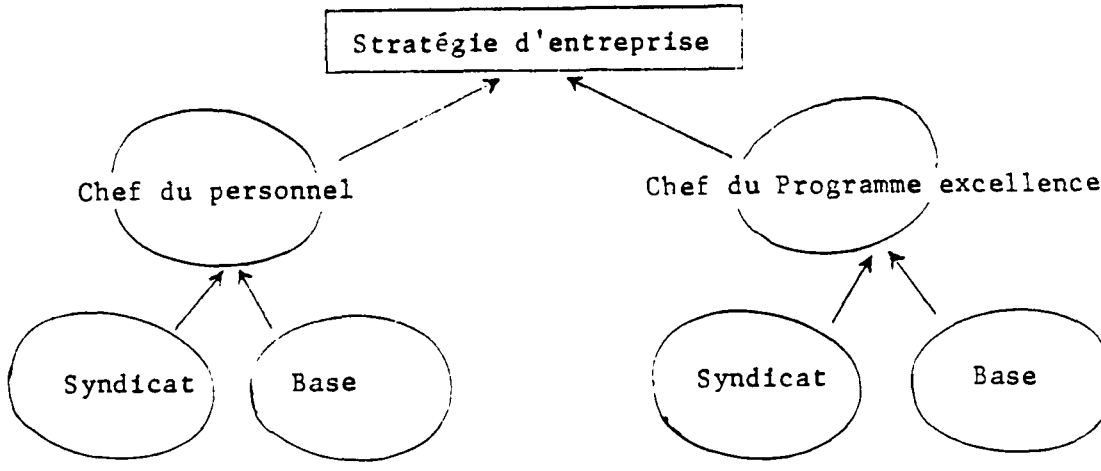
- l'adaptation du modèle rationnel au modèle politique,
- la neutralisation des partenaires sociaux en suscitant un système d'auto-contrôle entre les organisations syndicales sans intervention directe de la hiérarchie,
- la compétition entre le système hiérarchique, individuel et collectif, sont formulés dans le système de communication hiérarchique.

---

(1) Pierre BARAZER (Directeur Général IBM France) répond à ma question (Comment partagent-ils le rôle de manager entre le directeur du personnel et le directeur du Programme Excellence, sur le plan de la mobilisation des ressources) :
"Il n'y a pas de répartition, les managers sont responsables de tout...". Cela signifie que les managers chez IBM (soit dans le système hiérarchique, soit participatif), ils sont tous les responsables de la création d'EXCELLENCES IBM.

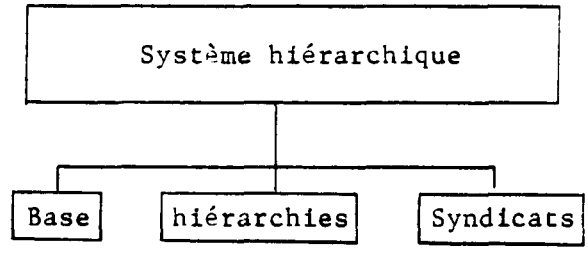
Ainsi, les oppositions entre ancien leader et nouveau leader dans le champ de communication renforce le rôle de la hiérarchie. Le conflit entre les leaders est un conflit positif, qui en fait, maximise l'adhésion des employés (la base et le syndicat) à l'objectif de l'entreprise par les différentes structures hiérarchiques : l'une est basée sur le principe ancien du système individuel et l'autre, par la voie collective ou par le travail en groupe. Le syndicat et la base deviennent des sous-systèmes du système hiérarchique.

Tab.50 Jeux de la performance



On pourrait dire que les sous-systèmes de la hiérarchie (la base, la hiérarchie et le syndicat) sont équilibrés en gardant leur pouvoir institutionnel. Et les deux types d'équilibre, l'un, l'équilibre individuel et l'autre l'équilibre collectif, dans les sous-systèmes, renforcent le système hiérarchique d'IBM.

Tab.51 La structure de la rationalisation



En conséquence, les syndicats et la base ne sont pas les acteurs principaux dans le champ de la négociation organisationnelle. Ils n'ont pas de pouvoir organisationnel. Leur pouvoir institutionnel historiquement établi au niveau national, ne fonctionne que dans les sous-systèmes de la hiérarchie. Parce que les systèmes de communication établis dans une forte structure hiérarchique, soit individuelle, soit collective, ne leur permettent pas à désorbiter des principes d'IBM. L'ambiguité du rôle des acteurs, la crise de motivation, la crise du syndicalisme définissent la situation actuelle de l'entreprise française face aux mutations socio-technologiques.

Avec cette conclusion, nous avons essayé de reformuler les hypothèses de la troisième partie ; le cas d'analyse stratégique chez SPM. Dans cette analyse le jeu idéal des trois acteurs serait "Gagnant - Gagnant - Gagnant".

Selon l'analyse du cas IBM, nous avons constaté que le syndicat est dans une période perdante. Pour les syndicalistes la stratégie gagnante serait de minimiser leur perte pendant le changement organisationnel.
Nous avons aussi constaté que le directeur du personnel, les managers de deuxième ligne, les ingénieurs, les services administratifs et les syndicalistes sont dans une situation inconfortable dans le contexte nouveau de la "communication participative". Et les agents de maîtrise, les "Keymen" (hommes-clés), qui sont les leaders techniques sont les premiers gagnants dans ce nouveau jeu de communication. Le gain ou la perte des ouvriers sont déterminés plutôt par l'attitude de leur agent de maîtrise.

Avec le troisième pouvoir qui vient de naître, le jeu des partenaires sociaux "perdant-perdant" se modifie en un jeu de combinaisons à trois partenaires socio-organisationnels. Mais le "pay-off" de leurs interactions n'explique pas tout à fait si une entreprise est performante ou non.

C H A P I T R E IV :

LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE FRANCAIS

SECTION 1. DISSIDENCE DES ORGANISATIONS SOCIALES

SECTION 2. LE NOUVEAU COLLECTIVISME

SECTION 3. JEUX DU POUVOIR INSTITUTIONNEL

CHAPITRE IV : LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE FRANCAIS

UNE ENTREPRISE QUI BOUGE...

La recherche, commencée avec une tasse de café offerte par une secrétaire du chef d'établissement, m'a fait penser à une PME de mon pays au sein de la campagne. L'ambiance était agréable dans l'atelier avec une musique légère. Il n'y a qu'un grand atelier et sans cloisonnement, les lignes de fabrication de TV et d'informatique.

La fabrication des téléviseurs et maintenant des ordinateurs requiert une somme de qualifications et de compétences humaines toujours plus importantes. Par conséquent, les ouvriers spécialisés qui représentent 75 % du personnel en 1975 représentent moins de 50 % de l'effectif global aujourd'hui.

Tab.52 EVOLUTION DE LA QUALIFICATION DU PERSONNEL

SPM est devenue filiale du Groupe"F" en 1972. L'établissement d'Angers a démarré en 1957 et l'établissement SPM en 1913, dans la fabrication d'ampoules électriques puis de tubes électroniques jusqu'en 1972.

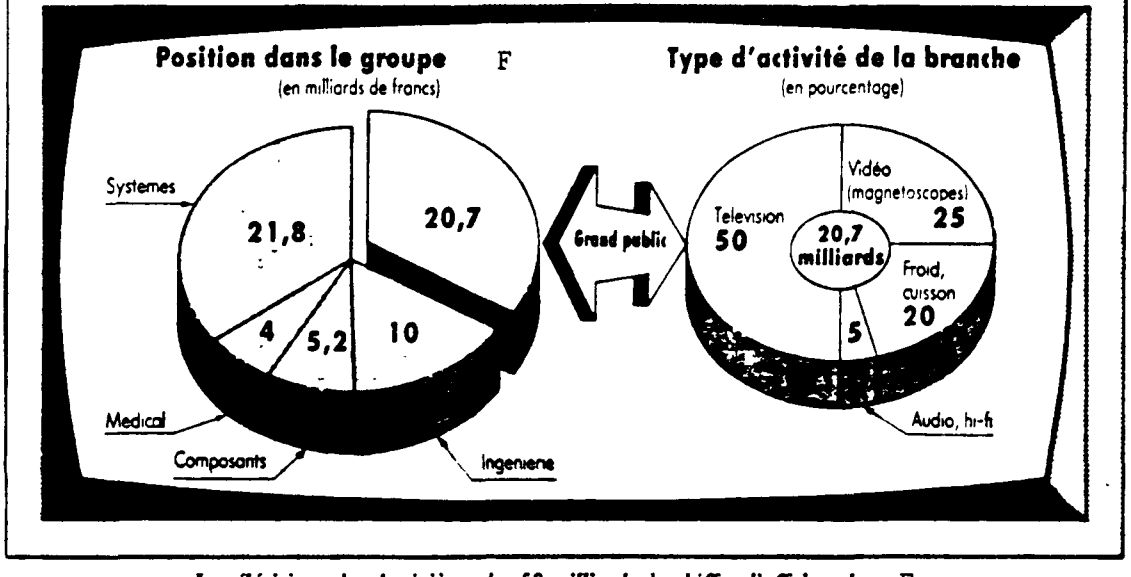
Jusqu'en 1981, SPM était indépendante d'Angers et il y avait deux directions à Angers et à SPM. A cette époque la fabrication de téléviseurs était en pleine expansion. En 1981, la rationalisation au niveau du groupe "F" demandait une fusion de la gestion et le nouveau directeur de SPM annonçait la spécialisation en micro-informatique. Les activités actuelles (en 1985), sont pour 75 % en informatique et 25 % en télévision. Il est déjà prévu que toutes les activités télévision vont à Angers et SPM ne fabriquera que de la micro-informatique.

Cette transformation permet théoriquement à SPM plus d'autonomie vis-à-vis d'Angers. Pendant les cinq dernières années, SPM changeait son identité en terme de produit, de structure et de dépendance. La réorganisation s'est passée plus fréquemment au niveau du groupe : la société "F" grand public a été constituée en 1983 pour regrouper des activités du groupe dans les secteurs de l'électroménager (les produits blancs) et de l'électronique (les produits bruns).

A dater du ler septembre 1984, ces activités ont été réaménagées. A la fin de 1985, les services commerciaux de la branche grand public de "F" ont été restructurés.

De fait, sur les 20,7 milliards de francs de chiffre d'affaires de "F" 36.000 personnes, 35 usines (7 à l'étranger), l'absence d'une stratégie globale à long terme était évidente. Néanmoins l'usine d'Angers fabrique une grande partie des téléviseurs du groupe et l'usine de SPM des micro-ordinateurs. Le point fort de "F" est la télévision qui réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires alors que l'usine de SPM envoie cette vache à lait à Angers et entre dans un métier nouveau source d'inquiétude pour les ouvriers.

TAB. 53 **LE "GRAND PUBLIC" : UN TIERS DE " F "**



La télévision, c'est le sixième des 59 milliards du chiffre d'affaires de F et la moitié de sa branche « grand public ». Heureusement, c'est aussi son point fort...

Dans ce contexte, naturellement les employés que j'ai rencontrés n'ont pas fait mention du prix de revient du produit ; ils m'ont parlé que de la productivité et de la qualité du produit exigées par leurs supérieurs.

Sur le plan de la communication, il y avait un grand effort de la direction. Un journal d'entreprises trimestriel intéressant des réunions comme les cercles de qualité, les groupes d'expression, le conseil d'atelier ou de bureau et des réunions de travail, etc.

Or, il faut considérer la particularité de cette revue ; sur la ligne de fabrication, il n'y a que des femmes, les ingénieurs ne veulent pas travailler en pleine campagne et il ya des changements fréquents de la fabrication.

Au niveau des chefs de service, ils ont deux patrons : le chef d'établissement dont le responsable fonctionnel et le chef de service à Angers comme le responsable technique etc.

Tout ceci complique la communication, crée des obstacles mais il existe aussi des côtés favorables : d'abord c'est une unité à taille humaine et on se connaît tous, du patron aux ouvriers ; le personnel l'apprécie beaucoup. Ensuite, il y a une forte appartenance des anciens à l'entreprise qu'explique la région de tradition royaliste, et chrétienne ; la CFTC - CFDT est majoritaire depuis toujours. Ainsi c'est très familial et campagnard.

INTRODUCTION

Le quatrième chapitre présente les comportements des acteurs face au changement organisationnel. Cependant, il est bien clair qu'elle est en fonction des conclusions des deux chapitres précédents.

La conclusion du quatrième chapitre est la plus importante mais son implication est limitée à SPM. L'analyse stratégique que nous avons menée nous a permis d'apercevoir le rôle réel des principaux acteurs dans chaque thème de notre recherche. Elle est en même temps, utile pour expliquer d'où venaient les tensions organisationnelles avant, pendant et après le changement organisationnel.

Notre objectif est de trouver un point d'équilibre du pouvoir entre les partenaires socio-organisationnels, entre la direction, le syndicat et les ouvriers de base, à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes de communication dans cette entreprise.
Ce point d'équilibre n est jamais quantifiable. Nous avons essayé d'analyser le mouvement institutionnel du système de participation directe et collective des salariés auprès de la direction et des syndicats.

Ainsi nous avons analysé les limites et possibilités de l'installation de nouveaux systèmes de communication dans l'arène du pouvoir institutionnel Patronat-Syndicat.

Le résultat que nous avons obtenu confirme les conclusions des deux parties précédentes, à savoir le renforcement du pouvoir hiérarchique mais les sous-produits du quatrième chapitre montrent plus précisémment les "pourquoi" de ce renforcement inéquitable du système hiérarchique.

SECTION I. LES DISSIDENCES DES ORGANISATIONS SOCIALES

1.Faits Historiques

Pour distinguer les problèmes organisationnels qui existaient déjà avant cette nouvelle introduction, nous avons analysé séparemment dans le premier thème : l'homme au travail avec une hypothèse "qu'il n'y a aucun acteur qui se contente des systèmes de communication actuels".

1) La crise du rôle des principaux acteurs

Le système de communication à SPM n'est pas aussi bien structuré que celui d'IBM. C'est la situation actuelle de SPM. Ce n'est pas un problème insoluble mais difficile à régler.

Le vrai problème serait qu'il n'y avait pas assez d'efforts de la hiérarchie et du syndicat pour son amélioration. La direction fuit ses responsabilités en invoquant sans cesse la filialisation. Les ingénieurs sont excessivement privilégiés en information stratégique mais n'ont pas le pouvoir de décision stratégique. La méfiance envers la direction se révèle à tous les niveaux des salariés.

Il n'y a pas assez de réunions de travail et il y a peu de délégation de pouvoir. Les tâches sont réparties arbitrairement par le chef direct. C'est souvent perçu comme "flexible" par les ouvriers mais cela est source d'inefficacité.

Les syndicalistes créent peu de problème, mais ils sont très rigides sur leur pouvoir institutionnel. Leur étiquette est "décolorée," pour récupérer leur identité, ils sont obligés de distordre (amplifier ou filtrer) les informations. La méfiance des salariés vis-à-vis des syndicats dépasse celle de la direction.

Les ouvriers, notamment les femmes, manquent d'esprit professionnel et de coopération. Elles ne prennent pas d'initiative sur leur lieu de travail et ne se donnent aucun feedback. Cela provoque des cloisonnements entre elles et entre les services en cas de défaut/erreur etc.

En fait, les employés confondent l'arbitraire avec la flexibilité du système.

Or, certaines catégories d'acteurs profitent de cette situation moins structurée. Ce sont les agents de maîtrises, les monitrices, les techniciens et les jeunes ingénieurs (c'est un constat qui contredit notre hypothèse initiale).

Les agents de maîtrise partagent leur rôle avec des monitrices et s'occupent des tâches administratives. Ils s'identifient plus aux managers. Les monitrices compte tenu de leur responsabilité technique vis-à-vis des opératrices se comportent comme de véritables chefs d'équipe.

Cette nouvelle division du travail ascendante n'est pas officiellement définie. Mais en réalité, elle complexifie le système hiérarchique et crée des difficultés dans la communication.

Les jeunes ingénieurs profitent des faveurs de la direction et les techniciens se sentent peu de pression hiérarchique : ils organisent eux-mêmes leur travail.

Ainsi, la déformation des rôles formels des acteurs crée des difficultés pour mobiliser les expériences du personnel.

2). Changement d'intérêts et crise des motivations

La direction encourage la coordination et l'autonomie de gestion. Les ingénieurs apprécient la compétence technique individuelle. Les A.M. attendent plus de formation au commandement et à l'organisation.

Les syndicalistes insistent sur l'ancienneté plus que sur la compétence technique. Et les ouvriers veulent la sécurité d'emploi.

Ces intérêts différents des acteurs semblent inconciliables. Voire, ils varient plus pendant la mutation technologique et sociale. Notamment, pendant le changement de métiers.

Ce sont les ouvriers de base qui sont les plus fragile en face de ce changement organisationnel, et la sécurité d'emploi devient un élément de motivation essentiel à l'heure actuelle.

3) Autonomie opérationnelle au travail

Sauf les ETAM, les salariés (direction comprise) ne se sentent pas autonomes dans leur travail :

La direction est contrôlée par Angers. Le travail routinier et monotone des ouvriers dans une ambiance hiérarchisée, lourde et lente n'assure pas leur satisfaction au travail même si une certaine délégation du pouvoir est pratiquée. Pour eux, il n' y a pas d'enrichissement des tâches par responsabilisation au travail.

Les techniciens, les agents de maîtrise sont relativement autonomes, stables dans leur poste de travail. Ils se débrouillent normalement entre eux dans une ambiance familiale.

4) Les effets de la hiérarchisation

Chaque membre dans l'entreprise a ses contraintes. Et ses efforts pour les surmonter compliquent encore la coordination du travail. D'abord la ligne de commandement est divisée en deux : Premièrement, au niveau de <u>la structure</u>, SPM est filialisé et très dépendant d'Angers. Deuxièmement, au niveau de <u>la fonction</u>, le service technique auparavant service de support "staff" fonctionne comme une nouvelle hiérarchie administrative. Notamment le rôle des monitrices en tant que leaders techniques crée un niveau hiérarchique supplémentaire.

En dehors de cette contrainte structurelle de la direction et contrainte fonctionnelle de la monitrice, il y a plusieurs types de contraintes de travail pour chaque catégorie des acteurs.

Tab.54 PROBLEMES STRUCTURELS DU GROUPE "F"

Types de contraintes	Conflits socio-organisationnels
Structure de communication	SPM. Filiale de "F" dépend d'Angers.
Nouvelle fonction hiérarchique	Monitrice, leader technique, travaille comme une nouvelle hiérarchie administrative.
Relations au travail	Services techniques vs services administratifs. Jeunes vs anciens Femmes vs hommes Cadres vs non-cadres, etc.
Responsabilisation des salariés	La politique de décentralisation des responsabilité s'accompagne d un renforcement du contrôle
Système d'évaluation arbitraire	Technicité vs ancienneté Système collectif vs système individuel Eléments qualitatifs (motivateurs) vs quantitatifs (salaire, prime) Acquis syndicaux vs compétence réelle
Faible image de marque	Absence d'image forte du groupe "F" Manque de publicité des produits (marketing)
Information et technique	Cette plainte est mise en avant par les syndicalistes et des opératrices.
Cadence du travail	Ignorance de la "qualité" du travail et des produits.
Chevauchement du travail	Service entretien vs service maintenance.
Réticence face aux problèmes	La vieille mentalité dans un nouveau métier (hi-tech.)

2. La Rationalisation et ses Limites

Depuis la filialisation en 1972, SPM vit dans une ambiance turbulente, accentuée en 1979 et en 1980 par la politique de la rationalisation du groupe. Le secteur "grand public" dans ce cadre de la rationalisation, est le plus sensible à l'influence extérieure. Les acteurs face au changement se comportent de façons très différentes.
Les constats du premier chapitre "L'Homme au Travail", nous montrent que personne n'échappe à la pression du travail[1].

1) Les ouvriers sont-ils toujours mécontents des récompenses que leur apporte l'entreprise par rapport à leur contribution à l'entreprise ?

2) Les ouvriers sont-ils plus mal lotis que la hiérarchie, face au changement technologique et social ?

3) La volonté de développement organisationnel est-elle un domaine réservé aux managers ?

D'innombrables questions se posent à une organisation face au changement en raison des divers intérêts des acteurs au travail. Notre hypothèse primordiale est que ceux qui sont à l'aise et satisfaits n'oseront pas un changement organisationnel. Par contre, ceux qui pâtissent de la situation actuelle viseront un changement en leur faveur.

Cette hypothèse nous a conduit à séparer nettement les notions de développement et de changement : nous donnons au concept de "changement" un sens plus global, alors que le concept de "développement", plus restreint, s'interprête comme un type de changement positif pour l'organisation. Cela signifie que même si les gens ont peur du changement, ils aspireront au développement, soit individuel, soit organisationnel.

---

(1) Sauf les A.M. et les monitrices qui partagent le rôle hiérarchique technique et humain.

En bref, tout au long des mutations systémiques et de l'introduction du système participatif, le type de comportement des acteurs se classe en trois catégories :

- "Evolutionnaire" avec la volonté de développement,
- "Révolutionnaire" avec la volonté de changement,
- "Indifférent", neutre au changement naturel (interne) et au changement environnemental.

C'est donc un "lutte des volontés" contre des attaques environnementales. Nous distinguerons les deux systèmes interractifs : l'environnement et l'organisation.
Toutes les décisions stratégiques prises au-dessus de SEIPEL-SPM sont en fait des variables environnementales pour l'Usine de SPM. Les gens de SPM ont vécu la mutation technologique économique et sociologique qui engendre les problèmes de diminution d'effectif, de changement des méthodes de travail et de la qualification du personnel.

Ces impacts de l'environnement socio-économique s'incarnent dans la politique de la "Rationalisation" et de la "Modernisation" du groupe.
Plus il y a d'écart de perception entre les informations, venues de l'extérieur (par les mass média) et de l'intérieur (par les voies internes de la communication), plus il y a de frustration des salariés.

Tab.55 EFFICACITE DE COMMUNICATION

INFORMATIONS SUR LES ENVIRONNEMENTS

QUANTITE	QUALITE D'INFORMATION		
	Compliquée	Intelligente	Rumeur
Abondante	(Inefficace)		(SPM) aux cadres
Suffisante		Autour de la hiérarchie (Efficace) (IBM)	
Insuffisante	Aux non-cadres (SPM)		(Inefficace)

INFORMATIONS SUR LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

QUANTITE	QUALITE D'INFORMATION		
	Compliquée	Intelligente	Rumeur
Abondante	(Inefficace)		(SPM) aux cadres
Suffisante		(Efficace) (IBM)	
Insuffisante		Aux non-cadres (SPM)	(Inefficace)

2.1 Conflits d'anticipation dans les incertitudes accrues

La préoccupation primordiale de la direction SPM est de survivre par la spécialisation en Micro-Informatique naturellement les lignes de fabrication de T.V; disparaîtront au fur et à mesure. D'ailleurs, il y a huit usines qui participent à la fabrication des téléviseurs dans le Groupe "F" branche grand public (Allemagne et France), et si on ajoute Singapour et l'Espagne cela fait dix usines.

La visite des Chefs d'Usines au Japon et en Corée du Sud en 1984 reflète aussi la recherche d'une possibilité de soustraitance ou de "joint - venture".

La charge du travail insuffisante perturbe les gens de SPM. Ils n'ont qu'à montrer leurs qualités et performances pour subsister.

C'est ainsi que, dans une situation difficile, l'Usine SPM essaie d'être autonome au niveau de la gestion, mais il y a des contraintes stratégiques en emploi et investissement. C'est le "pouvoir limité" de l'autonomie. Au sens étroit, l'autonomie opérationnelle n'est pas une réelle autonomie. Sous la protection financière, des réseaux de vente, de l'image du groupe SPM bénéficie de la puissance du groupe en perdant l'autonomie stratégique.

Les gens de SPM, qui n'ont pas bien suivi l'évolution de la technologie et du coût d'un produit ont du mal à accepter cette politique inquiétante. Mais où vont aller les opératrices ? Cette année on a déjà vu un licenciement brutal à Moulins. La responsabilité sociales de l'entreprise est mise à l'epreuve chaque fois que se produit une mutation technologique, économique ou sociale. Et ainsi la décision stratégique dans la crise n'échappe jamais au conflit idéologique , car l'idéologie se sert comme d'un outil de la résistance au changement.

Mais comment convaincre les gens que l'art du management est d'éviter le conflit idéologique ? Surtout pour une entreprise en difficulté ? Dans la méthode traditionnelle de changement organisationnel, la Direction réorganise les services, redéfinit les fonctions et introduit les nouvelles procédures.Il en résulte des résistances et des oppositions idéologiques, avec des intérêts en présence très différents.

Ce que nous cherchons par l'introduction du système participatif, c'est l'attribution du rôle de changement à l'ensemble de l'encadrement et du personnel d'exécution. Les réorganisations et nouvelles procédures sont les résultantes des propositions du personnel et des choix stratégiques de développement(1), et ce, en vue d'un intérêt commun.

Alors que ce qu'on voit à SPM, c'est encore un type de changement traditionnel, c'est-à-dire l'élimination des gens qui ne sont pas adaptés du fait de leur faible qualification.

Mais ce que cherchent en fait, les employés, après la formation, c'est plus le salaire et la qualification, qu'un intérêt commun dans le développement collectif. L'effet de la formation, à SPM, apparaît en partie à travers l'évolution de la carrière individuelle mais cela n'a qu'une influence très faible pour faire adhérer les salariés à un projet organisationnel;la réorganisation de l'Usine dans la micro-informatique.

L'intérêt commun, s'il existe, c'est le salaire. J'ai rencontré un CFDTiste, qui se plaignait que pendant 22 ans son niveau de qualification était resté le même. Cependant, le salaire augmentait avec son ancienneté quand même. L'autre règleur qui a suivi une formation de 15 mois, a augmenté son coefficient de 145 à 215 mais il se plaignait que son salaire n'augmentait que de 200 francs.

Le motif pécuniaire devance t-il la qualification ?

---

(1) C. MICHON, P. STERN , la dynamisation sociale, Les éditions d'organisation, 1985, Paris, PP 43 à 48

Le Chef du personnel explique la relation entre le niveau du salaire et l'effet de la formation :

> "Le salaire augmente par la formation. Il y a des gens qui sont partis au plan de qualification, qui avaient déjà un certain salaire. Ils avaient déjà la classification de P_1 par expérience. Mais il est certain qu'ils avaient commencé à avoir d'énormes difficultés devant des machines de plus en plus sophistiquées...
>
> Il faut quand même avoir des notions de programmation (INPUT program). Ils étaient un peu perdus s'ils n'avaient pas le niveau de base suffisant. Donc, ces gens là quand même, qui étaient au plan de la qualification, ont réussi à obtenir un bagage théorique minimum qui leur permet de progresser maintenant. Mais dans l'immédiat, c'est vrai, qu'ils n'avaient pas eu de modifications du salaire."

La Direction met l'accent sur la formation pour l'adaptation et le développement, mais en fait après la formation, les stagiaires de base exigent une augmentation importante du salaire. L'investissement en formation (et l'effet de la formation) demande du temps et de l'argent. Mais les responsables du personnel attendent un résultat immédiat tout autant que le personnel attend un poste important ou une augmentation du salaire. Ainsi, ils gèrent la formation mais ils ne gèrent pas"l'effet de la formation".

Ce genre de difficulté de formation existe notamment dans le cas des Cercles de Qualité. Par exemple la Direction attachait beaucoup d'importance à la formation des animateurs et des ouvriers. Or, l'an dernier (1984), la plupart des Cercles ont été arrêtés. Ils n'ont pas réussi à subsister face aux changements importants de fabrication ; il y avait de nombreuses mutations à cause du revirement vers la Mirco-Informatique.

2.2 Nouvelle valeur et victimes de la modernisation

Quand il arrive des grands changements, on donne l'explication aux gens, soit par le Chef d'Atelier soit par le Chef de Fabrication. Mais la Politique de Rationalisation fait toujours peur aux gens. Même s'il n'y avait pas de licenciement il y avait nombreuses mutations du personnel.

Ce type de changements posent problèmes aux anciens et aux femmes : sont-ils en fait coûteux pour l'entreprise ?
Pour la mobilisation efficace du personnel, des investissements en formation doivent être faits séparément en deux phases : pour l'esprit de l'entreprise (connaissance de l'entrepr.) dans l'organisation et pour le développement de la technicité au travail[1].

A SPM, il arrive de plus en plus de jeunes employés avec un diplôme. D'ailleurs, la formation leur est ouverte pour qu'ils puissent continuer même après leur embauche. Or, ce qu'ils suivent comme cours, est toujours axé sur la technique.
Il leur manque donc un cours sur la marche de l'entreprise pour savoir où on en est dans le monde industriel. Si les jeunes formés partent avant qu'ils n'apportent leur contribution à l'entreprise, l'effet de la formation sera vraiment négatif. Les jeunes à qui manque la conscience d'entreprise coûtent cher aussi.

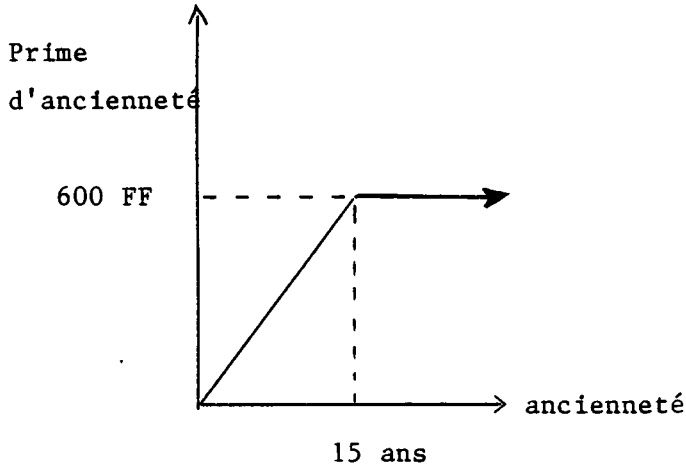
---

(1) O. GELINIER , Stratégie d'Entreprise et Motivation des Hommes, pp 204 à 209 : il explique les cinq niveaux de fonctionnement de l'organisation pour motiver les gens par la communication :

a) Reconnaître une haute valeur au quotidien,
b) Déléguer le quotidien,
c) Extraire du quotidien l'information signifiante,
d) Conduire des relations avec l'environnement,
e) Diriger par action sur les représentations.

Quant aux anciens, le salaire qu'ils touchent n'est pas assez élevé par rapport aux jeunes. En tant qu'O.S., le prix de l'heure est fixé, et la seule différence vient des primes. La prime d'équipe de 500-600 francs par mois pour les travailleurs de la chaîne est fixée et la prime d'ancienneté plafonne au bout de 15 ans.

Tab.56 EVOLUTION DE LA PRIME D'ANCIENNETE



Les travailleurs en équipe ont l'avantage de ne travailler que 35,5 heures au lieu de 39,5 heures par semaine. Ce système est favorable pour les célibataires mais pour les opératrices ayant des enfants il est peu pratique. Chaque semaine l'équipe alterne du matin à l'après-midi. Les gens en général, préfèrent travailler le matin. Mais beaucoup de gens ne voudraient pas travailler seulement le matin, parce qu'on se fatigue beaucoup plus le matin et moins le soir. Cela dépend aussi de la saison.

Pour cette raison, si on travaille toujours le matin on ne peut pas toucher la prime d'équipe[(1)].

(1) Alors que Dans le cas de SMEN, si l'opératrice trouve une partenaire avec laquelle s'arranger, la prime est accordée aux deux.

Jusqu'à maintenant, la formation était bénéfique aux yeux des ouvriers. Du côté des syndicalistes, ils réagissent positivement à la formation mais ils réagissent négativement à la restriction du personnel, éventuellement les licenciements.

Ce qui fait peur aux syndicats, c'est l'automatisation et les nouvelles technologies qui réduisent le personnel.

Les syndicalistes acceptent la modernisation et la rationalisation à la condition qu'il n'y ait pas de licenciement.

Jusqu'à maintenant ça c'est très bien passé, en l'espace de 10 ans, ils ont diminué l'effectif de presque 40 %, sans aucun licenciement. Ainsi, l'ancienneté comptait plus que le diplôme avant la rationalisation alors que maintenant le diplôme des jeunes, les technicités au début comptent beaucoup plus que l'ancienneté pour le salaire et pour la promotion.

Ce type de changement de critère d'évaluation amène une ambiance différente. Un Chef de Groupe au Service Méthodes insiste sur l'importance du climat de travail dans une Usine face au changement :

> "Avec un bon climat du travail, qu'il y ait le G.E. et les C.Q. ou non, si les gens se sentent à l'aise avec vous, ils vous posent des questions qu'ils ont envie de vous poser. Moi je pense que c'est aussi simple que çà !."

Son idée c'est d'aller voir et rencontrer des gens sur la ligne de travail régulièrement pour qu'ils puissent lui poser des questions et pour qu'il puisse leur répondre "sur le champ", mais c'est encore un rêve:

Dans la plupart des cas, le responsable et les opératrices se connaissent bien mais le dialogue entre eux n'est pas pratiqué réellement. Par exemple, sur le plan de changement du Service Magasin, tout le monde est au courant mais pas précisément. Même des agents du Magasin que j'ai rencontrés ne savaient pas comment ça allait changer dans leur service.

Par contre quelques opératrices sur la chaîne connaissent mieux ce plan de changement du magasin; la communication verbale sur le terrain est-elle plus rapide et claire que les dossiers passés par le Chef Direct[1].

Un CFDTiste prévoit les victimes de la modernisation d'après son expérience de 22 ans à SPM :

> "La première fois, c'était le contrat de solidarité : avant, il y avait beaucoup d'intérimaires, et puis ils ont décidé d'investir du matériel et ils ont renvoyé des intérimaires, des femmes en priorité.
>
> Mais sur le contrat de solidarité on n'était pas opposé. Par contre, sur un an de salaire, on a dit qu'on n'était pas d'accord.
>
> On a averti que ce n'est pas la solution pour retrouver du travail, pour les personnes embêtées etc...
>
> La modernisation progressive, on est pour, mais le changement complet, Non !"...

Les gens les plus affectés par la modernisation, seraient donc les intérimaires, les femmes, les O.S. sans formation et les gens ignorant le changement.

---

(1) O. GELINIER critiqua la tradition de communication pauvre dans les entreprises occidentales organisée avec la hantise du gâchis de communications : "les occidentaux ont choisi une voie très nette : économiser les communications, et pour cela, simplifier les problèmes et les solutions. Plus précisément, il a été dit qu'une bonne organisation (taylorienne ou bureaucratique), était celle qui systématisait les informations et savoirs, et qui éliminait pratiquement les "communications" proprement dites au sens moderne de ce terme" cf. Stratégie d'Entreprise et Motivation des Hommes pp 35 à 41.

Enfin, ils sont tous, plus ou moins ignorants du changement, moins par volonté que par absence d'information. Une CGTiste nous disait :

> "On parle souvent de la disparition des T.V. Çà nous inquiète, mais pour avoir des informations il n'y en a pas. On pose la question, mais pour l'instant, la réponse c'est qu'il n'y a pas de problème".

En tant que déléguée CGT, elle obtient plus facilement des informations que les ouvriers sur la rationalisation et sur la nouvelle structure, par l'intermédiaire du Comité d'Entreprise. Mais c'est toujours limité :

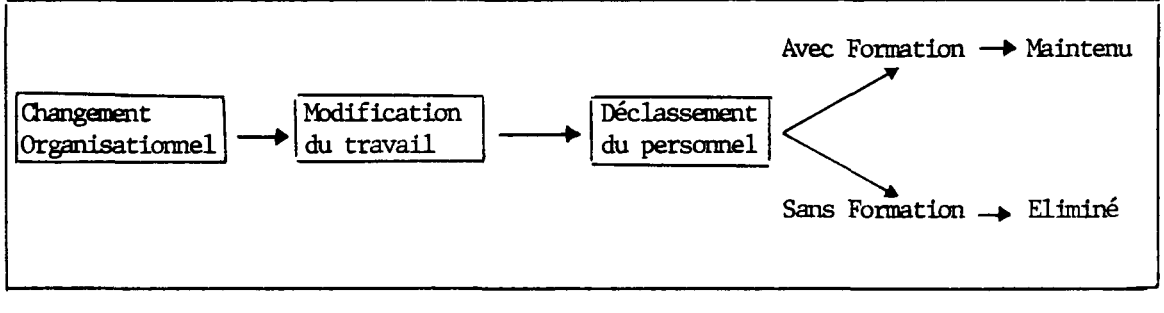
> "Ils vont nous donner juste le nécessaire qui n'explique pas tout ce qui s'est passé." (Un délégué CGT).

2.3 Réaction opportuniste des ouvriers

Du côté des O.P. l'apparition de l'Informatique n'a pas tellement changé le volume du personnel ; ce qui a changé, ce sont les personnes. En revanche, les O.S., notamment les opératrices, sont toutes inquiètes et prévoient des licenciements pour l'avenir.

Le Chef de l'Usine m'assurait qu'il ne ferait pas de licenciement ; mais tout le monde prévoit des licenciements. Les différentes positions se rencontrent dans les opérations de déclassement, comme la mutation par déclassement. Le déclassement est surtout fait à bas niveau. C'est-à-dire que sans une formation supplémentaire les opératrices n'envisagent qu'une dégradation continuelle de leur qualification, qui résulte du processus d'élimination naturelle de l'entreprise.

Tab.57 ELIMINATION DU PERSONNEL PAR DECLASSEMENT



Dans ce contexte on ne peut pas attendre une mobilisation du personnel. La politique du service Personnel comme la limitation des activités syndicales serait moins efficace qu'une politique visant à stimuler les employés à tous les niveaux et développer l'esprit d'entreprise qui manque à SPM.

Pour ceux qui ont suivi une formation, le changement technologique est plus intéressant car il pourra leur donner une occasion de prouver leur compétence. Mais ce qu'ils disent réellement c'est qu'ils sont traités comme des pions. C'est le manque de dialogue avec la hiérarchie qui les frustre le plus, même après la formation.

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le type de management à SPM est assez dynamique mais en même temps paternaliste. Par conséquent, les directives d'Angers ont été appliquées sans difficulté à SPM.

Cependant, le paternalisme crée un formalisme coûteux. Par exemple, les ouvriers suivent la formation seulement pour dire qu'ils l'ont suivie et ne pas être mal situés. Si un travailleur a aperçu un défaut de ses collègues, il ne leur dit pas et il attend que son chef le découvre. Surtout entre les opératrices, il n'y a pas assez de coopération sur la chaîne.
Le chronométrage et le contrôle de la qualité qui identifie les erreurs des opératrices rend le climat encore plus individualiste et suscite des jalousies.

Les hommes face au changement ou face à la politique du développement organisationnel se distinguent différemment :

1) Chez SPM, jusqu'à l'année 1978, l'évolution a été progressive : des tubes électroniques à la T.V. complète.

   SPM était assez indépendant de l'Usine d'Angers.

2) Avec l'arrivée de la Micro-Informatique, les machines sont plus automatisées et cette évolution technique exige des gens plus qualifiés.

3) La réalisation de la rationalisation et de la modernisation nécessitait des investissements importants au niveau de la machine et des hommes. Comme résultat, il y a eu un changement progressif de la composition du personnel, la diminution des O.S. au profit des O.P et des techniciens. Mais le nombre de gens qui ont bénéficié de ce programme reste très faible. L'amélioration de la qualité du personnel serait dûe au recrutement qui favorise les jeunes et les diplômés.

4) On ne trouve pas de programme traitant de la marche de l'entreprise au sein du système économique ou de la politique sociale de l'entreprise :

   . La déclassification des gens, lorsqu'ils changent du travail, élimine les gens les moins qualifiés.

   . Une promotion après la formation n'entraîne pas l'augmentation du salaire correspondant au coefficient.

   . La plupart des opératrices mariées ne peuvent pratiquement pas suivre la formation pour des raisons familiales et les plus âgées manquent de base de départ. Toutes ces évolutions sont défavorables aux O.S.

. Le climat du travail, avec plus de jeunes employés et plus de diplômés devient plus"calculateur" et individualiste.

. S'ils sentent plus de mutations, ils donnent la priorité aux diplômés, aux jeunes et à la technicité qu'à l'expérience acquise à SPM, qui se dévalorise.

. La transformation des produits et du personnel de SPM nous semble de type "Révolutionnaire" mais réaliste.

. Par contre les syndicalistes nous apparaissent très "Evolutionnaires". Ils soutiennent le principe d'une modernisation progressive sans changement complet.

5) Sur le plan de la sécurité de l'emploi et de l'indépendance de l'usine d'Angers, la Direction et les syndicalistes marchent dans la même direction. Auparavant l'emploi constituait la préoccupation réelle des O.S. phénomène très différent pour les O.P: Les O.P. se considèrent peu menacés par les licenciements et manifestent d'avantages d'intérêt pour les problèmes de qualification et de salaire.

6) La politique sociale du Groupe de la branche grand public a souvent changé et créée des difficultés pénibles à SPM. Par exemple, les cercles de qualité, lancés juste avant la rationalisation, sont maintenus jusqu'à l'année 1983. Et tout fut arrêté en 1984 à cause des fréquents changements de personnel et de la modification du travail.

7) Les effets de la formation, non plus, ne prouvent pas une grande efficacité. Ce que visent les employés après la formation, s'il existe un intérêt commun, c'est uniquement le salaire.

A nos yeux de chercheur, il semblait que la politique de SPM est clairement définie comme la spécialisation en Informatique alors que la réponse des ouvriers reste sceptique, sans confiance en la Direction.

3. La Démocratisation et ses Limites

Les mutations technologiques font irruption en période de crise ; elles affectent tous les secteurs de l'économie et interpellent l'ensemble des acteurs économiques, politiques et sociaux.

Il est de plus en plus évident que les discours et idéologies, les solutions et stratégies classiques ne répondent plus aux réalités de l'après-crise. Les mutations technologiques et l'introduction des Cercles de Qualité et Groupes d'Expression sont-elles l'occasion d'élargir l'espace de négociation entre employeurs et employés, producteurs et consommateurs, salariés et chômeurs, ou sont-elles, au contraire, l'instrument d'une "mise au pas", nouvel aspect sur le plan national ?

Notre hypothèse de recherche sur ce thème se base sur le CONCEPT DE RENFORCEMENT DU POUVOIR DE LA BASE. Il vise à établir des critères précis pour évaluer l'action des sections syndicales et à proposer un système d'auto-évaluation qui encouragera et aidera à respecter les normes d'organisation et de fonctionnement.

La section syndicale est le lieu où l'adhérent et le syndicat se rencontrent, où s'accomplit la tâche fondamentale qui est de servir les besoins de la base. C'est également le lieu où sont appliquées les politiques décidées au niveau national.

Si une section fonctionne bien, l'engagement des adhérents sera solide. A l'heure actuelle, pour un grand nombre de raisons, les sections s'acquittent de leur mission de façon très inégale. Certaines ne veulent pas ou ne peuvent pas se conformer aux normes de fonctionnement et d'organisation. Pour remédier à cette situation, il faut établir une description complète et précise des attributions et du fonctionnement et des pressions raisonnables doivent être exercées pour que les nouveaux critères soient respectés.

1) Quel rôle alors le syndicalisme peut-il jouer dans le projet de l'entreprise comme dans la mobilisation des ressources humaines en période de pleine mutation technologique ?

2) Qu'est-ce que le syndicalisme a à voir avec de tels enjeux ? La modernisation n'est-elle pas une affaire de dynamisme quasi-biologique des organisations qui a peu de rapport avec la défense collective des salariés ?

3) Finalement, quel changement pour un syndicalisme jusqu'ici habitué à la seule négociation des statuts, des embauches et des salariés?

3.1 Collusion des partenaires sociaux

A SPM, il y a trois sections syndicales (la CFDT depuis 1958, la CGT depuis 1968 et la CGC depuis 1984). Les ouvriers reconnaissent l'existence de syndicats dans l'usine mais très peu y adhèrent. Naturellement, il n'y a pas de distinction claire entre les syndicalistes et les ouvriers. L'action revendicative n'apparaît pas aux yeux des ouvriers. Elle n'apparaît qu'au Comité d'établissement.

On ne trouve pas le compte-rendu du Comité d'établissement et les affichages syndicaux à l'entrée des restaurants(1) mais uniquement devant le bureau du service personnel. Pour les comptes-rendus de C.Q., a été installée une vidéo au milieu de l'Atelier alors qu'il n'y pas eu de demande d'enregistrement des résultats et des annonces du C.E. ni des sections syndicales.

---

(1) Dans la plupart des usines, c'est affiché aux endroits fréquentés par les employés par exemple à l'entrée du restaurant, dans la salle de repos, à côté de la machine à café etc.

Il n'y a donc pas d'action directe des syndicalistes vis-à-vis des ouvriers[1]. Ils ne rencontrent que rarement les chefs de service. Par exemple, s'il leur arrive une nouvelle directive du syndicat national, ils discutent en supplément en dehors du C.E. notamment avec le chef du personnel.

C'est plutôt le style de l'informateur que celui du provocateur. Ils sont accomodants mais cela ne dit pas qu'ils sont tous cohérents avec la Direction de l'entreprise. Sur le plan des informations formelles, les délégués et les représentants du personnel ont beaucoup d'opportunités de recevoir des informations stratégiques. Pourtant les O.P. nous disent qu'ils sont sous-informés.

Par contre, le chef du personnel les considère comme énormément informés et de plus comme ayant une vue assez globale par rapport aux autres. Ils participent au Comité du Groupe, à la Commission de la branche, au C.C.E. et au C.E, au Conseil d'Administration où le Chef du Personnel n'intervient pas directement.

---

(1) Le syndicalisme aujourd'hui, envisage une plus grande rupture avec les ouvriers de base qu'auparavant où ils étaient la source du pouvoir d'appui. Leur action passe toujours par l'intermédiaire de la direction, qui ne veut pas reconnaître leurs exigences politique et idéologique. En raison de la différence de langage entre la direction et le syndicat, il n'y a pas de progrès dans leur dialogue du moins aux yeux des syndicalistes. Là aussi on trouve la source de la rupture et de la frustratation d'aujourd'hui.

Comme la politique de rationalisation est imposée du groupe ou de la branche à SPM, les **D.P/D.S.** sont au courant en même temps que la Direction ou même avant. Le chef du personnel reçoit parfois les informations par les délégués syndicaux de différentes organisations. Ainsi, l'existence des **D.S.** est utile pour le Chef du personnel et il profit de leurs informations comme d'un conseil spécial :

> "Moi je ne veux pas laminer les organisations syndicales. J'estime que plus les organisations syndicales sont fortes ; mieux c'est pour la maison.
>
> Il faut mieux avoir en face de soi des gens responsables, puissants plutôt que rien du tout". (chef du personnel).

Pour la direction,la CGT est l'organisation syndicale la plus difficile :

> "La C.G.T., c'est une organisation syndicale relativement structurée, c'est un rouage du P.C., des choses bien définies, ils n'en changent pas".

Alors que la CFDT reste vraiment un mystère avec de fréquents changements de direction. En fait, vis-à-vis de la CGT, la direction peut formuler sa stratégie plus clairement que vis-à-vis de la CFDT mais pour la négociation, la direction peut discuter plus facilement avec les gens de la CFDT qu'avec les gens de la CGT.

La troisième section, la CGC, s'est créée en 1984 à SPM. C'est une petite section syndicale. Elle a du poids à ANGERS parce qu'il y a beaucoup d'ingénieurs(1). Les trois sections syndicales sont clairement séparées et elles ne s'entendent pas entre elles ce qui facilite le travail du chef du personnel.

---

(1) 150 ingénieurs à ANGERS, 12 ingénieurs et cadres à SPM.

Pour les ingénieurs et A.M. les syndicats ne sont pas ressentis comme génants. Au contraire, ils veulent que les syndicats soient d'accord entre eux sur les affichages, tracts, leurs revendications sont souvent divergentes et ils se critiquent.

Au C.E., les délégués CGT, CFDT, CGC demandent tout ce qui s'est dit dans les réunions de direction à Angers et Paris. Le chef de l'Usine leur propose d'informaliser les renseignements et de discuter plus librement mais en respectant la confidentialité. C'est une alliance peu honnête entre la direction et le syndicat qui accentue d'isolement la base du syndicat et de la direction.

Ce lien du syndicat à la direction provient de la proposition du chef de l'Usine :

> "Si vous voulez que je vous dise tout ce qu'on fait par écrit, je ne vous dirai pas grand chose ! Je vous dirai juste ce que je dois vous dire, je ne dirai rien au-delà.
>
> Par contre, si on a un accord tacite entre nous, moi, je suis prêt à vous donner les renseignements que je connais qui ne sont pas officiels, que logiquement je ne devrais pas dire mais je tient au courant. Mais à la condition que ça ne dépasse pas le cadre de l'entreprise."

Cette "informalisation" de la réunion du C.E. est bien acceptée par les délégués. Or, pour les ouvriers, les résultats du C.E. ne sont pas tirés de façon satisfaisant ce qui affaiblit les syndicats.

Les diverses doctrines des organisations syndicales affaiblissent le statut actuel des partenaires sociaux et les syndicats ne peuvent guère mobiliser les ouvriers.

3.2 Décollectivisation historique du Pouvoir Syndical

A SPM, ce que les salariés demandent, ce n'est pas la totalité des explications de la direction ou des syndicats c'est de recevoir son discours sans distortion : les salariés veulent être informés sur leur usine, branche et sur le groupe par voie de contacts directs avec la direction, ou encore ils ont besoins des syndicats même s'ils ne sont pas adhérents.

Même au C.E.[1] les principaux sujets (les investissements, le salaire, la marche de l'Usine etc) ne sont pas forcément abordés. Par contre, et surtout, les questions de fond sont reprises d'avantage par les délégués que par le Comité. Les difficultés des syndicalistes à l'heure actuelle, ne viennent pas selon eux de l'attitude des gens méfiants mais de la direction, de tout ce qui est hiérarchisé ; la direction peut jouer un rôle important en raison des mauvais rapports entre la CGT et la CFDT.

L'idéologie des deux organisations est très différente et cela se traduit par des affrontements sur le terrain. Par exemple, la CFDT met la priorité sur l'emploi et fait quelques concessions alors que la CGT ne fait aucune concession. Les syndicalistes aussi pensent qu'il est normal qu'il y ait de moins en moins de militants parce qu'avec la crise, les gens deviennent de plus en plus individualistes. La crise du syndicalisme à SPM, a les mêmes causes qu'au niveau national.

---

(1) Au C.E., il y a 2 CFDT, 2CGT, 1 CGC et 1 autonome CFDT (O.P. 4 titulaires et 4 suppléants, O.S ; 2 au CE titulaires, 2 au C.E. suppléants), CGT (O.P. : 3 titulaires, 3 suppléants ; O.S. 2 au C.E. titulaires, 2 au C.E. Suppléants).

3.3 Besoins du Pouvoir Socio-Organisationnel

Les ouvriers ne connaissent pas vraiment ce qui se passe au C.E. . Après le C.E. par exemple, il n'y a que d'affichages permettant de comprendre ce qui s'est passé et les gens deviennent de plus en plus réticents.

Les ouvriers regrettent que les objectifs de la CGT et CFDT soient très divergents à SPM. Certains font preuve d'une méfiance totale vis-à-vis des syndicats :

> "Je suis vraiment méchant avec eux (syndicats), je trouve qu'ils ne font pas beaucoup de choses. Ils ne sont pas efficaces, ils ne fabriquent que des bruits."
>
> "Ensuite les syndicats, c'est vraiment le conflit, ils se craignent beaucoup, c'est vraiment la guerre".

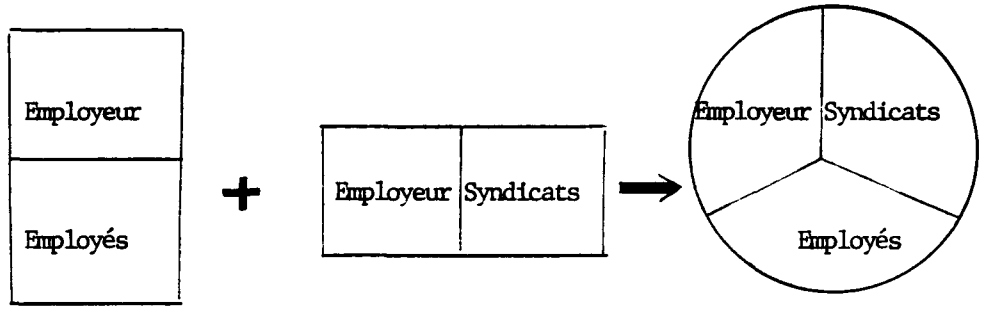
Au plan national les organisations syndicales restent des institutions bien installées dans l'équilibre des pouvoirs politiques, une partie intégrante de cet équilibre institutionnel. Mais notre hypothèse de recherche veut dépasser cet équilibre bipolaire du pouvoir syndical et du pouvoir patronal constitué sur une base institutionnelle parce qu'aujourd'hui l'"intérêt collectif" ne demeure pas du seul côté du syndicat ou du seul côté patronal. La crise du syndicalisme français n'est pas unique en France et n'est pas perçue clairement par certaines couches sociales[1]. C'est un phénomène universel dans les pays industrialisés.

---

(1) Nous avons repris ce problème en conclusion de notre recherche.

nous pouvons facilement constater qu'il est basée vraiment sur le paternalisme, type théorie X et conflits sociaux. La nouvelle forme d'organisation, ce que nous assumons, n'exclut aucun acteur de ce champs de motivation.

Tab.58 NOUVELLE RELATION SOCIO-ORGANISATIONNELLE



(Relation employé-employeur)	(Relations industrielles)	(Relations socio-organisation.)
- contrat sous capitalisme -	droits sociaux -	nouvelle forme d'organisation -
(EQ I)	(EQ 2)	(EQ 3)

Selon J-D REYNAUD : "les syndicats français ont d'abord une assise institutionnelle. Leur pouvoir tient à la légitimité que leur confère l'élection (beaucoup plus que l'adhésion), aux ressources que leur procurent les institutions, au corps de militants formés et disciplinés, à leur accès aux comités, à leur communauté de famille avec les partis politiques de gauche.

C'est cette assise institutionnelle qui leur donne leur pouvoir : pouvoir politique par excellence, dans son origine comme dans ses objets. En comparaison : Les syndicats nord américains répondent par la contrainte (l'obligation d'adhérer inscrite dans le contrat, - les syndicats britanniques par la solidarité de métier ou la pression directe, d'autre part l'attrait d'avantages individuels. Le syndicalisme français découle de la Loi des institutions obligatoires, sans exercer lui-même de contrainte sur l'adhésion.

L'apparition des mouvements ouvriers plus autonomes[1], plus participatifs[2], n'est pas le résultat du résultat du syndicalisme mais s'il n'y avait pas de syndicalisme, la démocratie industrielle n'aurait pas progressé de la même façon.

Conclusion

En voyant l'isolement volontaire des ouvriers est-ce que les organisations syndicales ont renforcé leur doctrine principale ? ou bien ont-elles reculées et sont-elles restées neutres ? Ou encore ont-elles encouragées l'autonomie des ouvriers comme STRATEGIE ? De toute manière, les organisations syndicales ne disparaîtront pas parcequ'elles ont changé leur identité de l'idéologie à l'économie.

Avec le pouvoir institutionnel, les organisations syndicales veulent jouer le rôle de "représentant " des ouvriers.

---

(1) Non seulement vis-à-vis de la direction mais du syndicat.

(2) Participation à l'intérêt économique de l'entreprise, aux décisions importantes par des voies de communication plus directes et collectives ; cf cercles de qualité, groupes d'expression. SCANLON et RUCKER Plan, et même D.P.O.

SPM évolue vers l'industrie 'Hi-tech'. Dans cette situation mouvante les travailleurs se défendent passivement. Cela empêche non seulement la marche de la rationalisation mais aussi le mouvement collectif des travailleurs.

En fait la rationalisation accentue la méfiance des uns et des autres : la hierarchie n'a pas reussi à impliquer les travailleurs dans les relations employés-employeur, et la séparation du pouvoir organisationnel se manifeste dans les relations industrielles.

Ainsi l'opposition entre la hiérarchie et le groupe d'anti-pouvoir (organisation syndicale) ne résulte que la dissidence du pouvoir organisationnel.

SECTION 2. LE NOUVEAU COLLECTIVISME

Introduction

Dans n'importe quelle organisation, il y a des objectifs de la structure et de la fonction. Ces trois éléments constituent un système(1). Les acteurs qui vivent et qui participent dans ce système doivent suivre des règles imposées par l'organisation. Cependant, l'esprit volontaire des acteurs, s'abaisse lorsqu'ils voient des contraintes organisationnelles soit internes, soit externes.

Or, chaque fois qu'il arrive un changement, qu'il soit technologique, économique ou social, le comportement des acteurs face au changement, est classé selon deux types :

Dans le premier cas, les acteurs se dirigent vers un renforcement de leur statut et de leur rôle et dans l'autre, les acteurs manifestent une très grande force d'inertie et tendent à retrouver leur ancien statut et rôle : quel qu'il soit, parce qu'ils en ont maîtrisé les incertitudes.

L'introduction de nouveaux types de communications partitipatives nous amène à ces problèmes parfois contradictoires, mais parfois interactifs. Le système participatif existe avec des modalités différentes sous des appellations diverses dont les Cercles de Qualité, les Groupes d'Expression, les Groupes d'Amélioration de la qualité, les Cercles de progrès, les équipes de recherche d'Amélioration des conditions de travail etc...(2).

---

(1) Définition d'un système : cf. Von BERTALLANFY : General System Theory : Foundations, Developments, Applications . New York.1968.

(2) B. MARTORY,D. CROZET , Gestion des Ressources Humaines , Nathan, Paris.1984, pp 221 à 237.

Ce système participatif, malgré l'effort remarquable de toutes les parties dont la hiérarchie, les syndicats et les ouvriers, n'ont pas un domaine aussi large qu'on le pense. Il n'est qu'une faible partie du fonctionnement de l'ensemble du système et il ne représente qu'un sous-système de l'entreprise où le fonctionnement hiérarchique reste de toute manière dominant.

Dans ce sens, nous allons voir en premier lieu le déplacement du rapport de pouvoir entre le système hiérarchique, (1er Pouvoir), Le système négociatoire (2ème pouvoir) et le système participatif (3ème pouvoir) par l'introduction de nouveaux systèmes de communication plus directs et collectifs.

Ce que nous avons analysé dans les chapitres précédents, nous servira à la compréhension globale de ce mouvement du jeu de pouvoir face aux mutations socio-technologiques, à travers le système participatif.

1) La Direction perd-elle son pouvoir ?
2) Les ouvriers gagnent-ils un pouvoir supplémentaire ?

Les résultats de l'équipe du CNRS nous montrent une réponse affirmative[1] alors que nous avons réanalysé la situation actuelle (3 ans après leur recherche) pour voir s'ils avaient raison.

Ce type d'analyse sociologique notamment l'analyse stratégique des organisations[2] nous montre clairement l'émergence de nouveaux conflits causés par de nouveaux systèmes participatifs.

---

(1) Daniel J. MOTHE-GAUTRAT , "Méthode d'Evaluation des systèmes participatifs" , Textes et Etudes Sociologiques, CNRS,Paris,1984. pp 29 à 35.

(2) Nous nous référons notamment à l'approche Crozérienne. Elle considère que chaque acteur cherche à accroître son statut. Ainsi dans une relation, l'un a le statut fort et l'autre le statut faible, nous trouvons le faible désire élargir son pouvoir au détriment du fort. Tandis que ce dernier manifeste une attitude défensive tendant à protéger ses prérogatives par rapport au plus faible.

1. Les Principaux Acteurs

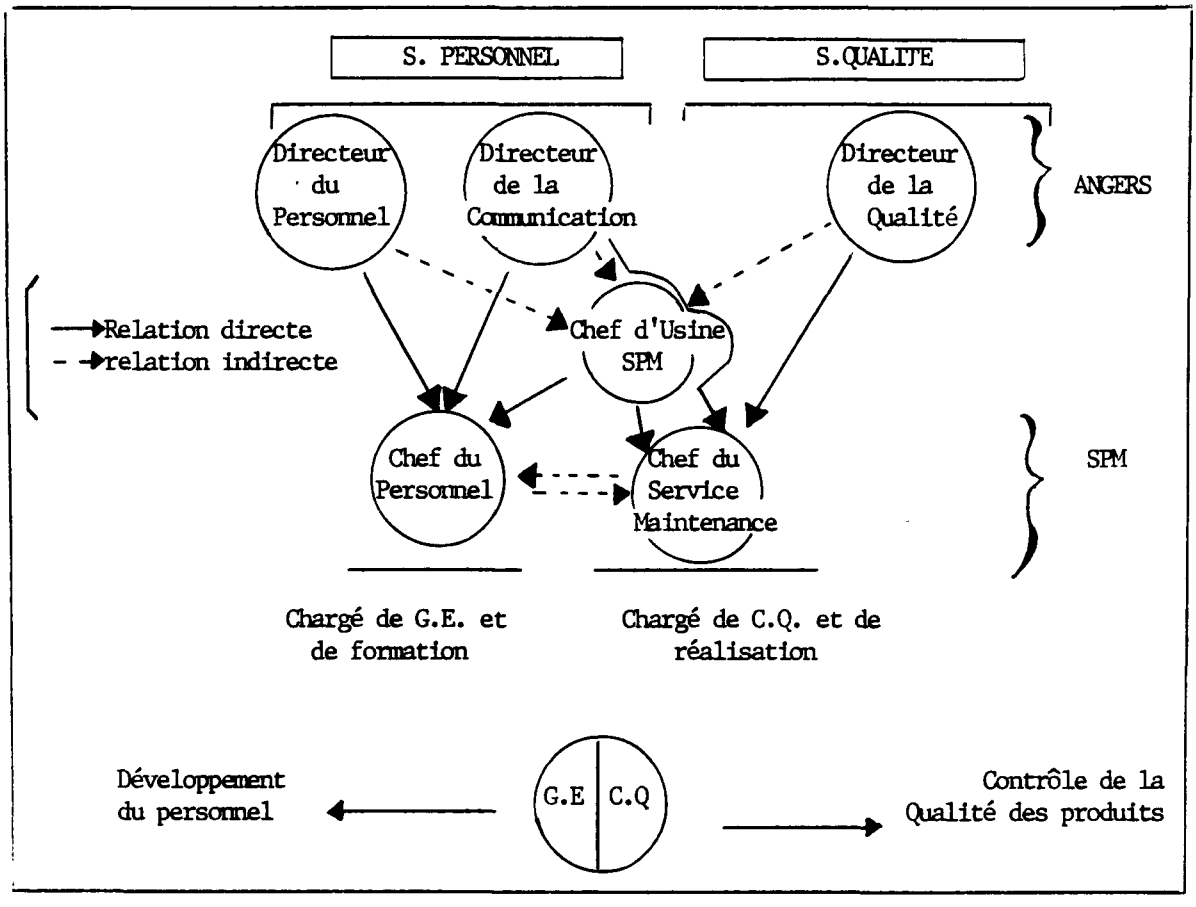
A SPM, les deux acteurs courants du système participatif (C.Q. et G.E.) ont été introduits à la même époque, en 1983. Bien évidemment, il y a eu des formations pour les animateurs, les coordinateurs et pour les managers. On n'a pas créé pour les Cercles de Qualité de service particulier comme dans le cas d'IBM et quelques ingénieurs ont été désignés comme coordinateurs. Actuellement, le chef de service maintenance travaille comme responsable des Cercles de Qualité.

Le Chef du Personnel, en revanche, s'occupe des groupes d'expression. Alors qu'au début, et même jusqu'à maintenant, les C.Q. marchent sans intervention du service du personnel.

Quant à la structure de commandement, à Angers, il y a deux directeurs au dessus du chef du personnel de SPM. Le Directeur du Personnel et le Directeur de l'Information et de la Communication. Actuellement, ce Directeur de l'Information et de la Communication s'occupe de la formation et de la réalisation pour les Cercles de qualité de l'usine ANGERS. Mais, toujours, la réalisation des principes et des opérations des Cercles reste sur les épaules du Chef de Service maintenance qui est le coordinateur des C.Q. à SPM.

Naturellement les Cercles mettent l'accent plus sur les aspects techniques que sur les aspects d'esprit des C.Q. Ils n'exercent encore qu'une sorte de contrôle de qualité .

Tab. 59 LIGNE DE COMMANDEMENT DES G.E. ET C.Q



2. Cercles de Qualité

2.1 Evolution

On a commencé à parler des C.Q. en 1978 mais les C.Q. ont été installés cinq ans après. A SPM, les Ingénieurs sont les véritables moteurs des C.Q. Il se sont servis de la formation, des animateurs et ils y participent en tant qu'experts techniques. En même temps, ils animent les C.Q. techniciens et de contrôle de qualité.

1) Chronologie des C.Q. à SEIPEL

- Un directeur de l'usine d'Angers est allé aux Etats-Unis et au Japon pour assister à des conférences C.Q. de Juran en 1979, deux ans avant la création de l'AFCERQ.

- La direction de SEIPEL décide de former les futurs animateurs et prépare les ouvriers par des réunions sur le thème "la qualité, qu'est-ce que c'est ?".

- Une séance hebdomadaire a débuté à Angers et à SPM, pour la sensibilisation à la qualité : "apprendre ce que l'on fait actuellement". Elle est faite par les Ingénieurs du service technique :

  . Statistique et contrôle de qualité
  . Note de qualité
  . Marques de performance
  . Service après-vente par rapport aux autres
  . Tour d'usine

  Tous sont pour la vulgarisation de la qualité et pour préparer les gens à faire partie des C.Q. Comme cela au niveau des Ingénieurs, il y avait beaucoup d'efforts pour la sensibilisation des ouvriers à la qualité. Parallèlement des animateurs étaient en formation dans les années 80.

- Mais la rationalisation a stoppé tout ce mouvement. C'était la première mise en sommeil des C.Q.

- En 1981, les C.Q. débutent réellement à Angers avant SPM. Mais cela fut pris en main par la fabrication et non pas par le service qualité.

  . Le but était d'augmenter la qualité en fabrication
  . Les services de six annexes n'étaient pas concernés dans l'immédiat.

- A SPM, depuis 1983, les C.Q. existaient en fabrication. Mais en 1984, la plupart des C.Q. sont arrêtés ; ils n'ont pas réussi à tenir face aux changements importants de fabrication qui ont suivi.

  . Il y avait beaucoup de mutation de personnel, à cause des revirements vers la micro-informatique, et les C.Q. se sont effondrés en 1984.

  . Il n'y a qu'un C.Q. qui reste qui est parmi les premiers à avoir été constitué.

- Fin 1984, les C.Q. redémarrent soit par une nouvelle formation des animateurs qui sont déjà formés[1]. Il n'y avait que deux C.Q. en novembre 1984 et il y en a six aujourd'hui (4 cercles en fabrication, 1 cercle de technicien et 1 cercle au Contrôle de qualité). Actuellement, moins de 5 % de l'effectif total participe aux C.Q. mais leur intérêt semble assez élevé. Notamment en fabrication, les besoins sont énormes parce que dans les services annexes, les salariés ont plus de contacts permanents et plus de disponibilité que dans la fabrication.

---

(1) 15 jours de formation à Angers : la 1ère semaine, sur des méthodes de résolution des problèmes et la deuxième semaine sur "comment l'appliquer en tant qu'animateur". Cette formation par le Cabinet TREGOE à Angers n'est pas offerte pour tous les A.M. Ceux qui l'ont suivi préfèrent les C.Q. aux G.E.

2) Niveau d'implications des acteurs

Tab. 60 SITUATION ACTUELLE DES C.Q. A SPM

SITUATION / ACTEURS	BESOINS DES C.Q.	FORMATION QUALITE	DISPONIBILITE	N° DE CERCLES
Direction	-	+	-	0
Ingénieurs	+	+	-	0
Agents de maîtrise	-	++	++	0
Techniciens	-	+	++	2
O.P.	-	+/-	+	0
O.S.	++	-	-	4

Les ouvriers en fabrication ont plus de besoins mais ils ont moins de disponibilité pour faire des C.Q : problème de remplacement des participants aux C.Q. par les polyvalents. Par contre, au dessus d'O.P., ils ont tous suivi une formation de base sur la résolution des problèmes et la qualité, mais il y en a très peu qui participent régulièrement aux C.Q. sauf quelques techniciens et le responsable des C.Q. (ingénieur).

Il n'y a en fait aucun groupe d'acteurs favorable à maintenir les cercles en vie. Cependant il y a de nouveaux efforts pour faire avancer les C.Q. :

. La vidéo installée dans l'allée centrale de l'atelier montre les comptes rendus des six C.Q.

. L'information sur la qualité et sur les C.Q. passe dans le journal de l'entreprise.

. Le chef du personnel participe maintenant à la relance des C.Q.

. Les Ingénieurs participent en tant qu'experts techniques. Mais pas en tant que responsables.

Tous ces efforts n'apportaient pas de résultats, aux yeux des ouvriers. Le verdict apparaît plus clair si on voit les sujets qu'ils traitent dans les C.Q. :

. les gens aiment bien prendre des sujets qui ne les touchent pas, pour ne pas se remettre en cause. Alors ils prennent un sujet qui permet de mettre en cause leur voisin :

> "Les gens ont tendance à ne pas voir les problèmes qui sont chez eux. Ils se voilent la face et ils voient des problèmes à l'extérieur, un mode opératoire qui est mal fait par l'autre service etc..."

On peut dire que les ouvriers ne savaient pas "pourquoi" ils font des C.Q., ils ne parlaient pas de "leurs" problèmes. Le coordinateur remarque quand même, qu'il y a une évolution et qu'ils comprennent que les cercles sont faits pour améliorer les choses dans "leur" service. Il voit que les C.Q. doivent mûrir un peu[1] et qu'il faut passer par une période d'apprentissage pour qu'ils puissent trouver des solutions cohérentes à leur problèmes.

Même le coordinateur de SPM considérait que fondamentalement les CQ ne sont pas quelque chose de nécessaire :

> "S'ils apportent quelque chose, c'est l'amélioration des techniques."

---

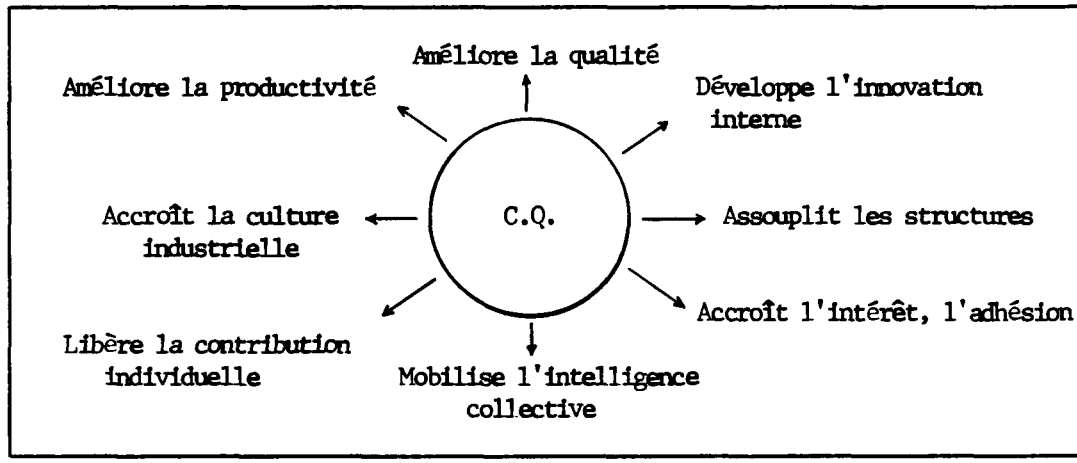
(1) Chez IBM, le responsable de C.Q. prépare un renouvellement de C.Q. par un concept plus stratégique de mobilisation des gens en voyant que les C.Q. actuels dépérissent.

2.2 Enjeu Stratégique de cercles de qualité

1) Construire une relation coopérative

Actuellement, les gens du service du personnel se sentent très concernés et essaient de lever les difficultés des C.Q. Mais le coordinateur et les participants aux C.Q. ne veulent pas que le chef du personnel soit un faciliteur parce qu'il a déjà un autre rôle et une autre image vis-à-vis des ouvriers. La question suivante est donc posée :

Qui serait le meilleur responsable pour les C.Q. ? " Cette question est liée à une autre interrogation : Que peuvent apporter les C.Q. à l'entreprise ? Dans un contexte économique, la qualité devient un enjeu stratégique face à un contexte socio-politique qui se fait plus pressant dans le domaine de la "démocratisation de l'entreprise" partant du postulat que tout salarié possède un potentiel de créativité et d'innovation très largement inutilisé au sein de l'entreprise. Le schéma suivant, dû à Hervé SERIEYX[1] permet de visualiser la multiplicité des répercussions positives des C.Q.



Tab. 6I ENJEUX STRATEGIQUES DES CERCLES DE QUALITE

(1) H. SERIEYX , mobiliser l'intelligence de l'entreprise, entreprise Moderne d'Edition, 1982. Paris.

Mais tout ceci reste encore hors d'atteinte pour SPM. Même l'amélioration de la qualité et l'amélioration de la productivité ne sont pas des thèmes abordés pendant le C.Q. alors qu'on insiste souvent sur la supériorité du management japonais (comme dans le schéma de SERIEYX, qui ne montre que les enjeux stratégiques des C.Q. japonais et américains).

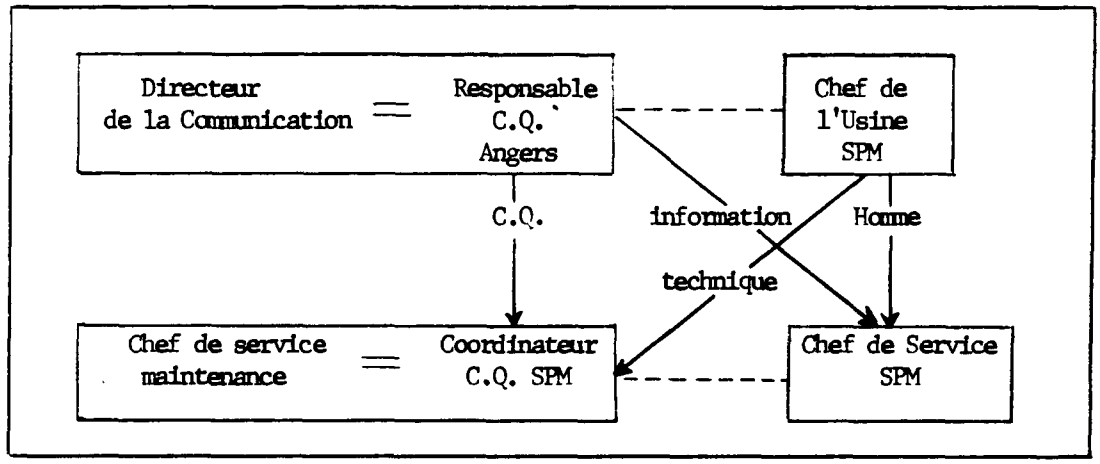
Le chef de l'usine explique que les C.Q. ne marchent que partiellement pour l'amélioration du contrôle de qualité, pour la raison suivante : le chef du service maintenance conduit les C.Q. de SPM. Il ne peut de toute façon outrepasser sa responsabilité en tant que chef de service[1]. A cause de cette limitation de son pouvoir, ce coordinateur a demandé de l'aide au chef du personnel pour la relance des C.Q. Or, le contenu du travail du chef du personnel ne concerne pas forcément l'amélioration de la qualité du produit. Le double caractère des C.Q. l'homme et la technique, peuvent se compléter harmonieusement si les deux chefs communiquent de façon positive.

Cette communication devrait être une priorité. Jusqu'à maintenant, la relation entre les chefs était une sorte de coopération méfiante.
Les domaines de responsabilité des deux hommes restent étanches, et l'intervention du chef du personnel ne se fait que lorsqu'il arrive des comptes rendus concernant uniquement son service. Il leur manque donc une réunion leur permettant de discuter de la marche des C.Q. avec leur supérieur. Il faut se référer encore à la structure de commandement entre SPM et Angers.

---

(1) Le pouvoir limité de coordinateur plutôt que par le manque d'appui hiérarchique.

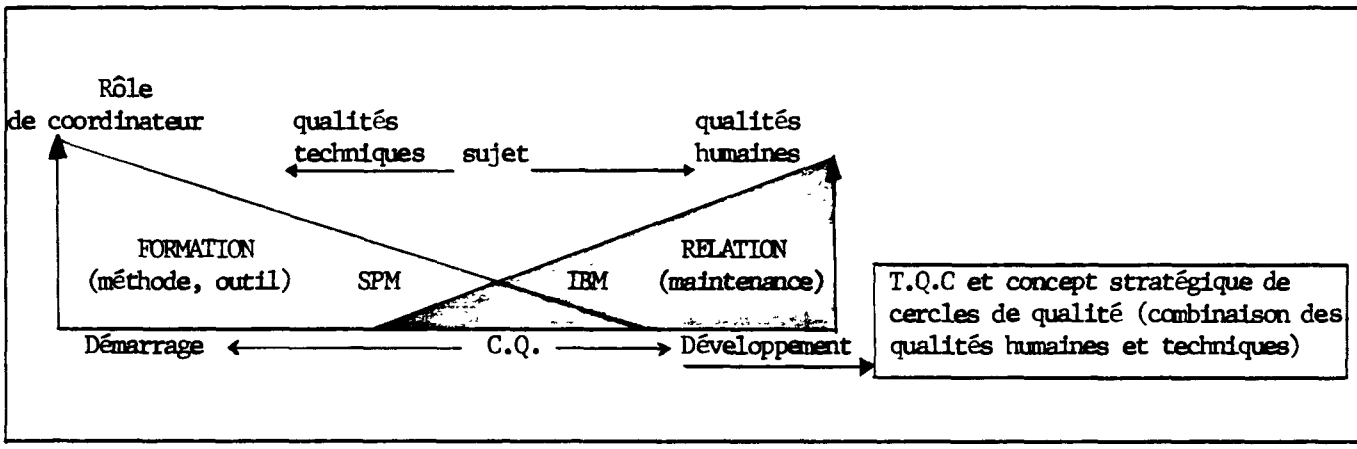
Tab. 62 CONFLIT DU ROLE AUX ENJEUX STRATEGIQUES DE C.Q.



Le Chef du personnel ne participe pas aux réunions des coordinateurs à Angers. Pendant les réunions du travail avec le chef de l'Usine la marche des C.Q. est traîtée en terme d'économie et de technique et néglige la dimension mobilisation de toute la connaissance et expérience des travailleurs comme illustrée dans le schéma de SERIEYX.

Enfin, il n'existe pas de véritable responsable de C.Q. qui pourrait synthétiser les informations, la technique et les personnes dans le projet des C.Q. C'est ainsi qu'à SPM la structure de l'usine détermine le caractère des C.Q.

Tab. 63 ENJEU D'EVOLUTION DES CERCLES DE QUALITE



La difficulté de ce coordinateur naît de l'évolution du rôle du faciliteur de C.Q. Il n'existe pas de fonction de faciliteur qui soit vraiment évidente et reconnue. Cela dépend des moments : au démarrage d'un C.Q. le rôle de la formation est plus important mais par la suite c'est le rôle de relation qui devient plus déterminant pour la marche des C.Q.

Naturellement, pour l'introduction du C.Q., les ingénieurs seront plus aptes en tant que coordinateur, mais ensuite, lorsque le C.Q. a trouvé sa forme, le coordinateur doit changer de rôle et oeuvrer pour la maintenance et le développement des relations avec les membres et avec les services concernés - notamment avec le service du personnel.

Le problème à SPM, c'est que les C.Q. sont entrés dans la phase où il faut faire attention à l'élargissement des relations[1], alors que la responsabilité du coordinateur de C.Q. ne lui permet pas de travailler à ce niveau.

---

(1) Cette notion s'interprête assez globalement ; elle signifie non seulement la relation du personnel, des services mais aussi tous les types de communication - les comptes-rendus, l'exposé devant la direction etc...

2) Motiver à tout exprimer, à tout circuler

Après les C.Q., les membres peuvent faire un exposé devant la Direction mais les gens sont très intimidés devant la direction (chef de l'usine, chef de fabrication, chef du personnel). Dans cette situation, l'expression directe et collective ne peut se faire, et ils ne veulent pas que leurs problèmes soient révélés devant la direction. Par exemple, récemment le chef de fabrication a forcé la main aux animateurs pour venir participer à une séance de prise de décision suite à une action des C.Q. Mais ils ne voulaient pas et , ce qui les intéressait, c'était de travailler "dans leur coin".

Une autre raison est qu'ils ont peur lorsqu'ils n'ont pas atteint le résultat attendu. Le coordinateur dit que cela provient d'une "mentalité vieillotte" selon laquelle les hiérachies ont eu tendance à taper sur les gens plutôt que leur dire merci.

3) Participation rationnelle et démocratique

Les C.Q. et G.E. ne sont pas impliqués dans la politique de rationalisation du Groupe. Or, ils sont arrivés à la même époque, au début des années 80. Par rapport à la politique de rationalisation (regroupement des entreprises, modernisation et automatisation de la production à SPM, notamment spécialisation en micro-informatique etc) le mouvement de démocratisation (participation des salariés d'une forme plus directe et plus collective imposée par le gouvernement afin d'améliorer leurs conditions de travail et la qualité de vie) n'est qu'une orientation opérationnelle.

Et, souvent, ce mouvement de participation est soumis à la politique de rationalisation. Le coordinateur énumère des problèmes qu'il a vécu dans les C.Q. :

. Le problème primordial, c'est la difficulté de se réunir qui provient en grande partie de la difficulté de se libérer des lignes de fabrication : manque de polyvalent, manque de volonté.

. Les gens dans les C.Q. sont très motivés, mais les non-participants ne sont pas très enthousiastes[1].

. Les GE et les CQ marchent de façon complètement séparée avec des normes différentes du reste.

. Les syndicalistes sont neutres vis-à-vis de C.Q. Le coordinateur et les animateurs non plus ne prêtent aucune attention aux syndicalistes.

. Pendant les C.Q., ils parlent des problèmes des autres. Ainsi le système de participation s'oriente plus vers la rationalisation mais les acteurs ne sont pas suffisamment mûrs.

4) Former des polyvalents

Il ne faut pas traîter les gens comme des enfants[2] mais il ne faut pas non plus traiter les enfants comme des adultes[3]. Les ouvriers participants au C.Q. n'ont pas suivi de formation et il faut donc les guider lorsqu'ils envisagent des difficultés ou même avant d'arriver aux problèmes.

C'est-à-dire une assistance systématique est nécessaire pour les ouvriers alors qu'actuellement elle est faite comme un palliatif. Par exemple, pour se réunir facilement, ils essaient de se faire remplacer par des polyvalents. Or, il y a beaucoup de problème à former et à mobiliser les polyvalents :

---

(1) Les participants aux C.Q. ne dépassaient pas 5 % de l'effectif total.

(2) Bien développé par C. ARGYRIS dans sa théorie de la motivation.

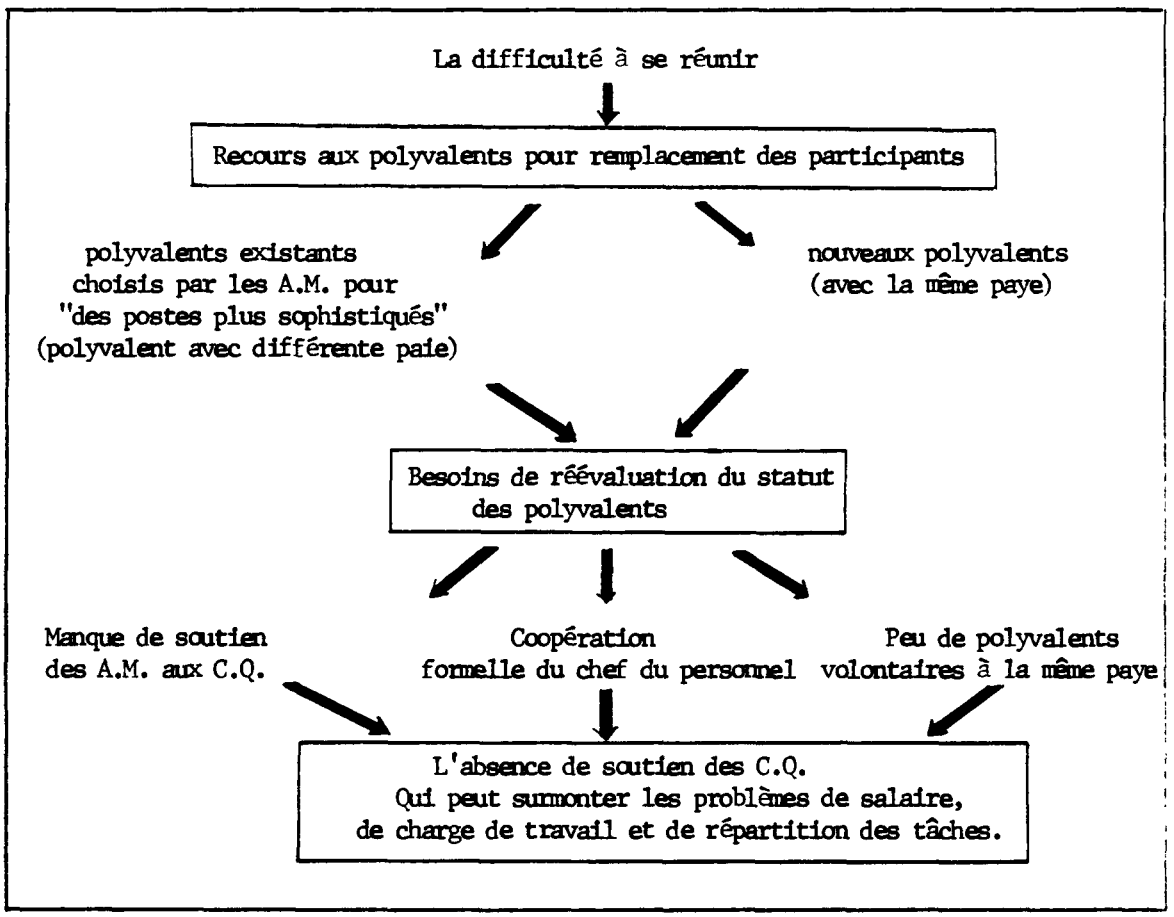
(3) Sur le plan de la responsabilisation des gens, parfois, il est dangereux et inefficace de donner la responsabilité aux gens incapables de l'assumer. Pour eux une formation doit venir avant.

. Les polyvalents sont des gens qui ont accepté de monter un petit peu et d'être capable de faire plusieures tâches, la formation des polyvalents n'est pas systématique, ce sont les meilleurs éléments recrutés par la maîtrise.

. Les gens ne joueront pas le rôle de "joker" pour la même paye, pourtant leur donner une autre classification est difficile.

Il y a plusieurs problèmes qui sont liés à la polyvalence :

Tab. 64 LE ROLE DE POLYVALENT AU C.Q.



2.3. Difficultés des C.Q. à SPM

1) Des difficultés gérables par la direction

Pour le chef de l'usine SPM, l'objectif principal, à l'heure actuelle, c'est de renouveler les produits en informatique (aspect technique) et l'implantation des C.Q. et des G.E.(aspect humain). Ce sont des mouvements imposés par le groupe "F" et par le gouvernement.

Nous allons d'abord voir des difficultés rencontrées par SPM dans l'introduction de C.Q. et G.E. causées directement par le changement de stratégie de l'entreprise.

a) le changement fréquent de fabrication empêche la marche des C.Q. : les C.Q. s'essoufflent vite à cause des difficultés à se réunir pendant ces changememts.

b) sur la chaîne, les membres des C.Q. sont remplacés par des polyvalents pendant les réunions de C.Q., mais il n'y en a pas suffisamment.

c) la répartition des rôles entre les trois responsables (Directeur de la Communication, chef du personnel et chef de service maintenance) n'est pas clair et cela ne facilité pas leur coopération pour la marche de C.Q.

d) Il ne faut pas intoxiquer les C.Q. par les modèles japonais. Il y a des gens enthousiastes mais nombre de salariés disent : "les C.Q., ce sont des japonais, nous ... on est différent !" Il faut essayer de les adapter à la structure française. Le slogan zéro défaut, zéro panne, zéro stock... cette "zéro parade" apparaît comme une idéologie difficile à réaliser.

e) Une influence extérieure aux attitudes de la direction venait des types de recherches effectuées pendant deux ans : à SPM comme dans plusieurs filiales du Groupe "F" il y a eu quelques équipes de recherche sur les G.E., notamment du CNRS, alors qu'aucun recherche sur la marche de C.Q. n'est pas faite par les équipes de recherche extérieures. Cet événement dirigea l'interêt de la direction plus sur les G.E. que sur les C.Q., en vue de l'explication officielle de leur évolution.

f) A SPM, le coordinateur des C.Q. reste toujours l'ingénieur. Naturellement, les C.Q. sont pour lui plus un moyen du contrôle de la qualité des produits que d'amélioration du système de communication et d'information.

g) La participation ne permet aux ouvriers de gagner de prime quand ils ont résolus des problèmes.

h) Les A.M. voient que les C.Q. et G.E. se complètent. Mais même les A.M. ne voient pas le temps de réunions (notamment de C.Q.) comme productif par rapport au temps de travail (qui montre plus concrètement le résultat).

2) Mentalité française et C.Q.

Pour l'instant, il n'y a pas de résultat des C.Q. car les C.Q. ne sont pas naturels pour les SPMiens. C'est plus un problème de mentalité qu'un manque de formation[1].

- Les fournisseurs japonais qui travaillent avec "F" écoutent même quand on leur parle de quelque chose de très spécialisé.
  Avec les français, même avec les gens de l'usine, il y a une "défense instinctive".
- Alors que le japonais lui, a plutôt tendance au départ à dire "Oui, j'ai dû me tromper, je vais regarder pourquoi ça ne marche pas". Le français, lui, dira "Ah non, ça marche, vous vous trompez !".

---

(1) L'expérience d'un ingénieur aux stages de C.Q., avec JURAN avec des exercices américains montre bien ce problème français. Il n'y avait que des ingénieurs, des gens qui normalement venaient là parce que ça les intéressaient, qui étaient prêts à le faire :
"on faisait le C.Q. Ecole, sur n'importe quoi, comme sur le fonctionnement d'une cafétéria. On discutait d'un problème qui n'existait pas, "vous êtes dans une cafétéria, vous avez tel problème". C'était donc un problème sur lequel, les ingénieurs n'avaient aucune compétence particulière. Il n'y avait aucun fait précis, puisque c'était simplement des faits "sur le papier".
Avec l'esprit français au bout d'un moment, on retombait dans les réunions habituelles où chacun défendait son parti. Cela prouve que ça ne va pas se faire comme ça ! C'est un frein complet pour les C.Q.".

. L'esprit japonais c'est d'essayer de savoir. On écoute et parfois en disant des bêtises, ça fait avancer. Les français disent "c'est imbécile" et les gens ne parlent plus. Ils ne veulent pas dire une bêtise en public. Ils ont peur que d'autres se moquent d'eux.

Le manque de "communication bienveillante" est une lourde hypothèque. C'est un système qui creuse l'écart entre les gens, entre ceux qui sont brillants, qui parlent bien et ceux qui ne sont pas sûrs d'eux.

. L'autre problème encore plus important, c'est qu'ils masquent leurs erreurs. Une ouvrière qui a 5 pièces à contrôler ne dira pas qu'il y a des défauts considérant que ce n'est pas son travail. En fait, il n'y a pas d'esprit d'usine. La Direction a lancé des C.Q. alors que la mentalité est à changer, avant de créer les C.Q.

3) Lourdeur hiérarchique

Il y a des comptes-rendus de chaque réunion de C.Q. distribués aux responsables des C.Q. et aux personnes concernées directement. Quant le problème est résolu, il y a souvent une réunion avec le directeur, le chef du personnel et les membres qui font l'exposé de leur travail[2]. Cependant cela ne se passe pas dans une ambiance facile.

Même les ingénieurs disent :

> "C'est vraiment le C.Q. d'école, c'est très formel. Cela à du mal à sortir de la hiérarchie[3], quand même !"

---

(2) Normalement, c'est l'animateur qui le fait.

(3) La hiérarchie ici ne signifie pas le directeur ou le chef du personnel, mais la maîtrise qui anime les C.Q.

Ainsi, il y a peu de résultat de C.Q., peu de gens passionnés par le C.Q. et il y a peu de publicité sur les C.Q. La hiérarchie ne fait pas d'effort pour les C.Q. ; au mieux elle est neutre.

Selon la hiérarchie, ce n'est pas la formation qui crée une atteinte "contre", "enthousiaste", ou "indifférente" vis-à-vis des C.Q. c'est une envie, un besoin préexistant.

Les ingénieurs craignent pour l'avenir des C.Q. mais, ils considèrent que la simple existence des C.Q. dans l'usine est déjà un plus parce que cela permet aux gens de s'exprimer.

2. 4 Position de C.Q. au milieu de systèmes participatifs

Les techniciens n'ont pas de problème de conditions de travail qui pourraient être le principal sujet d'un G.E. Les sujets et la marche du G.E. et du C.Q. sont très similaires pour les groupes de techniciens.

Ils sont quand même divisés en deux vis-à-vis des C.Q. et G.E. : l'une des positions est le groupe qui se contente d'avoir le C.Q. et G.E. simplement comme champ de participation. L'autre est le groupe qui attend forcément une réponse comme résultat de la participation.

Les premiers voient aussi que l'absence actuelle d'applications empêche l'avance des G.E. et C.Q. comme les deuxièmes, mais ils sont très optimistes pour l'avenir de C.Q. et G.E.

PREMIER GROUPE	DEUXIEME GROUPE
C.Q. peut apporter énormément parce que les gens connaissent bien leurs problèmes C.Q. ou G.E. est un des moyens de faire connaître davantage plus le travail et où sont les problèmes	C.Q. permet un dialogue mais il n'y a pas d'autre résultat à attendre Il y a de bonnes idées mais elles ne sont pas appliquées. On n'a pas l'autorité pour les réaliser

Les optimistes apprécient les C.Q. et G.E. en trois étapes.

1) ils traitent des problèmes que personne ne résolvait avant
2) ils commencent à résoudre les petits problèmes et avec l'expérience, ils auront plus de capacité à résoudre des problèmes plus importants
3) ils permettent aux techniciens de voir différemment leur rôle d'intervention technique : auparavant ils insistaient sur les problèmes techniques dans un service, désormais les techniciens interviennent dans les C.Q. comme conseil technique pour le traitement préventif des pannes et pour la formation aux machines. Alors qu'à la limite ils ont la même opinion que les sceptiques :

> "Les gens attendent la réponse ! l'explication et le pourquoi ! Il n'y a pas de retour suffisant. Voilà la cause du mauvais fonctionnement des G.E. ou des C.Q. !" (un A.T. du service maintenance).

Pour les techniciens, le C.Q. c'est pour l'amélioration du produit et le G.E. c'est plus pour les relations humaines. Pour les syndicalistes, les initiatives de la direction sont toujours louches et le C.Q. n'est pas une exception. Par contre les G.E. fonctionnent relativement bien au service de la fabrication. Les salariés des services de support sont assez libres de discuter avec leur chef pendant le travail. Et, pour cette raison, peu participent aux G.E:

- le besoin de G.E. n'est pas ressenti par ceux qui sont hors de la chaîne.
- ils se plaignaient que les résultats de G.E. ne sont pas communiqués de manière compréhensive.
- ils demandent pourquoi ne pas utiliser des ouvriers qui sont vraiment capables de gérer les G.E. au lieu des animateurs hiérarchiques actuels.

Le dernier thème est le point crucial pour les syndicalistes. Après un an de fonctionnement, il y a eu une nouvelle négociation entre la direction et les syndicats et la direction admit de faire remplacer les animateurs au fur et à mesure par les membres de G.E. mais en fait, jusqu'à présent il n'y a aucun G.E. qui ait désigné son animateur parmi les ouvriers.

Au niveau des organisations syndicales, la CGT n'a pas signé d'accord sur les G.E. parce qu'il n'y a pas selon elle d'expression vraiment libre (limites des sujets) et que l'animateur hiérarchique ne peut pas guider dans le sens du droit d'expression des salariés.

Pourtant, dans l'usine, les CGTistes participent aux G.E. :

> "J'y participe parce que les ouvriers ont le droit à s'exprimer même si on n'est pas entièrement satisfait".

les CGTistes voient les C.Q. comme un moyen de diminuer les effectifs par l'augmentation de la productivité. Ils s'inquiètent de ne pas perdre leur voix à cause de l'expression directe des ouvriers dans les G.E. Par contre les CFDTistes à SPM, avec leur tradition modeste dans cette région, analysent le bilan comparatif entre C.Q. et G.E. de manière plus "rationnelle" que les CGTistes :

- Dans les C.Q., on parle de la qualité du produit, des composants, de mauvaise qualité donc des choses matérielles.

- Les G.E. couvrent un champ beaucoup plus large. Les G.E. allient en fait les potentiels humains et la qualité.

- La réponse de la direction n'est pas du tout suffisante et déjà, le G.E. n'est pas au courant des questions posées. Mais on est pour le G.E. parce que des salariés ont énormément profité dans leur travail aussi bien sur la qualité que sur la façon de travailler ou de devenir un peu plus responsable.

- Enfin, à terme, on peut inclure le C.Q. au G.E. mais cela dépendra de la direction. Si elle veut mettre les C.Q. en avant pour écraser les G.E., les G.E. vont mourir. Ce ne sont pas les syndicats, c'est la direction qui décide.

- Les G.E. sont bien aussi pour l'ambiance d'un service. Or si on veut la qualité, il faut avoir une bonne ambiance. Si on est intéressé par le travail, la qualité aussi améliore. Dans ce sens là, les G.E. peuvent apporter plus que les C.Q.

D'après les syndicalistes, il y a eu un changement important depuis l'arrivée de la gauche au pouvoir.

> "Les rapports ne sont plus les mêmes, les chefs ne crient plus comme il y a 10 ans."

Or, dans les G.E. il n'y a pas assez de questions et il n'y a pas d'exposé direct des membres devant la direction comme dans les C.Q.

C'est toujours l'animateur qui prépare le compte rendu et demande soit à la direction ou aux services concernés. Il n'y a donc pas de relai direct entre la direction et ceux qui exécutent le travail, dans le G.E. Les G.E. sont un investissement à long terme, beaucoup plus long terme que les C.Q., puisque comme les G.E. ils concernent l'ambiance du service et les relations humaines qui pourraient être mieux interprêtées en terme de changement de pouvoir entre la hiérarchie et la base[1].

Dans le milieu des O.P., les G.E. et C.Q. marchent mieux, mais ils voient se différemment les G.E. et les C.Q. :

- Au C.Q. il y a "un" problème à résoudre et au G.E. il y a une "liste de questions" mais on n'obtient pas la solution.
- Avec les G.E., on peut résoudre les problèmes plus facilement et l'importance des questions au G.E. est moins importante.
- Au G.E. on énumère les choses qui doivent être faites dans un mois ou rapidement sur l'organisation du travail tandis que le C.Q. concerne l'amélioration de la qualité des matériaux et produits.
- Le G.E. ne marche pas bien, par contre le C.Q. est totalement différent, c'est plus sérieux.

En fait, au G.E actuellement, il y a de moins en moins de questions. De plus avec la nouvelle loi relative à la démocratisation du secteur public, le G.E. va se transformer au Conseil d'Atelier en élargissant le domaine abordé généralement.

Aux yeux des O.P., les C.Q. font connaître davantage et avoir de meilleures relations avec d'autres services. La notion de G.E. et C.Q. pour les O.S. est unanimement identique comme ils l'ont appris de leurs A.M. : "le C.Q. c'est pour améliorer la qualité du produit, le G.E. pour aider les ouvriers à mieux travailler".

---

(1) D'après CROZIER, l'amélioration des conditions de travail et des relations de travail vient du changement des relations de pouvoir entre les acteurs ou groupes d'acteurs.

Le C.Q. en tout cas n'est pas initié par le service de fabrication. D'ailleurs les O.S. n'ont pas suivi la formation sur les C.Q. Ce qu'il leur dit sur la qualité concerne toujours la qualité des produits. La multiplicité des ondes positives théoriquement émises par les C.Q.[1] n'est pas présenté aux O.S.

La marche des C.Q. et G.E. dépend donc de l'animateur :

> "S'il le fait à fond, ça peut être utile, si non il n'y a rien à faire. S'il y avait plus de liens (avec la monitrice, l'animatrice) et plus de communications, cela marcherait mieux, je vois que ça commence par la monitrice". (une O.S)

Par les O.S. les C.Q. et G.E. sont compris comme les media de nouvelles relations avec leur chef direct qui joue normalement le rôle d'animateur dans les réunions du travail en groupe.

---

(1) - amélioration de la qualité, productivité
- développement de l'innovation interne
- assouplissement des structures
- accroissement de l'intérêt et de l'adhésion
- mobilisation de l'intelligence collective
- libération de la contribution individuelle
- accroissement de la culture industrielle etc

cf H. SERIEYX, Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, EME. 1982.

3. Les Groupes d'Expression

3.1. Evolutions convergentes aux C.Q.

A SPM, les premiers G.E. ont été mis en place en Août 1983, juste un an après la proclamation de la loi Auroux[1]. Ensuite, ils ont renégocié avec les organisations syndicales un point sur l'animation des réunions d'expression, dès le début des G.E. la désignation des animateurs était le sujet le plus délicat.

1) Animateur hiérarchique

Actuellement, les A.M animent les groupes d'expression, mais les syndicalistes veulent que ce soit un des membres désigné par vote qui l'anime. Après une nouvelle négociation, la direction proposa quand même, une solution intermédiaire :

> "Sur quelques groupes nous avons fait une expérience : s'il y avait des volontaires, dans le groupe ils pouvaient animer mais pas dès le début. C'est d'abord l'A.M ou le responsable hiérarchique qui anime. Au bout d'un moment quand le système est rôdé, si une autre personne du groupe veut animer, c'est possible".

Mais aujourd'hui encore on ne voit pas d'animateur hors hiérarchie. La direction craint le manque d'expérience des gens en termes de méthodologie de la conduite de réunion. Elle a choisi trois G.E. expérimentaux depuis un an dans le but de faire des expériences, alors que les syndicalistes exigent de remplacer la hiérarchie par les élus tout de suite.

---

(1) A cette époque, a été promulguée la loi relative à la démocratisation du secteur public; le 26 Juillet 1983.

2) Evolution convergente et divergente

Aux yeux de la direction, les G.E. sont un peu revendicatifs et influencés par le style des délégués du personnel. Le chef du personnel qui n'était pas favorable aux C.Q. au début, tente d'amener maintenant, les G.E. à la démarche de C.Q. :

> "Pour que les G.E. soient vraiment constructifs, la démarche de G.E. doit être une démarche de résolution des problèmes comme dans les C.Q. Mais sans que ça deviennent des C.Q."

Pour le chercheur, s'il y a évolution des G.E. pendant les deux ans à venir, elle se fera au niveau des questions posées et de la méthode d'analyse des problèmes qui s'inspirera des C.Q.

Mais les G.E. ne fonctionnent tout de même pas comme les C.Q. :

- les G.E. ne se réunissent pas aussi souvent que les C.Q.
- ils soulèvent les problèmes mais ne vont pas jusqu'à les résoudre comme les C.Q.
- ils fonctionnent parfois de façon complémentaire, c'est-à-dire le G.E. soulève un problème et le transmet au C.Q.
- l'accent mis sur le G.E. ou le C.Q. dépend de quel côté on se place ; si on se place du côté financier et économique, on met plus l'accent sur le C.Q. que sur le G.E.

Ce qui importe aux participants, ce n'est pas seulement l'expression des problèmes car, ils veulent des réponses sur l'amélioration de leur situation actuelle. Les sujets sur les conditions de travail et la circulation des informations via les animateurs ne sont pas traités de façon satisfaisante. Les chefs reçoivent les animateurs individuellement et essaient de trouver des solutions à leurs problèmes spécifiques. De ce fait, le fonctionnement des G.E. (et C.Q. aussi) ne renforce que la responsabilité de la hiérarchie (notamment opérationnelle) intermédiaire plutôt que de mobiliser les intelligences de la base (aspect négligé à SPM.

D'après le chef du personnel, une communication directe avec les ouvriers frustre les A.M :

> "Je n'invite pas de membres, parce qu'on a réservé cette priorité aux A.M. Sinon, l'A.M va se sentir un peu court-circuitée si je donne directement réponse aux membres".

A-t-il raison ? De nombreuses études dans d'autres usines ont montré que les ouvriers ne se satisfaisaient pas de réponse écrites et souhaitent un contact direct avec la hiérarchie supérieure (chef d'atelier ou ingénieur).

Cependant, le chef de fabrication, à certaines occasions, rassemble les ouvriers et explique directement les mutations des gens et des machines aux ouvriers. Ce n'est pas un G.E. mais un cours d'une réunion d'information (ad hoc réunion collective) plus fréquente et plus directe que les G.E.

Après cette brève explication, il laisse les ouvriers discuter avec les A.M pendant une demi-heure et revient répondre aux questions. Le seul inconvénient de ce type de réunion de travail, c'est qu'elle n'est pas régulière, et les ouvriers y participent sans les préparer et avoir des idées précises dont ils pourraient faire part. Alors que la direction voit deux problèmes dans la marche des G.E : l'animation et la réponse.

3.2. Difficultés des groupes d'expression à SPM

Il y a les gens qui sont contents de ne pas avoir de responsabilités[1]. Cependant, le mouvement de la démocratisation imposé par le gouvernement peut gêner les gens qui sont relativement à l'aise dans le système hiérarchique[2].

C'est ainsi, sans les envier (la notion "croyance" de J. GAUTRAT et "réticence" de R. SAINSAULIEU) les gens ne se responsabilisent pas et ne participent pas aux G.E.

- la difficulté de se réunir,
- la difficulté de trouver un sujet,

sont les mêmes, pour les G.E. et les C.Q. Ils mettent en question, les G.E. car ce n'est pas une demande de la base, c'est la demande du syndicat[3]. Les ingénieurs et leurs collaborateurs, n'ont pas de problèmes d'expression, les G.E. pour eux sont vraiment artificiels et peu utiles.

---

(1) Apparus souvent dans le milieu des ouvriers à SPM:

Cela bouleverse l'hypothèse des sociologues contemporains selon laquelle tout le monde essaie d'élargir sa marge de liberté suivant des relations construites. Le rejet de la responsabilité n'est pas normal si l'organisation demeure stable mais dans une entreprise en mutation le rejet ou l'acquis d'une responsabilité apparaissent souvent alternés. Pour la meilleure décision possible, aux yeux de nous, chercheurs.

(2) Le thème de la "résistance au changement"

(3) En réalité les syndicats n'admettent pas le G.E. parce qu'ils l'ont considéré comme un empiètement sur leurs rôle et pouvoir. L'attitude des syndicats nationaux est fixé (la CGT est toujours contre un terme d'animation, la CFDT et d'autres sont pour ou bien sont neutres), mais les syndicalistes prennent leurs avis très différemment selon la situation (marche des G.E. où ils se trouvent).

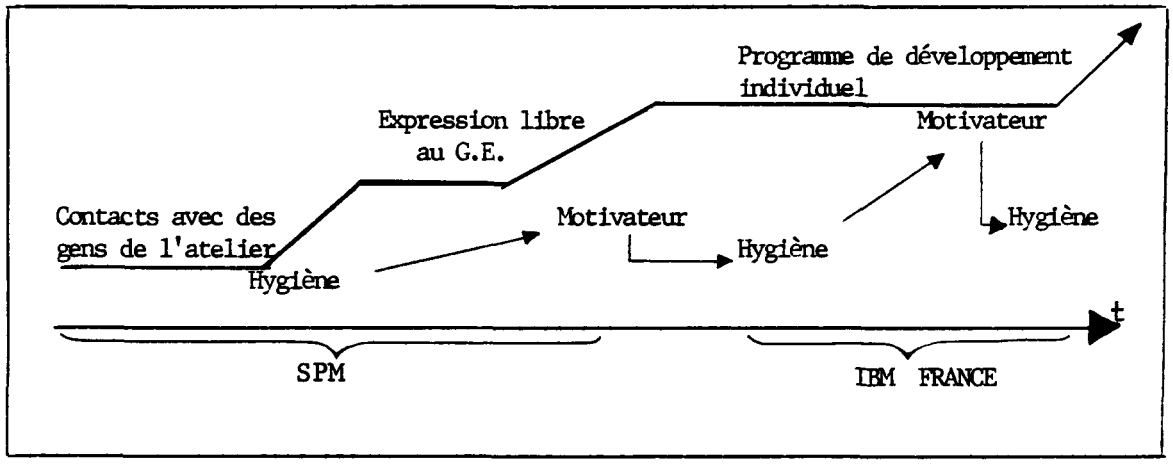
Or, les sujets précisemment élaborés pendant les G.E. avec l'ambiance participative et en groupe, seront tout à fait différents de ceux qui pourraient être résolus par des contacts personnels entre les hiérarchies. Plusieurs A.M. sont opposés aux G.E. car disent-ils, ils sont toujours en contact direct avec les gens et ils ont l'occasion de parler toute la journée.

En bref, ceux qui n'ont pas de difficulté personnel à s'exprimer, ne comprennent pas les besoins des ouvriers à le faire.

3.3 la Participation irresponsable aux G.E.

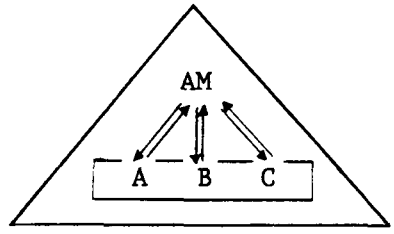
Les G.E. sont une occasion pour les salariés de se motiver eux mêmes en trouvant une identité. Ceci est favorable au développement du moral des salariés. A SPM, les AM et les ouvriers ne se soucient pas de l'augmentation du moral mais de l'amélioration immédiate de leur situation personnelle.

Tab. 65 ETAPES DE MOTIVATION PAR LA PARTICIPATION

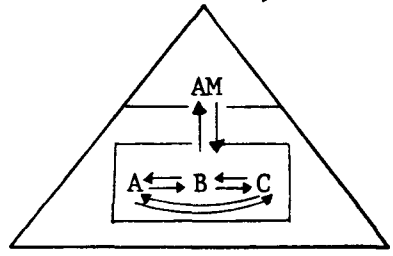


D'ailleurs, les ouvriers "posent des colles" auxquelles les A.M. ne peuvent pas répondre (notamment sur le salaire et des informations économiques). Plus les A.M sont autoritaires, plus ils ont des problèmes dans le G.E. En réalité les A.M et les membres de G.E. essaient de pallier les déficiences des autres.

Un A.M au service Magasin refusait les G.E. au début comme inutiles puisqu'il rencontrait tous les jours ses collaborateurs et discutait assez librement avec eux[1].



Avant l'arrivée du G.E., il croyait cela satisfaisant pour les deux partis. Avec curiosité et intérêt, il a commencé le G.E.



Cela lui a permis d'écouter ce que chacun disait de ce qu'il pourrait aller mieux ou non entre eux. Mais il est incapable en tant qu'A.M de répondre aux questions posées donc il a fait arrêter le G.E. qui était une source d'information mais en même temps un défi pour lui.

Jusqu'à présent il a expliqué aux gens que l'absence fréquente du chef de service bloquait la relation avec Angers et que souvent leurs exigences n'avaient pas été transmises à Angers. Actuellement il assume une (ou des) responsabilité(s) plus importante(s). En décentralisant cette responsabilité, il m'a dit qu'il amoindrirait les difficultés du travail magasin. A ce moment là seulement, il recommencera les G.E. Ceci montre l'attitude opportuniste des A.M vis-à-vis des G.E.

---

(1) Le service magasin à SPM diminue ses activités et se spécialise en micro-informatique. Cet A.M va remplacer la responsabilité du chef de service en tant que maîtrise.

Le deuxième blocage, est qu'ils (A.M et ouvriers) ne s'investissent pas dans les sujets posés pendant le G.E. Par exemple le délai d'arrivée des pièces n'est pas en fait, simplement dû à l'absence du chef de service ou au manque de vigilence d'Angers. Il est peut être causé par eux-mêmes (il n'y avait pas de plan de provisions mensuelles ou hebdomadaires). Ils disaient qu'il leur manquait toujours les mêmes pièces mais elles n'étaient pas commandées à l'avance.

Ainsi le phénomène de bouc émissaire[1] fut l'un des principales faiblesses de la marche des G.E.

3.4. Comparaison avec les cercles de qualité: conclusion

Après les efforts de relance des C.Q. le chef du personnel commence à travailler avec le coordinateur et ils ont installé une vidéo pour montrer les comptes rendus de C.Q. Pourtant le mouvement C.Q. reste marginal à SPM.

1) Le coordinateur actuel, avec son autorité formelle de chef de service n'est pas capable de transmettre et recevoir les informations concernant les C.Q.

2) La formation sur les C.Q. est offerte pour les animateurs et pas pour les O.S. Cela complique les conversations pendant les réunions et même les comptes rendus ne sont pas compréhensibles pour les O.S.

(1) Chercher la cause des problèmes en dehors de leur service.

3) Les C.Q. sont peut-être naturels pour les Japonais mais ce n'est pas le cas pour les Français. Pendant les réunions, il y a à chaque fois une défense instinctive et ils ne s'écoutent pas jusqu'au bout. D'ailleurs, ils sont assez timides et le manque de motivation ne donne pas une ambiance vivante.

4) Le plus grand problème, c'est la qualité de l'animateur. Sans ses convictions convainquantes, les C.Q. connaîtront les mêmes défaites que les systèmes participatifs antérieurs.

5) Le changement du métier à SPM est aussi un des grands problèmes pour la continuité de C.Q. Malgré ces freins structurels et historiques les C.Q. marchent mieux que les G.E. La discussion sur la qualité, plutôt que sur le bénéfice pendant les C.Q. crée une ambiance plus efficace que dans les réunions de travail habituelles. Il faut donc dire que le concept "coût-bénéfice" ne soit pas présenté avant une sensibilisation à l'importance de la qualité. Cette approche va peut-être converger avec le problème du rôle des animateurs qui sont en fait les vrais piliers des C.Q. Français.

Pour emprunter encore le concept de Stanley DAVIS, le C.Q touche l'amélioration de la "croyance journalière" et le G.E. traite de la "croyance idéologique". La répartition théorique de 50 % aux G.E. et des 50 % restants aux C.Q. dans la politique sociale du chef du personnel ne donne pas d'effet équivalent aux deux systèmes. Pendant les G.E. les sujets sont très ouverts mais les réponses sont très limitées.

La grande différence entre C.Q. et G.E. à SPM est que les C.Q. ont un objectif clair, précisé par un sujet choisi et les membres discutent jusqu'à ce qu'ils le résolvent. Par contre aux G.E. les gens énumèrent tous les problèmes sans objectifs définis, sans considérer les contraintes organisationnelles et rechercher de solutions raisonnables.

C'est une approche qui révèle tous les problèmes mais on ne sait pas qui va les résoudre et comment. Au contraire, l'approche de C.Q est fondée sur l'analyse des problèmes.

Dans tous les systèmes (mécaniques ou organiques), on peut supposer trois niveaux de conception ; philosophie, administratif et opérationnel. Les C.Q. et G.E. comme nouveaux systèmes de communication participatifs ont plus de différences entre eux, que de similitudes à ces trois niveaux de conception de système.

Tab.66 DIFFERENTES DEMARCHES DE SYSTEMES PARTICIPATIFS

TYPES / NIVEAUX DE CONCEPTION DE SYSTEME	CERCLES DE QUALITE	GROUPES D'EXPRESSION
Philosophie du Système Participatif	Intérêt économique Progrès d'entreprise Rationalisation de l'entreprise	Intérêt social Progrès des salariés Démocratisation de l'entreprise
Administration du système participatif	Travail en groupe (collectif) Amélioration de la qualité des produits Projet d'entreprise pour la compétitivité de l'entreprise	Travail en groupe (collectif) Amélioration des conditions de travail Projet gouvernemental pour la légitimité de l'entreprise
Opération du système participatif	"Problem solving" "Brainstorming" Participation et coopération à la performance Communication directe collective et hiérarchique (two way)	Expression libre Participation et négociation au pouvoir Communication directe, collective et institutionnelle (one way)

Or à SPM, les ouvriers et même la direction distinguent les C.Q. et G.E. simplement par leur niveau administratif à l'aide de leur expérience particulière dans les C.Q. ou G.E.

En principe, leur mode de fonctionnement est très différent mais nous avons constaté souvent la confusion des "philosophies" des deux systèmes participatifs. Déjà, leurs intérêts guident les acteurs de manière divergente, vis-à-vis des C.Q. et G.E.

Il y a plusieurs cas où les idées sont parties des G.E. et ont été résolues dans les C.Q. (mais l'inverse n'est pas apparu). C'est une modification positive. Mais il me semble que les participants des G.E. ou des C.Q. sont peu conscients, que la qualité du produit est mesurable objectivement et que la satisfaction au travail et le niveau des conditions de travail sont jugées plutôt subjectivement.

Dans ce contexte, les ingénieurs et les techniciens qui s'occupent de techniques et machines considèrent que les C.Q. règlent les problèmes de production et les G.E. les problèmes du personnel. Naturellement, ils parlent peu du fonctionnement des G.E. et ils ont peu d'intérêt pour les G.E. et des cas contraires sont apparus pour les A.M et le service Personnel.

Nous nous posons une question pour l'avenir des C.Q. et des G.E. ; s'ils ont raison, comment résoudre des problèmes du personnel dans la production ? Ou l'inverse ?

Comme l'arrêt total des C.Q. en I984, le mouvement de participayion est très inert. Des le début les intérêts des acteurs ne sont pas en phase avec leur disponibilité. Voire, il y a peu de volontaires chez les ouvriers et les managers eux même ne sont pas impliqués dans les C.Q.

Dans ce contexte, nous n'espérons pas un changement immédiat de la 'Culture SPM' par les C.Q. ou G.E. Nous n'espérons qu'une évolution progressive guidée par les nouveaux agents de changement organisationnel (leaders du travail en groupe).

Bien qu'il importe d'impliquer les travailleurs dans les nouveau système participatif, leur succès dépend forcément de la hiérarchie. Il faut donc revenir au sujet de la rationalisation du système hiérarchique de SPM.

SECTION 3. JEUX DU POUVOIR INSTITUTIONNEL

(Introduction)

Théoriquement la culture fonctionne non seulement comme contrainte mais aussi comme capacité organisationnelle[I)].

Puisqu'on considère l'organisation comme construit humain la culture d'une organisation peut elle aussi être considérée comme construit humain mais intangible.

La philosophie orientale enseigne 'la raison intangible' qui domine les organisations 'construites. Cependant celle de l' Occident demeure forcément dans la raison 'tangible' ou figurable, tout au plus.

La difficulté de notre analyse vient de ce point de départ qui consiste à définir la culture comme capacité ou contrainte, et comme une 'construite' tangible ou intangible.

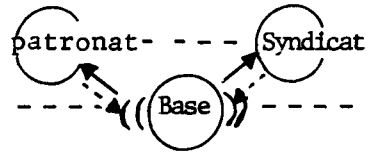
En tout cas quand on analyse la culture dans le cadre philosophique cela risque d'échapper à notre sujet de recherche. Ici, nous n'analysons que des faits culturels apparents aux yeux de chercheurs dans le cadre du développement organisationnel.

I) M.CROZIER et E.FRIEDBERG, ibid, pI8O.

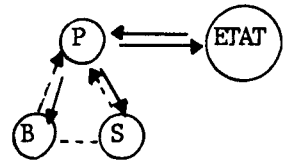
La notion de "culture" n'est pas définissable dans un seul contexte. Elle varie selon la dimension, la taille, le temps, les objectifs etc.

Dans ce chapitre, notre but original est d'expliquer "la culture d'entreprise" acquise par des membres de chaque organisation afin d'éliminer l'écart entre la culture de base ("basic belief") et la culture du quotidien ("current belief"). Nous avons choisi trois thèmes de recherches plutôt par intuition qu'élaboration théorique pour l'approche culturelle(1) dans la gestion des organisations sociales(2).

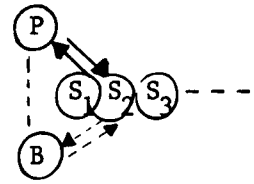
1) REFLEXIONS SUR L'INDIVIDUALISME FRANCAIS



2) REFLEXIONS SUR LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION



3) RELFEXIONS SUR LE SYNDICALISME FRANCAIS



(1) C'est le métier des anthropologues que d'intégrer la gestion et la culture, par l'analyse de l'identité historique des organisations touchant plusieurs domaines de recherches.

(2) - - -→ faible influence
——→ forte influence
- - - Isolation

. L'individualisme français est évidemment une grande contrainte pour le patronat et les organisations syndicales, pour l'adhésion des personnes aux objectifs, de ces deux organisations.

. La politique de décentralisation et la politique de nationalisation sont deux mouvements convergents mais souvent aussi très divergeants : la convergence pour la socio-démocratie, et la divergence entre la responsabilisation et le contrôle social.

. Le syndicalisme français existe actuellement comme pouvoir institutionnel sans adhésion correcte de la base, ceci cause une rupture entre l'action collective et l'intérêt commun des ouvriers.

Cependant, il y a de nombreuses variables qui se mèlent dans ces phénomènes culturels[1].

1.L'Individualisme; plus autonome, plus individualiste

L'individualisme est, a priori, une notion négative dans notre recherche (sur le développement du travail en groupe dans l'entreprise).

---

(1) Déjà toutes les notions être (being), noyau (core) culture, génie (ethos), identité, idéologie, manière (manner), modèles (patterns), philosophie, dessein (purpose), racines (roots), esprit (spirit), style, vision, chemin (ways)... etc, sont prises souvent dans le même sens par les managers. Cf S. DAVIS , Managing Corporate Culture , P.1.

Les SPMiens ne parlent pas de l'Individualisme comme d'un phénomène général, et ils sont marqués par la nature du travail qu'ils font . Certaines personnes peuvent avoir une individualité plus marquée, car ils sont plus autonomes dans leur travail.

Cependant l'arrivée des jeunes employés[1] a changé beaucoup l'ambiance de l'usine. Auparavant, c'était une usine très familiale et très facilement les chefs pouvaient demander aux gens n'importe quoi. Ils disent que l'individualisme[2] est un phénomène actuel surtout chez les jeunes.

On recrute actuellement beaucoup de jeunes, et cette politique change tout à fait l'ambiance de l'usine. Les anciens critiquent les jeunes qui n'ont pas d'esprit au travail. Alors qu'en réalité l'esprit d'entreprise est absent non seulement chez les jeunes mais aussi chez les anciens.

Nous pouvons noter l'absence fondamentale d'esprit d'entreprise des SPMiens dans le cas des C.Q;

> peur des autres, manque de communication bienveillante et compréhensive, dissimulation des erreurs, manque de motivation pour le travail, absence de confiance dans la direction etc.

Quant à la Direction et à la hiérarchie, ils critiquent trop l'absence de volonté au travail des ouvriers, au lieu de leur offrir plus de chance de s'améliorer. C'est d'ailleurs un mauvais aspect du Taylorisme encore prévalent à SPM.

---

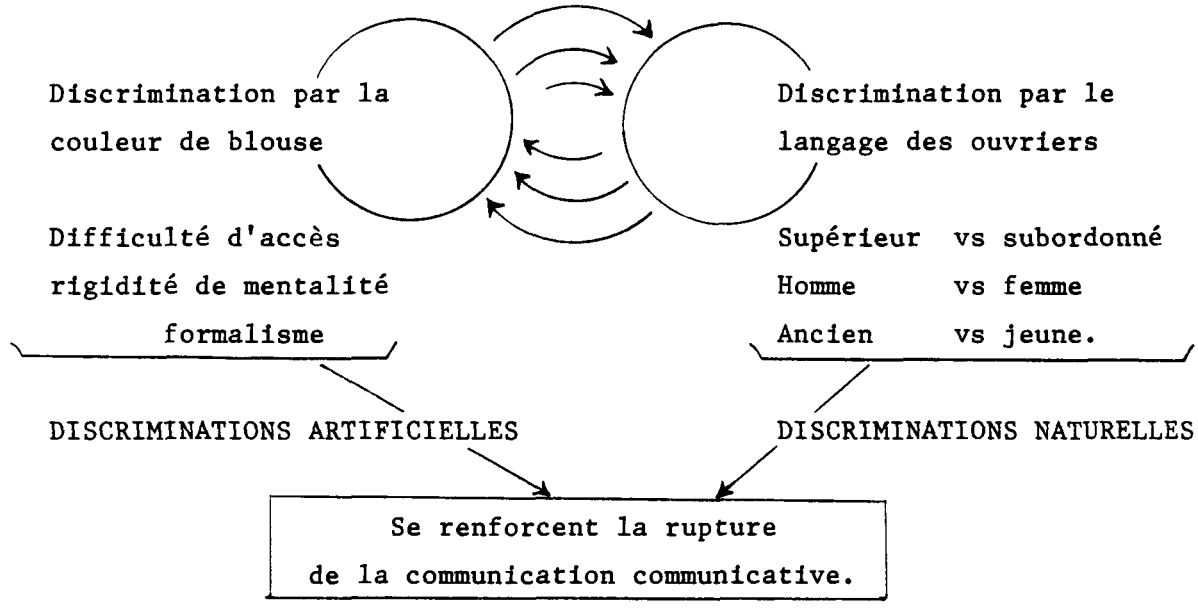
(1) Notamment par les contrats de solidarité et pré-retraite, il y a plus de jeunes ouvriers qualifiés à SPM : les O.S de moins de 26 ans diminuent de 179 (1982) à 110 (1984) les anciens de plus de 40 ans diminuent de 230 (1982) à 210 (1984) et entre les deux générations il y a une forte augmentation ; 276 (1982) à 320 (1984).

(2) Individualisme = f(nature et lieu de TRAVAIL, caractère REGIONAL, AGE, PERSONNALITE)

§ I = f(T, R, A, P) à SPM

D'ailleurs, il y a une discrimination officielle entre les ouvriers par la couleur des blouses : blanche pour AM et AT, marron pour OP et rose pour OS. Ce n'est pas seulement les OS qui n'aiment pas cette discrimination.Les OP non plus ne l'acceptent pas en disant :

> "Pour une bonne communication, la suppression des blouses serait déjà pas mal. Par contre, la couleur blanche reste comme un symbole de l'autorité et du prestige".



Tab.67 Effet du séparatisme hiérarchique

Nous avons vu déjà les classes différenciées par la possession des informations, mais ce n'est pas l'unique problème qui explique la rupture de communication dans la structure organisationnelle.

Quelle qu'en soit l'origine, le langage entre homme et femme, ancien et jeune est différent.

Chacun s'exprime dans son contexte particulier, d'où de nombreuses difficultés de compréhension.

"Parler le même langage", crée un esprit commun.

En revanche, sans un esprit commun, ils n'arriveraient pas au même langage. Ainsi "la communication communicative" vise L'acqusition d'un esprit commun dans l'entreprise et vice-versa.

S'il y a une personne qui casse l'ambiance, l'Individualisme n'existera pas dans une bonne ambiance d'entente des gens. Les A.M. pensent que l'Individualisme existe partout, est bien français et existe beaucoup plus chez les jeunes :

> "Il est très difficile d'arriver à sensibiliser tout un groupe de personne".
>
> "Il y a plusieurs catégories : il y a les gens qui ont des problèmes et qui n'osent pas les dire, et craignent la hiérarchie. D'autres personnes qui ont toujours des problèmes, même des faux problèmes ; ils le crient".
>
> "Et puis les personnes qui ont des problèmes véritables qui savent les exposer mais en font l'amalgame".
>
> "Quand vous travaillez dans une unité de THOMSON, vous n'avez pas l'impression de défendre les couleurs de l'entreprise".
>
> "Nous, on est très individualistes. C.Q. et G.E., sont encore loin de nous".

Les ETAM - presque tous - regrettent le faible esprit d'équipe. Il y a donc des problèmes d'Individualisme d'avantage aux yeux des ETAM.

Le fait qu'il n'y ait aucun représentant au 2ème collège et que les gens essaient de se débrouiller tout seuls montre bien l'Individualisme français ; un agent de maîtrise dit :

> "Par exemple, la semaine dernière, il y avait offre de formation ; elle était payée cette heure-là. Les gens ont toute liberté d'y aller. Mais alors, il y a moins de 50 % du personnel."
>
> "C'est aussi l'autre forme d'Individualisme :
>
> . Ne pas vouloir s'informer et
> . Ne pas vouloir partager le travail".

Ce phénomène existe, plus souvent avec les femmes avec d'énorme jalousies. Sur la chaîne, il y a parfois des clans formés autour de la monitrice ou de l'A.M; ils se constituent automatiquement selon le lieu de travail un groupe informel.

Ainsi, dans l'Individualisme, il y a deux aspects : l'un est lié à la personnalité et l'autre est lié au travail. L'Individualisme, le clan... c'est une capacité en même temps qu'une contrainte pour les hommes au travail. Alors qu'on se voit aujourd'hui en face de changements socio-organisationnels avec types de communication plus collectifs et directs, l'Individualisme donne quand même plus de contraintes.

La mentalité des ouvriers ne changera pas aussi vite que la direction le souhaite par la formation. Les C.Q., G.E. qu'ils soient imposés par la Direction ou le gouvernement ne sont pas cohérents avec la mentalité traditionnelle des ouvriers.

Ils ont besoin de la mobilisation de leurs capacités ;

1) l'introduction des méthodes de travail élaborées au Japon et aux Etats-Unis, d'une part 2) la modification "partielle" de leur mentalité d'autre part se posent comme contraintes à cette mobilisation.

Les individus concernés veulent bien maintenir leur situation actuelle bien que très passive. En même temps, ils essaient de se libérer de leur situation actuelle mais de manière très individuelle. Cela aurait pu fonctionner comme motivateur pour amoindrir les relations de travail incommodes lorsqu'il arrive des changements organisationnels.

Ces deux différentes réactions sont implicitement ou explicitement liées selon la société, la couche sociale où les gens se situent dans la marche de l'entreprise. Quant aux ouvriers français, leur préoccupation rationnelle et leur préoccupation idéologique résultent d'un fonctionnement tout à fait différent.

Leur comportement se veut l'amalgame de ces deux types basés sur l'individualisme implicite dans la conception et l'individualisme explicite dans l'action. Enfin de compte, les français parlent d'Individualisme mais ils ne pratiquent pas l'Individualisme.

Le faible effet de MBR (Management by result) en France vient en partie de l'Individualisme idéologique.

2. Décentralisation/Nationalisation ; Jeux du pouvoir institutionnels

Déléguer le pouvoir soit au niveau institutionnel, soit au niveau des couches sociales comporte des objectifs de meilleures performances ou d'adaptation à l'évolution sociale etc.

Notre démarche est basée sur le fait que tout le monde a un pouvoir à exercer. Ce concept développé par Michel CROZIER nous laisse parfois perplexe : évidemment, tout le monde n'a pas les mêmes pouvoirs. L'égalisation du pouvoir entre tous est mythique comme le rêve de l'autogestion.

C'est donc un problème de pouvoir et en même temps de responsabilité : entre les organisations, entre les acteurs et entre les organisations et les acteurs ou les groupes d'acteurs.

Comme étape préliminaire à la décentralisation générale, le gouvernement actuel accentue la nationalisation, pourtant c'est une politique de la centralisation du pouvoir de management où l'Etat joue le rôle principal. La politique de la nationalisation, née dans un contexte social et historique(1) est devenue actuellement un thème pratique. Mais très facilement convertible par le changement de pouvoir gouvernemental.

La crise économique accompagnait le bouleversement idéologique et la politique gouvernementale de nationalisation des entreprises ne sera légitime que si le pouvoir du parti socialiste fonctionne.

---

(1) Nationalisation :
"Regards sur l'actualité", Numéro spécial, nationalisations Mars 1982 N°79 - la Documentation Française.

Dans le cas de SPM, il n'y avait rien qui ait changé sensiblement dans le fonctionnement de l'entreprise : la nationalisation du groupe, la politique de décentralisation, la rationalisation des filiales, n'est qu'un jeu institutionnel et cela n'a pas touché le comportement des employés et des salariés sur le terrain.

La direction de SPM a une autonomie dans le cadre de gestion, mais ils sont décentralisés dans le cadre d'une nouvelle centralisation (pour la coordination de l'ensemble des produits).

3. Le syndicalisme français face au nouvel enjeu technologique

Nous avons vu le problème institutionnel de la crise du syndicalisme dans le chapitre précédent[1]. Nous sommes ici, pour savoir comment les ouvriers adhèrent aux doctrines, des organisations syndicales d'aujourd'hui.

A SPM, syndicalement, ce n'est pas une usine violente. D'ailleurs, même les syndicalistes, sont devenus de plus en plus indifférents à la politique. Lorsqu'ils discutent avec des gens sur la politique sociale des syndicats, les gens sont souvent déçus et cela les fait s'éloigner de la politique. Il faut se référer à nouveau à l'analyse institutionnelle du syndicalisme face aux mutations technologiques.

Pendant que le Patronat suivait la voie de la Rationalisation, les syndicats sont-ils entrés dans cet enjeu des nouvelles technologies ? Philippe LEMOINE[2] pose la question suivante : "Quel rôle le syndicalisme peut-il jouer dans un projet de maîtrise sociale de mutation technologique ?".

Il y explique la double difficulté du syndicalisme à être acteur d'une telle mutation; d'abord la radicalité même des changements.
Ensuite, par ce que la mutation technologique appelle un renouvellement profond des modèles d'action collectifs.

---

(1) Cf : Rôle des partenaires sociaux.

(2) P. DOMMERGUES, G. GROUX, J. MASON.
Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques , Edition Anthsopos-Encrages, 1984,Paris.
pp.63 à 72.

Bien souvent, il existe un discours syndical sur l'innovation technologique alors qu'il n'existe qu'une approche administrative balbutiante.

Il y a donc quatre principaux problèmes posés au syndicalisme français.

1) Les enjeux technologiques viennent interpeller un Syndicalisme déjà sur-occupé et sur-sollicité : La concertation sur la mutation technologique vient s'ajouter à de nombreux autres objets de concertation qui ont entraîné en France une multiplication des instances où le syndicalisme doit être présent.

   D'où la tentation de se décharger de ces sollicitations nouvelles, sur des experts extérieurs à l'organisation syndicale, au risque d'accroître encore la distance entre la logique sophistiquée qui discute au sommet et l'état d'esprit des salariés dans une période de chômage et de mutations. A terme, n'y a-t-il pas là un risque pour le fondement même de la légitimité syndicale ?

2) Le Syndicalisme est mieux implanté dans les secteurs industriels traditionnels que dans les nouveaux secteurs d'activités et d'emplois. Mais le syndicalisme tertiaire continue de se situer par rapport au modèle de référence qu'est le syndicalisme d'industrie. La question qui se pose est alors de savoir comment appréhender le mouvement d'ensemble d'une mutation technologique qui détruit certaines formes d'emplois mais qui en crée d'autres en même temps ?

   Le syndicalisme peut-il être réellement acteur d'une gestion concertée de la mutation technologique ou ne se limitera-t-il pas à la concertation sur un seul des versants de cette mutation, celui de la désindustrialisation ?

3) Les technologies d'information permettent une flexibilisation poussée de l'organisation du travail. Les horaires peuvent devenir variables ; les mêmes tâches peuvent être accomplies de manière différente par deux ateliers ou par deux bureaux voisins. Du même coup, ce sont des collectivités de travail toujours plus petites qui vivent des situations comparables. L'institution du droit d'expression répond à cette tendance en organisant l'expression des salariés à une échelle plus restreinte que celle de l'action syndicale habituelle qu'est l'entreprise ou l'établissement.

Mais au bout du compte, cette évolution ne va t-elle pas mettre en lumière les spécificités des différentes catégories de salariés : dès lors qu'ils travaillent de manière séparée, les hommes et les femmes, les minorités ethniques et culturelles ne vont-ils pas exprimer des points de vue éclatés, voire opposés ?

Qu'adviendra-t-il de cette matière première de l'action syndicale traditionnelle qu'est la revendication unifiante ? Et au delà, la flexibilité technologique ne permet-elle pas une individualisation progressive du travail ?

Quel sera alors l'avenir du SYNDICALISME, L'ORGANISATION COLLECTIVE DES SALARIES ?

4) Le pouvoir acquis par le syndicalisme dans les entreprises nationalisée joue un rôle-clé dans le développement technologique.

Mais le syndicalisme pourra-t-il longtemps esquiver dans une période de crise une interpellation qui le rejette dans le camp des coporatismes et des freins au progrès ?

Tout de même, le syndicalisme français commence à connaître ces enjeux. La véritable question posée aux organisations syndicales, c'est celle du devenir du syndicalisme lui-même dans une société qui n'est plus la société industrielle traditionnelle.

CONCLUSION

L'héritage culturel constitué autour de ces trois acteurs (Patronat, Syndicats et Base) crée une rupture de plus en plus grande avec l'évolution technologique :

I) Le travail individualisé, la mauvaise ambiance, une personalité renfermée résultant d'une très faible communication entre les individus accèlerent encore l'individualisme et la malhonnêteté.

2) La politique de la décentralisation demande une activité de contrôle pour l'équilibre de fonctionnement. Cela devient un problème de communication organisationnelle entre Branche, Angers, et SPM.

3) Le syndicalisme aussi commence à tenir compte de l'influence de la mutation technologique et de l'éloignement des ouvriers. Les couleurs politiques des syndicats se transforment de plus en plus en type administratifs qui pose la question de légitimité et d'identité.

Le peuple Individualiste (B), le système centralisé (D), et le syndicat politique (S), ces trois acquis socio-culturels sont l'image représentative de chaque groupe d'acteurs. Ils essaient maintenant de réétablir une démocratie, un projet, une culture d'entreprise face aux mutations technologiques mais sans une modification de leur mentalité traditionnelle en résulte plus d'écart, entre les croyances idéologiques politiques et quotidiennes.

REFLEXIONS

La performance de l'entreprise et la relation au travail ne sont pas des conditions suffisantes à l'efficacité de l'entreprise, ce ne sont que des conditions nécessaires mais importantes et améliorables par les efforts des membres de l'organisation.

On entend, dans tous les secteurs d'activité, regretter la disparition des valeurs traditionnelles : la conscience professionnelle, se dévouer à sa tâche paraît désuet, voire ridicule. Bref, il y aurait à la fois désacralisation du travail et désaffection vis-à-vis du travail. Désacralisation parce que la signification du travail s'affaiblit, et que sa valeur se limite souvent aux avantages matériels qu'il apporte et à la nécessité de gagner sa vie.

Désaffection parce que la vie professionnelle représente une part de moins en moins importante de la vie tout court [1].

A SPM, nous avons constaté le même phénomène de crise des motivations pour la performance et pour la relation vues à travers le système de communication actuel.

---

[1] cf. La crise des motivations , Claude LEVY-LE BOYER, Paris, PUF, 1984, p.11.

"sur dix mille jeunes à qui on a demandé de décrire leur avenir, la majorité mentionne d'abord l'environnement physique, et les loisirs, avant d'évoquer le métier et l'emploi".

La conséquence négative du compartimentage du pouvoir organisationnel sur la performance organisationnelle peut être mieux interprétée lors qu'elle se réfère au "Principe du Prix de l'Excellence":

1) Elle a le parti pris de l'action (agir avant tout) ?

Le plan d'action n'est pas élaboré par SPM. Il est imposé par la politique de rationalisation du Groupe. Il y a encore une forte divergence entre l'intérêt du groupe et celui de SPM. L'autonomie de SPM n'est qu'une autonomie opérationnelle. Pour eux, la sécurité d'emploi devance le développement technologique par la rationalisation. La rationalisation est un mot menaçant pour les employés.

2) Elle reste à l'écoute du client ?

Elle n'écoute même pas les premiers clients que sont les employés. Elle ne peut pas parce qu'il n'existe pas de système de suggestion ou de système de communication ascendante et la hiérarchie ne s'y implique pas. C'est un type de communication de "Taylorien activiste" qui ne fournit que des informations opératoires. Leur expérience de cercles de qualité et des groupes d'expression, montre bien la fragilité des nouveaux champs de communication.

3) Elle favorise l'autonomie et l'esprit novateur ?

Le pouvoir limité de la direction par les supers chefs d'Angers suscite l'irresponsabilité.

Les A.M. et les O.P. sont relativement autonomes sur le plan du travail mais c'est une autonomie opérationnelle. il n'y a pas en fait d'enrichissement des tâches et peu de polyvalence (mal reconnue).

L'ambiance hiérarchique lourde et lente permet peu de délégation. La direction n'accepte pas que quelqu'un avance plus vite que d'autres afin de réduire les conflits organisationnels mais cela empêche l'émergence des idées novatrices des employés.

4) Elle associe la productivité à la motivation du personnel ?

La vieille mentalité issue de la tradition et de l'absence de formation ne reconnait pas l'implication au travail. Les employés ont la conscience d'être exploités de toute manière par l'entreprise. Ils exigent la distribution des richesses alors que l'entreprise perd de l'argent!

On ne voit pas la volonté de réussir ("achievemnt needs") des employés. En fait, le système d'évaluation arbitraire, l'intervention administrative des services technique et le peu de coopération entre les services opérationnels et fonctionnels démobilisent les salariés.

5) Elle se mobilise autour d'une valeur clé ?

La filialisation à un groupe nationalisé et la rationalisation des filiales n'articulent pas l'identité traditionnelle de SPM avec l'identité géante du groupe. A l'intérieur de l'usine, les O.S. femmes sont exclues de la formation et de la hiérarchie et peu impliquées en terme de développement du personnel. Les sections de participation menés par les différents responsables manquent de cohérence et ne mobilisent pas la volonté collective des salariés.

Les ouvriers font peu confiance à l'intervention institutionnelle de l'Etat et du syndicat qui n'est plus adapté à la conjoncture économique et sociale. La faible adhésion des employés vient de l'absence actuelle de principes de management SPM et de l'absence de langage commun entre les différents groupes d'acteurs.

6) Elle s'en tient à ce qu'elle sait faire ?

La spécialisation en micro-informatique est un pari organisationnel du groupe "F" comme l'usine de Moulins, SPM ne sait pas ce que sera son avenir.(I)

Travailler avec persévérance est la vérité et l'unique stratégie de la direction. La même attitude n'est pas présenté chez les salariés inquiets avec peu d'information économique et sociale, qui ne sont pas capables de juger les intérêts de ce jeu stratégique.

7) Elle préserve une structure simple et légère ?

Groupe "F", avec ses 30 usines dont 12 à l'étranger et à cause de l'absence d'une stratégie globale à long terme, réorganise souvent la structure du groupe. 1) Pour SPM, comme une usine filialisée, la lourdeur hiérarchique limite l'autonomie organisationnelle vis-à-vis de l'usine d'Angers et du groupe. 2) A l'intérieur de l'usine, la structure est simple et classique sur l'organigramme mais elle n'est pas adaptée au nouveau métier : le conflit entre le service maintenance et

(I) L'usine étudiée ici aété fermée fin I986; le prix de revient usine étant 30% supérieur à celui de la concurrence. Le siège de la micro-informatique est déménagé à Los Angeles et la production de SPM est transférée en Corée du Sud.

entretien, le poids hiérarchique des leaders techniques, lignes de production en transition, etc...

Cette nouvelle hiérarchisation externe et interne amène des difficultés de communication entre les acteurs des différentes classes sociales et des différents services.

8) Elle allie souplesse et rigueur ?

Il n'y a pas de valeurs fondamentales chez SPM. "Arbitraire et autoritaire" remplacent "souplesse et rigueur". L'application des règles, l'évaluation de la performance, par exemple. La décentralisation accompagne normalement la recentralisation du contrôle pour la coordination des responsabilités décentralisées. Alors qu'à SPM, l'annonce officielle de la décentralisation n'accompagnait pas la délégation du pouvoir de décision managérial. Le sentiment de déficit de pouvoir vient de cet unique renforcement de la fonction de contrôle.

En fait, les huit réponses négatives distinguent clairement SPM des entreprises qui ont bien réussi par leur vigilence aux mutations environnementales (menace et opportunité technologiques et sociales) et par la mobilisation interne de l'entreprise.

Nous n'espérons pas une transformation totale des huit "NONs" à huit "OUIs" car même dans ce modèle IBM France n'aurait pas huit "OUIs". Par exemple, la structure d'IBM France est très complexe et lourde. A l'extrême, un OUI pour les huit caractères : stratégie, décision, motivation, structure et communication, peut amener plusieurs OUIs autour de ce OUI principal. Le premier OUI est un égalisateur du rapport de pouvoir entre les partenaires socio-organisationnels parce que le OUI vient toujours de l'entente mutuelle des différents acteurs.

Ensuite, c'est un initiateur de la performance. Les huit caractères ne sont pas indépendants les uns des autres, ils s'influencent et ils déterminent la qualité du travail, de la procédure organisationnelle, des réseaux de communication et du personnel.

La création d'un troisième pouvoir,celui de l'ensemble des salariés à côté de la direction, des syndicats et de la hiérarchie dans les

entreprises françaises n'est pas de plaquer un nouveau système de communication sur les anciens systèmes de communication et de travail.

C'est une procédure de rééquilibrage du système paritaire (direction - syndicat) mal ajusté aux besoins d'implications d'innovation des employés de base. L'excellence pour une meilleure compétitivité est à ce prix.

C H A P I T R E V :

INNOVATION DES ORGANISATIONS SOCIALES

SECTION I. OBJETS DE L'INNOVATION

SECTION 2. STRATEGIE DE L'INNOVATION

CHAPITRE V. INNOVATION DES ORGANISATIONS SOCIALES

Pour le développement organisationnel, quand la capacité organisationnelle est analysée par les "jeux de pouvoir" où chaque acteur (ou groupe d'acteurs) intervient à son propre profit, il y a des limites. Par contre, si la "volonté des acteurs" s'amplifie et converge vers les jeux de performance, on peut s'attendre à une organisation plus compétitive en terme de gestion. La création de la volonté et l'orientation institutionnelle à la performance sont donc, deux bases de l'innovation organisationnelle, qui est sans limité. Comme les théories de motivation nous l'enseignent, la fréquence des interactions humaines se développe avec leur volonté de participation (dans les ER, IR, ou HR). Mais l'intégration de cette volonté différente dépend de leadership de la hiérarchie[1].

Dans ce chapitre de conclusion, nous proposons deux voies de l'innovation organisationnelle par la reconstitution des relations du pouvoir actuel à SPM : la première partie (l'objets de l'innovation) vient de l'analyse sociologique des organisations. Ces résultats d'analyse du jeu de pouvoir sont la base de la deuxième partie ("les stratégies de l'innovation), qui propose les voies de développement organisationnel dans le cadre du management participatif.

---

(1) Choix stratégique de l'entreprise pour le développement organisationnel.

SECTION 1. OBJETS DE L'INNOVATION

1. Problèmes de volonté des acteurs face au changement

Les nouveaux champs de communication sont ouverts par la direction en faveur des ouvriers. Les ouvriers ont-ils vraiment gagné dans ce jeu de communication collective ? La hiérarchie est-elle bien décidée à mener ce jeu de façon positive ?

1.1. Irrationalité de la politique de rationalisation

L'arrivée de la politique de rationalisation menace même la pérénité de l'usine de SPM. La nouvelle stratégie de la compétitivité par la spécialisation en micro-informatique n'a pas atteint son objectif. D'abord à cause de la mauvaise conjoncture du marché ensuite à cause de la faible qualité du personnel dans ce nouveau métier :

1) Incertitudes et sureffectif ; la filialisation et la rationalisation accroissent l'incertitude chez SPM. Même la direction ne voit pas clairement le plan d'action de SPM. Naturellement il y a plus de bruits de couloir que d'informations intelligentes. Cependant, en voyant le licenciement brutal à l'usine de Moulins, les ouvriers sont favorables au plan de formation espérant par là même sauvegarder leur emploi. Mais leurs attentes ne sont pas bien satisfaites car la hiérarchie ne s'implique pas dans cette opération et ne gère pas les effets de la formation.

2) Système myopique de formation ; chez SPM, à la différence d'IBM, il y a très peu de programme concernant l'esprit et le management de l'entreprise. La formation est purement technique. Or les ouvriers préfèrent forcément la formation pour la qualification (pour promotion) à la formation technique. Mais la promotion et l'augmentation du salaire sont très limités. Nous avons souvent rencontré des ouvriers frustrés à cause de cette contrainte.

3) Changement d'ambiance de travail ; l'existence de la qualification du personnel pousse la pré-retraite, la déclassification des anciens. Avec cette tendance, la direction souhaite remplacer les "anciens" par des jeunes, des diplômés et des techniciens qualifiés. Déjà dans le service technique, l'ambiance homogène entre les jeunes techniciens, de même niveau, donne une image tout à fait différente de celle de l'atelier.

Les syndicalistes ne sont pas contre la modernisation, ce qu'ils craignent, ce sont les réductions d'effectifs qui risquent de toucher les intérimaires, les femmes, les O.S. et ceux qui ne participent pas au changement. Le remplacement des gens qualifiés prend plus de temps que le remplacement des machines dans l'entreprise. L'introduction de nouvelles technologies et le nouveau plan de formation ne vont pas au même rythme. Le résultat, c'est la déqualification progressive du personnel.

1.2. Le nouveau champ est synonyme de nouveau problème

L'intérêt grandissant pour la mobilisation des ressources humaines et l'arrivée de la gauche au pouvoir, ont suscité deux types de communication directe et collective ; les cercles de qualité et les groupes d'expression des salariés. Ils sont tout à fait différents dans leur contexte d'évolution mais certains principes comme le recours au volontariat et la conduite de réunion sont semblables.

Ces deux systèmes participatifs ne sont que des sous-systèmes de gestion des ressources humaines. En conséquence, on ne peut pas s'attendre à une modification générale du système de communication actuel. On ne s'attend qu'à une amélioration partielle par la voie rationnelle ou démocratique.

1) Les C.Q. redémarraient à la fin 1984 mais le manque de responsabilité du responsable et la difficulté d'adaptation à la structure française limitait le développement des C.Q. d'une manière générale. Les G.E. durent affronter au début une forte résistance de la part des syndicalistes sur le sujet du choix de l'animateur. Les syndicats exigent que des délégués soient animateurs mais jusqu'à maintenant c'est le chef d'équipe qui anime les G.E. Cependant, le faible temps de réunion et le retour "déficient" des réponses dévalorisent les G.E. aux yeux des ouvriers.

2) Il est difficile de se réunir et de trouver un sujet pour les C.Q. et les G.E. Pour les C.Q. les ingénieurs sont le véritables moteurs, chez SPM, ils exercent les fonctions de coordinateur, formateur et spécialiste technique. Pourtant les C.Q. leur sont imposés sans leur initiative volontaire et leur attitude ne change pas même après la formation en analyse de qualité. Pour les G.E., les membres les considèrent comme peu utiles, artificiels cars ils n'apportent pas de réponse satisfaisante.

3) La flexibilité du temps de travail et du temps de réunion constitue un thème majeur pour les animateurs de groupe. Les animateurs des C.Q. comptent de plus en plus l'importance du temps de réunion tandis que les membres des G.E. préfèrent le contact personnel et hiérarchique.

4) Les syndicats refusent tout ce qui est imposé par la direction, en conséquence, il n'y a pas de syndicaliste dans les C.Q. Ils pensent que les G.E. apportent plus que les C.Q.

En fait il n'y a que les C.Q. chez SPM et les O.S. qui n'ont pas suivi de formation aux C.Q. ou sur la qualité. Pour les O.S., les C.Q. concernent vaguement la qualité du travail et les G.E. peuvent les aider dans leur travail. Ainsi, les O.S. ne sont pas inclus dans le nouveau système de communication. Le jeu est mené par les

A.M., le responsable des C.Q. et par le chef du personnel pour les G.E., avec la participation volontaire des O.P. Seuls des ouvriers professionnels représentent les ouvriers. Les O.S. sont tenus à l'écart des C.Q. et les A.M. limitent le rôle de la hiérarchie. En fin de compte, la hiérarchie et les O.S. sont exclus, les A.M. sont les "gagnants actuels" et les O.P. et la direction sont peut être des gagnants potentiels dans ce jeu de pouvoir, et de nouveaux champs de communication.

1.3. Crise socio-organisationnelle : équilibre bi-polaire ou tri-polaire ?

La crise du syndicalisme n'est même plus intéressante aujourd'hui. Parce que nous voyons des crises plus importantes dans les entreprises françaises. Alors, c'est le moment de redéfinir la finalité du syndicalisme. Les O.S. sont toujours exclus des jeux de pouvoir et les A.M. et les O.P. peuvent initier la création du troisième pouvoir dans l'entreprise.

A part les O.S., les ouvriers (les non-cadres) exercent leur propre mouvement collectif dans le champ de communication participative. La stratégie du patronat est de les inclure dans le système hiérarchique par l'intermédiaire des ETAM et des O.P. Alors que les O.S. n'ont pas confiance en la Direction notamment pendant le changement. Les syndicats essayent d'augmenter leur audience avec leurs convictions mais les orientations divergentes des organisations syndicales éloignent les O.S. du syndicalisme.

Enfin l'avenir des O.S. dépend des ouvriers qualifiés parce que si les O.S. sont nombreux en quantité ils sont de moins en moins présents à la tête des mouvements ouvriers. Or, les ouvriers qualifiés (ETAM, O.P.) ont tendance à se comporter en tant que responsables soit d'administration soit de technique sur la ligne de commandement. En conséquence, l'adhésion des O.S. à de nouveaux systèmes de communication participatifs renforce le système hiérarchique de l'entreprise par la création du troisième pouvoir dans l'entreprise.

Les ouvriers qualifiés sont gagnants pendant ce changement mais la direction sera le vrai gagnant après ce changement. La hiérarchie intermédiaire sera à côté de la direction et les O.S. seront à côté des ouvriers qualifiés comme opportunistes. Les syndicats sont condamnés à perdre dans ce jeu de communication participatif. Dans ce contexte, il reste un problème de jugement de valeur : comment partager le pouvoir organisationnel en trois pôles ?

1.4. La vieille mentalité dans la nouvelle démocratie de l'entreprise

Il y a toujours un écart dans le temps entre la conception et l'application d'un nouveau système dans l'entreprise, c'est l'écart qui existe entre la croyance principale et la croyance quotidienne entre la culture de base et la culture du quotidien. Nous avons recherché les impacts d'héritage culturel à l'introduction de nouveaux systèmes de communication avec une hypothèse que la forte culture de l'entreprise naît par le rapprochement de la croyance principale avec la croyance quotidienne dans l'entreprise.

1) Individualisme ; l'individualisme est une contrainte pour le travail en équipe mais il est en même temps une capacité pour le développement économique du capitalisme illustré dans le cas d'IBM[1]. La plus grande autonomie dans le travail s'accompagne de plus d'individualisme et de moins de travail en groupe.

2) Décentralisation et nationalisation ; la politique de décentralisation au niveau national ou organisationnel, accompagne nécessairement une fonction centralisée pour la coordination et cela crée des jeux institutionnels. Le même phénomène joue dans la politique de nationalisation. L'intervention de

---

(1) La notion individualisme ici ne correspond pas correctement au "séparatisme" qui est conçu comme l'ennemi de l'innovation corporative (cf. The changing master, Rosabeth Moss KANTER. Contrepoint, 1983, Chicago pp. 17-36). Nous voyons l'aspect positif de l'individualisme en même temps que son aspect négatif.

l'Etat n'est qu'un jeu institutionnel pour le contrôle et les deux politiques affaiblissent l'esprit du capitalisme.

3) Syndicalisme : les syndicats sont forts dans le secteur traditionnel. Il faut renouveler les modèles d'action collective menés par le syndicalisme traditionnel.

En fait chez SPM, la politique de la rationalisation ne marche pas comme on l'espérait. Alors que la nouvelle politique de communication envisage une reconstitution des relations entre les acteurs : les O.S. non formés et la hiérarchie peu impliquée. L'A.M. est l'unique gagnant actuellement. L'apparition d'une troisième voix dans l'entreprise peut inciter les ouvriers à participer au jeu de communication ou de négociation. Mais le phénomène est limité aux A.M. et O.P. D'ailleurs, la vieille mentalité des ouvriers et le pouvoir institutionnel des organisations syndicales, qui dominent forcément dans l'entreprise comme héritages culturels empêchent un vrai jeu de communication à trois.

2. Système hiérarchique

Dans ce deuxième thème, trois conclusions se dégagent, elles concernent : (1) la stratégie et la performance de l'entreprise, (2) la communication et la mobilisation des ressources humaines, et (3) la nouvelle génération de la bureaucratie.

2.1 La stratégie équivoque

Le projet de l'entreprise se trouve entravé par des résistances structurelles qui sont en fait la cause des mauvais résultats économiques. La direction a formulé une stratégie compétitive par le coût, la qualité et la productivité. Ce sont justement les trois points faibles de SPM.

1) Projet non partagé : il n'y a pas de relation directe entre la direction et les ouvriers. Il y a peu d'informations stratégiques transmises jusqu'à la base. L'incompétence des ouvriers accentue

les bruits de couloir et ils ne savent pas précisément ce qu'ils font et ce qu'ils vont faire. D'ailleurs, l'intervention des syndicalistes augmente encore la déformation des informations. Dans ce contexte, même si la participation des ouvriers est assurée, elle apparaît superficielle.

2) Projet imposé : la contrainte structurelle et financière ne permet pas à SPM d'avoir son propre projet d'entreprise préparé par la Direction. Il y a encore des contraintes régionales, technologiques. Ainsi le projet résulte de la combinaison entre le travail, l'homme, la culture et le changement d'environnement. Mais ce projet évolutif n'est pas progressif et continuel, il est plutôt imposé sous la forme de la politique de rationalisation du Groupe F.

2.2. Communication "non-communicative"

Notre constat primordial est que "chacun vit dans ses problèmes". Et ne comprend pas les problèmes de l'autre. Même si l'individu est conscient des problèmes organisationnels, il les interprète à sa manière individuelle (chacun veut que les autres comprennent ses problèmes mais n'essaie pas de comprendre les problèmes d'autrui).

La crise de motivation, de cohésion et de communication viennent surtout de cette mauvaise articulation des différentes expériences des acteurs. "La confiance" est un thème moral et peu scientifique qu'on n'aime pas traiter dans une entreprise plutôt taylorienne. En fait chacun joue son jeu avec ses objectifs personnels. Dans ce contexte, bien que le système hiérarchique chez SPM soit mal structuré par rapport à IBM, des informations et du pouvoir circulent d'une manière diffuse non-intégrée dans l'objectif organisationnel. Ce "mouvement Brownien" de chaque groupe d'acteurs conduit à un gaspillage des ressources matérielles et humaines, à une hiérarchisation et à une bureaucratisation du système de communication qui se traduit par :

1) l'intégration du système participatif au système hiérarchique non-structuré.
2) L'absence de langage commun avec les O.S., crée des difficultés de motivation et de dialogue.
3) Le nouvel espric de "collectivité de travail" n'est pas suffisamment évoqué par la hiérarchie.
4) Le manque et la rétention des informations accentuées par la discrimination physique et par la couleur de blouse, causent un cloisonnement social dans l'entreprise.

Pour la démarche participative, il faut assurer la transmission des informations, la motivation des volontaires, les études sur le projet et le contenu de communication et les efforts de la hiérarchie pour la débureaucratisation.

2.3. Bureaucratisation du système participatif

L'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes de communication participatifs bouleverse non seulement l'ancien système de travail mais aussi la structure du pouvoir entre les principaux acteurs dans le champ de communication et de négociation. Le développement de la transformation de la structure organisationnelle accompagne, sans exception, une modification des rapports de pouvoir. Or, tous les acteurs impliqués dans le jeu de pouvoir n'obtiendront pas le résultat espéré, à cause des contraintes définies en terme de rationalité limitée. Dans ce contexte, le "bargaining" est nécessaire au moins pour minimiser les écarts inférieurs de son anticipation. La négociation, pour les SPMiens, se situe dans l'hypothèse d'un jeu à somme nulle.

Les managers modernes aussi jouent le jeu du pouvoir. Mais si on regarde les Japonais et les Américains, le pouvoir de la hiérarchie ou des managers est un outil dont l'utilité est clairement définie et il vise l'efficacité de l'entreprise. Ils savent positiver le jeu organisa-

tionnel par le concept "problem-solving" et ensuite par le concept prospectif "prevention-solving" (Solutions Préventives). Ils coopérent d'abord pour minimiser le résultat global (la production) et après, ils entrent en compétition pour satisfaire l'objectif individuel. La distribution de la richesse, c'est un esprit du capitalisme moderne ; la production par le travail en commun et la distribution par la performance individuelle mais ce qu'ils veulent c'est d'abord maximiser la richesse totale. C'est un jeu de performance "gagnant-gagnant".

Les travailleurs français (à travers notre recherche chez SPM) savent moins bien jouer ce jeu de la performance :

> Premièrement, la hiérarchie est très passive face au développement technologique et au changement social.
> Deuxièmement, les ouvriers (O.S) ne cherchent pas à participer à des actions de groupe de peur d'être dérangés par des problèmes qui ne relèvent pas directement de leur travail personnel.
> Troisièmement, le mode de régulation est basé sur le Passé et sur le droit du travail, qui affaiblissent la vivacité du système de communication et de gestion en général.

Comme un technicien nous l'indique, une légère tension au travail stimule les salariés pour améliorer leur situation du travail mais chez SPM, le niveau de stimulation (notamment la menace contre l'emploi) dépasse le niveau de tension adéquat. Pour les salariés, il manque un poste stable et des résultats économiques pour assurer l'emploi. C'est un dilemme de la stratégie de SPM et de la motivation des SPMiens. Cependant, la classe des ETAM n'est pas menacée par le changement technologique et par l'introduction de nouveaux systèmes de communication. Il y a en fait trois classes de leaders de changement (la direction, les A.M. et les techniciens) :

> la direction en tant qu'initiateur, elle attend un résultat favorable alors que les autres sont des leaders "opportunistes" : les uns par leurs responsabilité administrative (A.M.) et les autres

avec leur compétence technique (A.T. et O.P.). Ils ont une grande marge de manoeuvre dans un système hiérarchique moins structuré (chez SPM) et se comportent contre une nouvelle classe hiérarchique au lieu de s'intégrer au milieu des ouvriers qui constitue la base du 3ème pouvoir. Bien que la hiérarchie soit renforcée, la poursuite de l'objectif n'est pas améliorée. Car ce renforcement n'est qu'un résultat de divers intérêts des acteurs frontaliers (intermédiaires).

En conclusion, la structure, la stratégie et les relations de pouvoir entre les partenaires socio-organisationnels chez SPM favorise l'agrandissement du système hiérarchique. Mais ce n'est pas fait à l'initiative des managers comme c'est le cas chez IBM France (changement dirigé). Chez SPM c'est un résultat "émergent" fonction d'un contexte particulier :

1) mauvaise communication entre le service administratif et le service technique,
2) manque de compétence technique et d'esprit maison des ouvriers,
3) le renforcement du contrôle central du groupe.

Quant à la création du troisième pouvoir, les ouvriers se contentent partiellement des nouveaux systèmes participatifs. Mais avec des ouvriers peu qualifiés, une hiérarchie peu impliquée et un système de communication peu performant les ouvriers (O.S.) ne sont pas tous intégrés dans la démarche participative. Malgré tout, on peut s'attendre à un système de mobilisation des expériences de la base par un jeu à trois acteurs pour positiver le jeu. Mais la réussite n'est jamais complète et n'ira pas sans échecs partiels : perdre quelques batailles ne signifie pas perdre la guerre. A condition d'être limité, l'échec aussi a sa vertu.

L'interaction entre le pouvoir (relations) et la performance (compétitivivé) était relativement déterministe à l'ère de Taylor et Weber. Depuis, nous voyons que les entreprises deviennent de plus en plus complexes. Les managers rationnels ne sont plus de types (9.0) ou (0.0) ni (9.9)[1]. Ils devraient être des hommes de jeu ("gamesmen"). Pour mieux gérer la complexité des relations de pouvoir et de dépendance que les acteurs tissent entre eux et dont dépend la compétitivité de l'entreprise. Il faut qu'ils jouent un jeu total qui comprend les aspects du pouvoir, de la culture et de la performance.

La théorie Z, le prix de l'Excellence ne parlent que ce ce jeu total positif d'une manière soit intuitive[2], soit synthétique[3].

---

(1) R.R. BLAKE et J.S. MOUTON, Corporate Excellence through Grid Organizational Development, Houston, 1968. Concept de Grille Managériale de Leadership.

(2) W. OUCHI, ibid.

(3) T. PETERS et R. WATERMAN Jr. ibid.

3. Déficit du Pouvoir

Pour obtenir un objectif visé, comment mobiliser des ressources et comment résoudre des problèmes envisagés. Nous sommes très préoccupés de problèmes, trop de tendance à parler des problèmes, souvent on ne considère pas l'extérieur du problème. Les expériences aux C.Q. Japonais nous enseignent de dépasser les problèmes et de résoudre ce qui n'existe pas encore mais qui pourrait exister à l'avenir. C'est la notion de "préventif" plutôt que de faire du curatif. Pourtant c'est encore un mouvement récent conçu théoriquement en France (c'est un des principes de base du TQC). Les suggestions des ingénieurs résument bien les problèmes actuels de SPM :

1) la mauvaise répartition des rôles entre professionnels et administratifs,
2) la délégation du pouvoir dans un système très hiérarchisé demande un renforcement du contrôle central.
3) l'image faible du groupe au sein de l'entreprise SPM ne contribue pas à la cohésion des gens.
4) les problèmes tiennent au caractère répétitif des efforts nécessaires par les solutions (gaspillage de temps et de budget à cause du manque de prévention coopérative).

Tous ces problèmes proviennent de la fermeture structurelle de SPM à cause de raisons géographiques, traditionnelles et de l'affrontement du changement conjoncturel. Cependant, nous avons constaté un problème fondamental attribué à la nature humaine dont leur "sentiment subjectif de la perte du pouvoir" qui apparaît comme un problème organisationnel. L'origine de ce phénomène de déficit de pouvoir serait du domaine non seulement psychologique mais aussi d'interaction sociale.

3.1. Déficit psychologique du pouvoir

Les illustrations des ingénieurs sur le dysfonctionnement de SPM seront reprises ici donc en terme de relation du pouvoir des acteurs. C'est en fait les chefs de service qui traitent tous les problèmes en gestion du personnel, d'ailleurs pour commander des matériaux, il faut obtenir quantités de signatures pour obtenir le crédit. La responsabilisation, partiellement appliquée à quelques services, ne contribue pas à délester le formalisme parce que pour rapporter à la direction, il faut des documents qui soient écrits et signés.

Le chef de service technique regrette le manque de "système de confiance" pas dans son service mais entre les services et avec la direction qui fait des cloisons, des difficultés de communication et de longues procédures :

> J'ai trois personnes qui utilisent le matériel, il suffirait que "fait ça et ça". Moi, je leur fais confiance, mais au-dessus on me dit : "pourquoi ça et ça ? Alors il faut que je sache, je demande aux gens qui m'expliquent pourquoi, moi j'explique aux autres, au directeur de l'établissement pourquoi. Alors lui, le chef de l'usine, il ne connaît rien du technique, dans toutes les décisions, on est vraiment hiérarchisé".

Ainsi, même une confiance partielle est construite entre le chef de service et ses techniciens, le chef de service est au courant de tout ce qui se passe dans son service pour qu'il puisse répondre à la demande du chef de l'usine. Dans ce contexte, la confiance aux gens du chef de service risquerait d'être interprétée comme une négligence de sa responsabilité par le chef de l'usine. Il reproche que le pouvoir est très centralisé vers le chef d'établissement.

> On nous demande de gérer de l'argent ; en fait, on a aucun pouvoir. Ce n'est pas sérieux. Moi, techniquement, j'ai beaucoup de pouvoir, mais les autres ne sont pas comme ça. La confiance n'est pas donnée une fois pour toute. Elle est donnée mais elle est demandée chaque fois. Ici, le chef de service n'a aucun pouvoir réel".

Ainsi, le chef de service se pose des questions sur la légitimité du pouvoir de directeur en ce qui concerne les décisions techniques. C'est contradictoire avec ce que dit le chef de l'usine. A l'occasion de l'entretien avec le chef d'établissement, il m'assurait qu'il déléguait à ses gens et qu'il faisait confiance aux gens. La seule contrainte, disait-il, c'est la dépendance vis-à-vis du personnel.

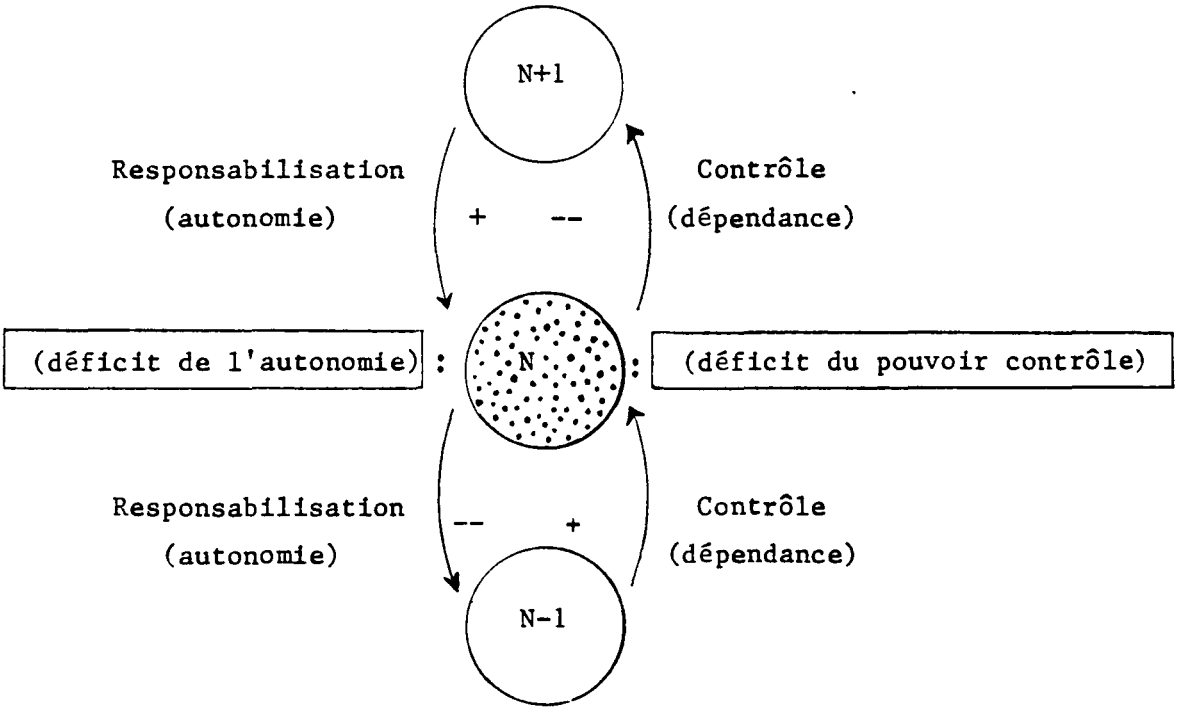
Alors, pourquoi ont-ils conscience d'avoir un "déficit" de pouvoir ?

Ce que nous pouvons vérifier, c'est qu'ils parlent de la délégation du pouvoir ou la responsabilisation. C'est vrai qu'il la font mais ils ne parlent pas du pouvoir de contrôle renforcé (par exemple, le contrôle budgétaire plus rigoureux). Cette attitude est fondamentalement humaine : on est tolérant pour soi-même (la délégation de pouvoir) mais on n'est pas aussi tolérant pour autrui (au contrôle reçu). Il convient de dire que c'est un "jeu perdant-perdant" psychologiquement : les uns sont privés du pouvoir décisionnel (du côté des subordonnés) et les autres sont privés de la disponibilité (du côté de la direction).

Chaque responsable en exerçant autant de pouvoir, ressent la contrainte hiérarchique. Pourtant il n'a pas de difficulté à exercer sa responsabilité vis-à-vis de gens souples, campagnards, dans une ambiance familiale et paternaliste. En fait, l'équilibre du pouvoir n'est pas constitué réciproquement entre la hiérarchie N et N+1. C'est-à-dire pour N, à cause du contrôle de N+1, a le sentiment de la perte de l'autonomie qu'il a reçu de n+1.

TABLEAU 68

Déficit Psychologique du pouvoir réel



Alors que N ressent qu'il passe plus d'autonomie à N-1 qu'il n'en reçoit de N+1. Ils ressentent donc un "pay-off" déficitaire de pouvoir par rapport à un statut actuel, à la fois sur le plan de l'autonomie et du contrôle.

3.2. Déficit structurel du pouvoir

Les différences de problèmes et de souhaits entre les ETAM et les ingénieurs sont nettes. Les ETAM ne les abordent pas jusqu'aux problèmes organisationnels. Les A.M. avec leur longue carrière dans l'entreprise, sont dans une situation plus stable que d'autres pendant les mutations technologiques et organisationnelles. Il y a plusieurs opportunités pour

les ETAM, de poursuivre la formation continue[1]. C'est normal pour les A.M. parce qu'ils sont à leur niveau maximum en tant que non-cadres et la formation de la qualification ne contribue pas à l'accès d'un poste plus important. Les A.M. sont aux postes administratifs plutôt que techniques. Donc, ils sont moins touchés par la mutation technologique de l'usine.

Normalement les A.M. ont plus de quinze ans d'expérience à SPM. Beaucoup plus âgés que les ingénieurs qui sont en fait leurs chefs directs . On voit clairement la confrontation entre A.M. et ingénieurs (chefs de service à SPM).

(1) Il y avait 39 ETAM qui ont suivi la formation continue en 1981 et il n'y avait que 4 ETAM sur le plan de la formation de la qualification dans la même année. Par contre, il y avait 32 O.S. à la formation continue et 70 O.S. à la formation de la qualification en 1984. Depuis 1983, le nombre des stagiaires à deux plans de formation augmentent sans précédent, notamment pour les femmes O.S. (28 en 1982, 82 en 1983, 141 en 1984).

TABLEAU 69

Confrontations structurelles entre A.M et Ingénieurs

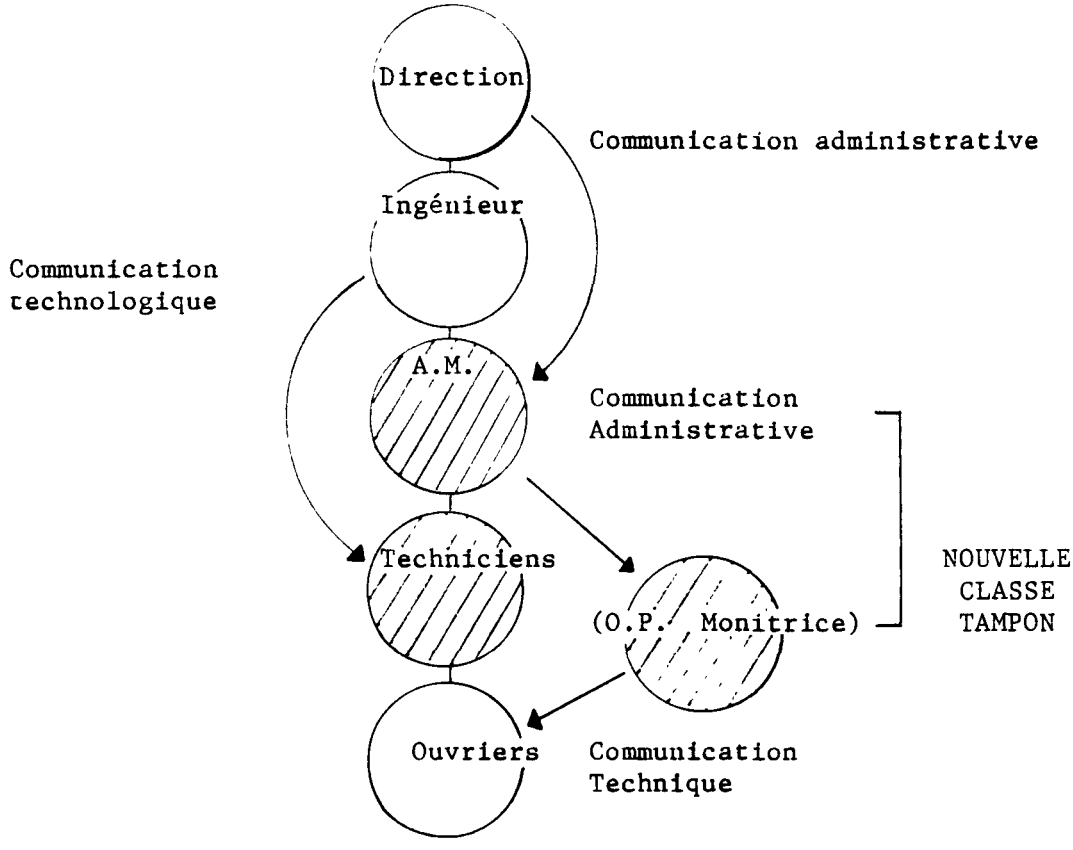
Champ de confrontation	(A.M.)	(Ingénieur)
Poste de travail	Chef d'atelier	Chef de service
Base de connaissance	Connaissance par expérience	Connaissance par éducation
Age	Plus de 40 ans	Moins de 40 ans
Contenu du travail	Travail administratif	Travail technique
Conscience professionnelle	Fidèle à l'usine	Fidèle au travail
Domaine d'information	Vision étroite de l'atelier	Vision globale de l'usine

D'ailleurs, les ingénieurs n'aiment pas discuter avec les A.M. des problèmes administratifs. Car, ils veulent en fait, plus de temps à consacrer à la recherche et à la technique. Il y a une répartition des tâches entre le chef d'atelier et l'ingénieur. L'administration et les problèmes humains sont traités plutôt par les A.M. et la technique et les nouvelles méthodes de travail (des décisions importantes de l'usine) sont traités par les ingénieurs. Pendant quelque temps, l'impact technologique ne modifie pas le fonctionnement administratif de l'usine. Et les A.M. se reposent sur leur pouvoir administratif en jouant leur rôle traditionnel de filtre.

Alors que pour les techniciens, avec leur rôle de spécialiste et avec des formations continues, l'introduction des nouvelles machines, le changement des produits ne les menacent pas comme c'est le cas chez les A.M.

TABLEAU 70

Déficit structurel du pouvoir réel



Pourtant il y a une grande différence entre A.M. et A.T. Les A.T. sont sensiblement touchés par l'impact technologique et ils demandent une formation plus spécialisée, ils sont vraiment plus exigeants que les A.M. à l'amélioration de leur situation face au changement technologique :

Les techniciens cherchent un travail plus varié et plus pratique et spécial avec des informations plus générales. Nous avons deux types d'employés d'origine différente qui sont à l'abri de la mutation technologique. Les A.M. sont hors d'influence parce qu'ils tiennent l'administration et le programme du travail, par contre. Les A.T. poursuivent de nouvelles méthodes de travail et travaillent sur de nouvelles machines. Ils sont très touchés par la mutation mais la technicité, ce qu'ils gardent, leur permet d'être à l'aise, à l'abri de la diminution d'effectif.

Sur le plan de la formation, la majorité des ouvrières exigent une formation qui leur apporte de la promotion dans leur travail. Enfin cela convient à la politique actuelle de la formation de la qualification. L'intérêt accru des ouvriers pour les informations économiques de l'entreprise ne résultent que des frustrations et des méfiances vis-à-vis de la direction et même des organisations syndicales à cause d'une part, du manque d'information et d'autre part, du manque de technique d'analyse des informations. Pourtant les ouvriers n'ont pas provoqué de problèmes sur leur lieu de travail. Leur préoccupation essentielle est l'emploi et les autres problèmes sont secondaires. La diminution d'effectif est prévue. Jusqu'à maintenant il n'y a pas eu de licenciement cela reste une préoccupation des ouvriers (notamment les O.S. sur les lignes T.V.). Les ingénieurs (les chefs de service) exigent plus d'autonomie pour le meilleur résultat technique. D'ailleurs, le pouvoir réel, aux yeux des ingénieurs reste au chef de l'usine et la déresponsabilisation des employés vient du manque d'esprit usine, accentuée par la filialisation. Les chefs de service coordonnent les techniques spéciales, l'allocation du budget, de nouvelles machines etc... mais tout est décidé au niveau de la direction. Par contre, les A.M. (réalisation de l'administration) et les A.T. (réalisation des techniques) ont, en fait plus de responsabilité qu'il n'apparaît sur l'organigramme.

L'instabilité de l'entreprise les oblige à exercer un contrôle renforcé et la délégation du pouvoir ne sert pas comme un élément de motivation au moins pour les ingénieurs. Il est important que les A.M. soient relativement à l'aise pendant les mutations technologiques. Parce que cela explique que les procédures administratives ne sont pas modifiées au gré des changements organisationnels. En fait il y a une dissidence entre la fonction technique et la fonction administrative. Le développement technologique de l'entreprise oblige à décentraliser la responsabilité aux ouvriers qualifiés. En même temps, la partie administrative ne lâche pas l'action de contrôle sur les ouvriers.

Nous avons vu le phénomène de la décentralisation du pouvoir technique et de la recentralisation du pouvoir administratif. Cette tendance, naturellement accroît les intérêts des ouvriers pour le système de formation et la délégation de la responsabilité technique plus importante. Alors qu'à la deuxième phase, ils constatent qu'il n'y a pas de réponse suffisante aux problèmes posés. Les écarts entre leurs intérêts et les réponses insatisfaisantes de la part de direction engendrent beaucoup de frustrations. Les syndicalistes aussi comme les autres ouvriers, ressentent leur manque d'informations et leur absence de compétence pour analyser les informations économiques. La cohérence entre la politique de l'entreprise et la structure de l'organisation (du fonctionnement hiérarchique et syndical) n'est pas réalisé à cause :

1) du système dual de communication entre la partie administrative

(Direction → A.M. → Ouvrières)
Ingénieur
Monitrice

et la partie technique

(Superchef à Angers → Ingénieurs → Techniciens → Ouvrières)

en terme du contrôle et transmission des informations comme l'origine de déséquilibre du pouvoir des acteurs.

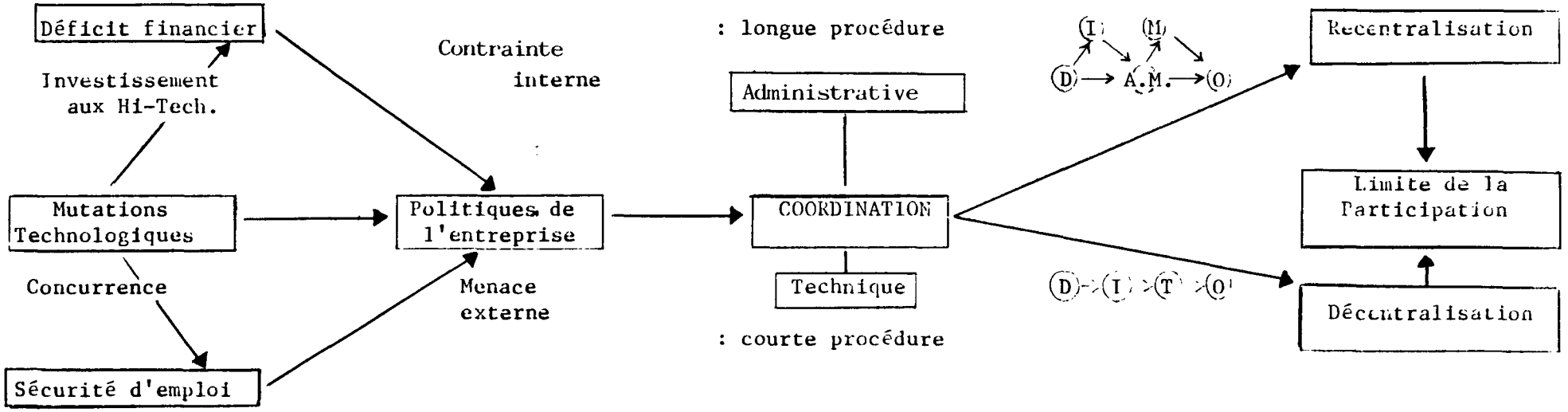
2) du manque de compétence des ouvriers à bien interpréter les informations de plus en plus sophistiqués soit administratives, soit techniques.

3) du renforcement de pouvoir de contrôle des acteurs administratifs qui empêche une transformation sociale de l'usine face aux mutations technologiques. Parce que cette fonction du contrôle ne reconnaît pas la prévention des problèmes technologiques et organisationnels par la voie des systèmes participatifs des salariés.

Ce renforcement du pouvoir hiérarchique par la diversification des fonctions (administratives et technologiques) délimite le champ d'action participative et conduit au déficit de pouvoir des acteurs.

TABLEAU 71 - DEFICIT DE POUVOIR DANS LE SYSTEME DE COMMUNICATION INTERNE

ENVIRONNEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE	ORGANISATIONS SOCIALES	
			Système	Phénomène
- Conjoncture instable : Eco./Tech./Socio.	- Politique de survie : Spécialisation en Micro-informatique	- Communication bi-dimensionnelle	-Faible hiérarchie - ouvriers déprimés - ETAM à l'aise	- Nouvelle classe tampon - Participation bureaucratique - Déficit du pouvoir



. Changements environnementaux exigent plus de l'intelligence et moins de séparation du pouvoir organisationnel	. Rationalisation . Spécialisation . Mobilisation des capacités humaines comme d'autres entreprises	. Communication . Information . Formations ne permettent pas l'application rapide de décisions stratégiques.	. Manque du pouvoir réel des acteurs . Manque d'information des ouvriers . Manque de la capacité des ouvriers décourageant, et segmentant les acteurs socio-organisationnels. La culture, la structure et la performance ne sont pas intégrées dans un principe de management.

SECTION 2. STRATEGIES DE L'INNOVATION

Nous avons vu les différentes approches organisationnelles de réduction des écarts entre l'organisation formelle et l'organisation sociale à travers des systèmes d'interactions des acteurs (système de communication interne). Ici, ces résultats venus de l'Analyse Stratégique des organisations sont réexaminés à travers l'analyse manageriale des entreprise. Nous avons défini "l'effectiveness" (efficacité globale) organisationnel suivant deux termes :

- l'amélioration de la productivité
- l'amélioration de la satisfaction.

En règle générale, la notion de la "productivité" s'interprète comme jugement de "faits" et la "satisfaction" comme jugement de "valeur". Même si on conçoit qu'ils influencent l'amélioration de l'effectiveness, leur causalité n'est pas vérifiée de façon pertinente. Nous pensons, en admettant le concept de rationalité limitée de H. SIMON, que l'investissement pour l'amélioration de la productivité (qui se manifeste souvent par une forme de rationalisation) empiète sur l'investissement pour l'amélioration de la satisfaction des employés, et vice versa.

Or, il n'y a pas de critère absolu pour mesurer le taux de satisfaction des employés. En ce sens, avant de proposer des stratégies de développement organisationnel à SPM, nous avons relativisé des "non-excellences" du SPM comparé à IBM France dans les tableaux concis :

1) Contexte organisationnel
2) Systèmes de communication
3) La répartition du pouvoir
4) Relation du pouvoir
5) Organisation sociale

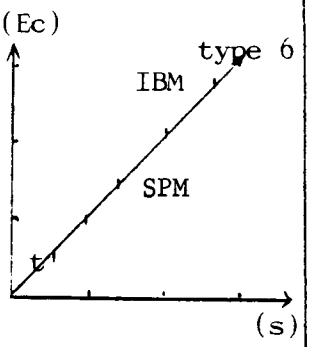
TABLEAU 72

COMPARAISONS DES DEUX ENTREPRISES

1) Contexte organisationnel

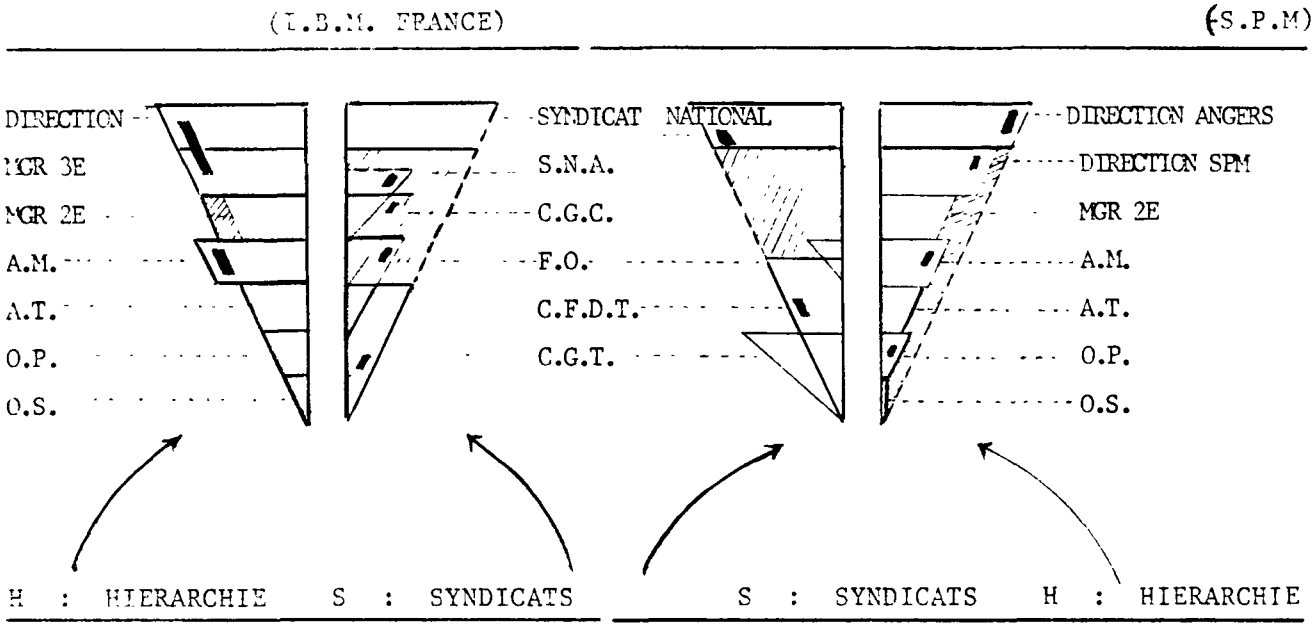
	IBM FRANCE			SPM		
TECHNOLOGIE	Hi-tech., leader			Hi-tech., suiveur		
CONCURRENCE	Forte, internationale			Forte, européenne		
PERSONNEL	cadre	ETAM	ouvrier	cadre	ETAM	ouvrier
	40.0%	24.3%	36.7%	2.2%	I4.5%	83.3%
FORMATION	Invest.plus de 10 % de la M.S.			Invest. 3 % de la masse salariale		
INFORMATION	Suffisante dans le système Hiérarchique			Filtrée par Hiérarchie, déformée par Syndicat		
COMMUNICATION	Vivante dans le système Hiérarchique			Informelle par chaque groupe d'acteur		
STRUCTURE	. Forte hiérarchie . Divers syndicats mais peu importants			. Hiérarchie peu structurée . Syndicats traditionnels, politiques		
STRATEGIE	. Production - qualité . Clients - fourniseurs . Diversification . Moyen/long terme			. Coût - productivité - Qualité . Rationalisation . Spécialisation . Court/moyen terme		

2) Système de communication

	CINQ LEVIERS D'ACTON DU MANAGEMENT POUR CONSTRUIRE LE SYSTEME DE COMMUNICATIONS					
	A INFORMATION OPERATOIRE (Minimale, pour que le travail se fasse) - ordres, consignes, normes opératoires... (Emise par tous services, unilatérale.)	B INFORMATION INTEGRATRICE ET D'AMBIANCE - péri-opératoire (pour compréhension, délégation) - sur le sens de l'action : . défensive ; . préventive ; offensive (pour représentations et adhésion). - personnelle et sociale. (Emise par service information, direction et tous organes) (Peu de dialogue)	C VOLONTE COMMUNICATION ORGANISEE - projet d'entreprise buts et principes clairs - médias de diffusion générale, réunions d'échanges - Ecoute DPO, concertation - Information prioritaire de l'encadrement. - Incitation des cadres à informer, des personnels à questionner (Dialogue cadré) ment.	D FACILITES ET ET POUVOIRS POUR INITIA-COMMUNICANTES - valeurs, structures, implantations - stratégies, plans de progrès, D.P.O. - pouvoirs de proposer et d'agir ; procédures d'initiatives (CQ, groupes progrès). - centres de de profit, - "dérégulation" - communication ascendante par la hiérar- et m.b.w.a. multicentré)	E CONCERTATION SUR LES PRINCIPES D'ACTION - Occasions de contribution au projet d'entreprise et de concertation sur les principes d'action. - Procédures d'interrogation de la direction, voies de recours, porte ouverte...	* SPM : Type 1, 2, 3 - Informelle par chaque groupe d'acteur *IBM - Type 4, 5, 6 - Vivante dans le système hiérarchique
TYPOLOGIE Des systèmes de communication de l'entreprise suivant le niveau d'engagement de la direction			OCCASIONS DE COMMUNICATIONS CONVIVIALES			PERFORMANCES EC (économique) et S (sociale) des entreprises du type. 
1. TAYLORIEN. Non-communication	+	-	-	-	-	- EC assez bon pour massifié - S mauvais
2. BUREAUCRATIQUE bienveillant	+	+	-	-	-	- S amélioré mais info peu reçue, peu d'adhésion.
3. TAYLORIEN activiste	+	-	-	+	-	- Faite de contexte, la communication dévie. Peu durable.
4. PATERNALISTE éclairé	+	+	+	-	-	- EC et S assez bons, - Adhésion AB mais peu d'initiatives
5. COMMUNICANT ouvert	+	+	+	+	-	- EC et S excellents - Adhésions et initiatives communicantes
6. COMMUNAUTE combattante	+	+	+	+	+	- D° + appartenance - TB performances - Risque d'introversion

: Tableau reconstitué(cf. O.Gélinier, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, ibid, pp.234 - 235).

3) La répartition du pouvoir (déficit du pouvoir des acteurs)



(■ ; noyaux du pouvoir réel, ▨ ; déficit du pouvoir)

4) Relation du pouvoir

	I.B.M. FRANCE	SPM
Direction	Compétition des excellences dans le système hiérarchique	Structure duale de la ligne de commandement
Hiérarchie	Equilibre continuel du pouvoir et responsabilité hiérarchique	Dispersion non structurée du pouvoir et responsabilité hiérarchique
Base	Adhésion au système hiérarchique Confiance en Direction Méfiance en syndicat	Adhésion au groupe d'intérêt Méfiance en Directeurs Méfiance en syndicat
Syndicat	Peu d'O.S. Peu important Equilibre du pouvoir inter-syndical	Les O.S. exclus du jeu de pouvoir Pouvoir institutionnel des syndicalistes C.F.D.T. majoritaire

5) Organisation sociale

Relations construites	IBM France	SPM
Relations Hiérarchiques	Principe "man-manager" : règle de jeu claire	Classe sociale "cadre-non cadre" : hiérarchie divisée, arbitraire
Relations Industrielles	Adaptation au syndicalisme français : CGT, CFDT minoritaire Neutralisation des syndicats radicaux : lutte interne des syndicalistes	Confrontation avec la direction : CGT, CFDT majoritaire Institutionalisation du pouvoir syndical : influence négative à l'entreprise
Relations Participatives	Jeux de pouvoir dans la hiérarchie : renforcement du système hiérarchique	Jeux de pouvoir dans l'organisation sociale : déficit du pouvoir dans le système hiérarchique

1. Diversification du Pouvoir Organisationnel

Le mouvement organisationnel à SPM, se divise en deux groupes du pouvoir plutôt antagonistes :

- le groupe de rationalisation représenté par le management
- le groupe de démocratisation représenté par les organisations syndicales.

Les deux orientations sont nécessaires et se complétent pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Pourtant, il faut tenir compte, dans son élaboration d'un plan de développement, du principe d'importance. Sous cet angle de l'efficacité d'investissement, la rationalisation doit devancer la démocratisation de l'entreprise(1).

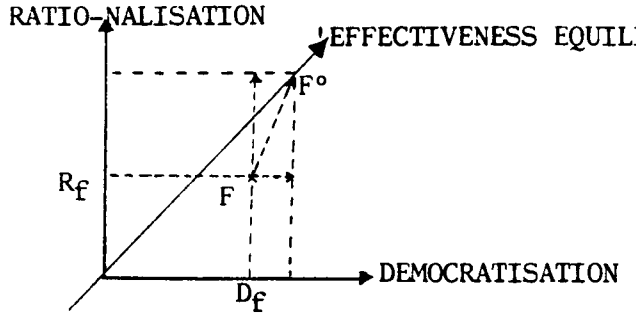
La comparaison entre IBM et SPM explique SPM comme une organisation peu structurée et au syndicalisme politisé :

- l'information est filtrée par la hiérarchie et déformée par les syndicalistes
- faible investissement pour le développement du personnel, communication segmentée par chaque groupe d'acteurs, etc.

Quant à la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, toutes les couches sociales, dans la ligne hiérarchique, sont en déficit de pouvoir. Dans la ligne syndicale, les syndicats modérés ne sont pas en position de force face aux syndicats politisés.

---

(1) Situation actuelle des entreprises françaises marquée sur le point F, nous montre que l'utilité marginale des investissements de rationalisation devance beaucoup plus celle de la démocratisation :



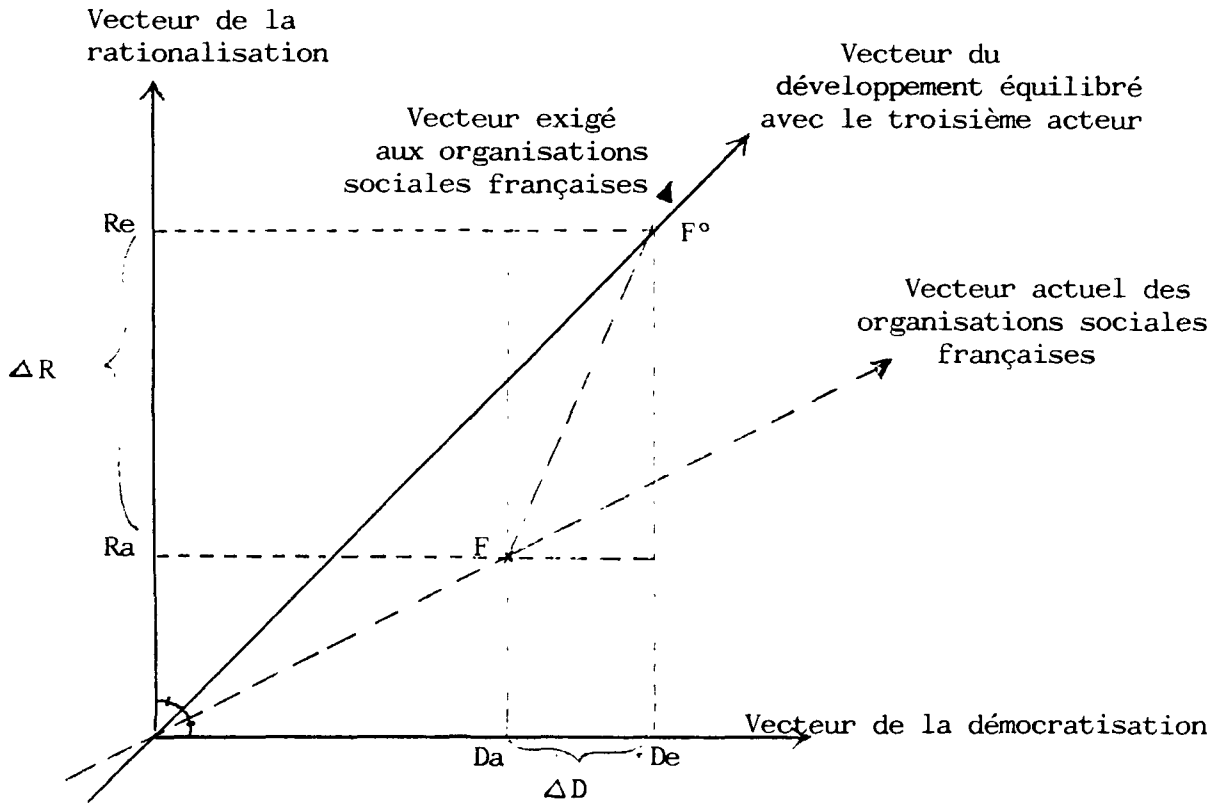
Par conséquent, dans ce contexte de pouvoir, les ouvriers de base sont doublement isolés : de la hiérarchie et des organisations syndicales. D'un point de vue managerial, le pouvoir participatif n'a pas de sens en lui-même. Son effet devient positif lorsqu'il s'accroche au groupe "Rationalisation" ou au groupe "Démocratisation", et apporte amélioration de productivité ou de satisfaction. L'isolement des ouvriers vis-à-vis de la hiérarchie et de syndicat est la première barrière au développement de SPM, suivie de la désagrégation des intérêts des acteurs.

La diversification du pouvoir organisationnel commence donc, par l'intégration du pouvoir participatif des ouvriers à leur profit. Ce processus de l'institutionalisation du "troisième pouvoir" est à la base du développement, dans le jeu de coopération à trois, pour l'entreprise française. Cette stratégie présente des difficultés évidentes pour les ouvriers. Car, à l'heure actuelle, leurs intérêts ne sont pas intégrés face aux risques de chômages technologiques. Les C.Q. et G.E. peuvent servir comme outils de la motivation collective, alors qu'on ne s'attend à l'amélioration de la productivité ou de la satisfaction des ouvriers qu'avec la considération hiérarchique et du syndicats.

Ainsi, la diversification du pouvoir organisationnel comprend non seulement la création du troisième acteur, mais aussi, la restructuration des relations hiérarchiques et professionnelles. Cette approche, apparemment idéale, ne s'applique pas aux principes de l'ordre d'investissement. Parce qu'elle vise l'application directe/générale des stratégies innovatives à toutes les relations socio-organisationnelles, avec le même degré d'importance. Si la stratégie de diversification s'applique avec la même importance dans le développement des ER, IR, et HR, il est évident qu'on s'écarte de plus en plus de l'efficacité organisationnelle. Cette notion se révèle nettement sur le graphique suivant :

TABLEAU 73

L'INSTITUTIONALISATION DU TROISIEME POUVOIR



Ra: vecteur actuel de la rationalisation
Da: vecteur actuel de la démocratisation

Re: vecteur équilibré de la rationalisation
De: vecteur équilibré de la démocratisation

F : situation actuelle des organisations sociales françaises
F°: point d'équilibre du développement organisationnel

ΔR (Re – Ra) : investissement exigé pour la rationalisation

ΔD (De – Da) : investissement exigé pour la démocratisation

Dans ce graphique, le vecteur équilibré est toujours relatif. Pratiquement, il est difficile de chiffrer le taux d'investissement ($\Delta R/Ra$ et $\Delta D/Da$). Car la causalité entre l'amélioration de la productivité et l'amélioration de la satisfaction n'est pas toujours évidente. C'est donc, bien là où l'art de management doit intervenir, coup par coup en prenant une stratégie alternative entre celle de l'amélioration de la productivité ou de la satisfaction dans le jeu de coopération. En fait, ce n'est pas le moment d'appliquer cette stratégie de diversification du pouvoir organisationnel, et elle ne sera une stratégie de développement organisationnel qu'après l'entreprise française arrive sur le point d'équilibre F°.

2) Intégration du Pouvoir Organisationnel

Dans le monde industriel en sévère compétition n'importe quelle division du pouvoir organisationnel risque d'affaiblir la compétitivité d'entreprise. Quand la survie des organisations est un point crucial, il faut que le pouvoir organisationnel soit plus intégré pour l'amélioration de la productivité que pour l'amélioration de la satisfaction des employés. Et l'ordre peut être inversé quand la responsabilité sociale ou l'assistance sociale est défaillante. Les ouvriers français, eux aussi, sont conscients de l'importance de l'amélioration de la productivité.

Dans le cas SPM, la direction exige l'amélioration de la productivité comme l'objectif organisationnel, par le coût et par la qualité. Malgré leur attitude commune à l'égard de l'amélioration de la productivité, ce sujet reste comme source d'inquiétude, plutôt qu'une opportunité du développement organisationnel. Nous avons déjà évoqué trois principales faiblesses des organisations sociales françaises, dont :

1) la faiblesse de la volonté des acteurs face au changement organisationnel et
2) la faiblesse du système hiérarchique face à l'engagement du personnel dans un jeu de coopération
3) le déficit du pouvoir psychologique et structurel.

Chez SPM, l'introduction de nouveaux systèmes collectifs dans le travail n'a pas attiré l'intérêt individuel de chaque membre des différentes couches sociales. Il est aussi évident que chez SPM, ces nouveaux enjeux stratégiques demeurent des jeux de pouvoir sans aucune transformation volontaire en jeux de performance.

La raison pour laquelle, nous soutenons l'intégration du pouvoir organisationnel au groupe "rationalisation" vient du séparatisme dans ce jeu de pouvoir institutionnel dans les entreprises françaises. Si bien que les jeux de pouvoir continuent au coup par coup lorsqu'il arrive un changement organisationnel, on peut espérer leur bilan positif si la hiérarchie est suffisamment structurée pour les guider aux jeux de performance organisationnelle. Nous proposons la stratégie de l'intégration du pouvoir organisationnel, en trois termes :

1) Dans les relations employés-employeur.
Sous la responsabilité de management, il faut que les relations actuelles des employés-employeur suivent la voie de la rationalisation. (renforcement du système de contrat individuel).

2) Dans les relations humaines.
Il faut que les enjeux collectifs de la coopération s'intègrent aux jeux de performance hiérarchiques, au lieu de s'enraciner dans les jeux de pouvoir institutionnels. (création de la volonté collective des acteurs).

3) Dans les relations industrielles.
Il faut que le syndicalisme s'accommode de la nouvelle technologie "high-tech" et que la hiérarchie soit vigilente face à ce mouvement imprévu (rénovation de l'image "anti-performance" du syndicalisme).

Ces trois orientations exigent, d'un accord commun, la restructuration du système hiérarchique.

Nous avons constaté, dans les entreprises françaises, que le mouvement collectif est en fort recul[1] et l'individualisme fonctionne comme élément subversif du pouvoir organisationnel. En somme, dans les organisations sociales françaises, on manque de "professionalisme individuel" par rapport aux organisations sociales américaines et on manque de "professionalisme collectif" par rapport aux organisations sociales japonaises.

Tandis que l'individualisme américain et le collectivisme japonais servent la capacité organisationnelle, dans le type de management français, ils fonctionnent comme des contraintes organisationnelles : l'individualisme représenté par le séparatisme et le collectivisme monopolisé par le "contre-pouvoir" syndical. En fait, le collectivisme n'est pas la tendance sociale et l'individualisme répandu n'est pas mené d'une manière positive. Quand la conscience professionnelle est établie et intégrée dans le système hiérarchique, nous pensons que le mouvement collectif s'intègre facilement, dans le jeu de performance hiérarchique. Nous préférons, pour les entreprises françaises, aller sur la voie de la rationalisation du système hiérarchique en intégrant cet individualisme dispersé (institutionalisation du troisième pouvoir dans le système hiérarchique), plutôt que de viser directement la mobilisation collective des employés sous les "habits" japonais ou américains. (automisation du troisième pouvoir dans les organisations sociales).

---

(1) "Désagrégation des intérêts", "diminution des adhérents aux organisations syndicales", "projet non-partage d'entreprise", etc.

CONCLUSION

CONCLUSIONS GENERALES

Nous avons focalisé l'objectif de la recherche sur le réaménagement des relations de pouvoir face au nouveau management participatif et collectif dans les entreprises françaises. Ce nouveau type de management constitue le centre de cette recherche.

Etant donné que le système de management participatif est une partie du système de communication interne et que des relations de pouvoir sont des fruits des logiques d'action humaine, nous avons définit l'organisation sociale comme un système construit par un mix des différentes logiques d'action collective dans le champ de communication interne de l'entreprise.

* * *

Les jeux de la communication interne se trouve dans tous les types de relations entre les acteurs : Direction, Syndicats, Hiérarchie et Base. Elle est souvent analysée selon trois types : jeux à deux (Direction, Syndicats), jeux à trois (Direction, Syndicats, Hiérarchie), jeux à quatre (Direction, Syndicat, Hiérarchie, Base).

Dans ces jeux de communication interne, chaque groupe d'acteurs est bien actif soit par la participation à la performance soit par la participation au pouvoir (l'intérêt individuel ou collectif). L'enjeu du système de management participatif est donc dans ses logiques d'action humaine :

1) la logique d'action négociatoire caractérisée par la confrontation,
2) la logique d'action hiérarchique caractérisée par la rationalisation,
3) la logique d'action participative caractérisée par la mobilisation.

Or, le nouvel enjeu du système de management participatif est dans la logique de la mobilisation des ressources humaines. Ce nouveau mouvement participatif est introduit en France au début des années 80 sous forme des cercles de qualité, groupes d'expression des salariés, projet d'entreprise, groupes excellence, etc. Ses résultats ne nous apparaissent pas satisfaisants. L'analyse comparative entre une entreprise de type de management américain (IBM France) et une entreprise de type de management traditionnel (SPM) nous a montré qu'il y a une forte inertie de l'action humaine dans l'entreprise française qui en reste à la logique de la confrontation :

1) les acteurs recherchent plus le pouvoir que la performance organisationnelle,
2) des conflits de pouvoir opposent les acteurs les uns aux autres,
3) les acteurs sont fortement individualistes avec des rivalités de pouvoir,
4) l'intervention des organisations syndicales est trop décalée des aspirations des ouvriers.

En fait le professionalisme français est contrarié par le mouvement brownien de chaque groupe de pouvoir et c'est bien là que l'héritage culturel fonctionne comme contrainte plutôt comme capacité face à l'introduction d'un nouveau collectivisme participatif.

Avec ces constats, nous avons employé deux voies de développement organisationnel : l'un est le renforcement de la logique de la rationalisation par la participation à la performance individuelle et l'autre est le renforcement de la logique de la mobilisation par la participation à la performance collective.

* * *

L'analyse qualitative (Chapitre III, IV) nous a montré clairement la supériorité de la logique de la rationalisation sur la logique de la confrontation :

Dans les relations hiérarchiques, IBM France pratique le système "man-manager" sous la responsabilité du manager direct ; des réunions mensuelles et individuelles sur un sujet bien personnalisé, l'évaluation de la performance par l'entretien individuel et l'enquête d'opinion, etc. Autour de ce principe man-manager, l'on trouve une large flexibilité qui correspond à la marge de responsabilité individuelle ; la porte ouverte, le système de suggestion et le point d'interrogation, etc. Il est donc évident que chez IBM France, la règle de jeu de communication est clairement construite dans la ligne hiérarchique. Par contre, chez SPM, on ne trouve pas de concept qui explique le principe de management. Leur système hiérarchique peut être décrit comme divisé, fragmenté et arbitraire : 1) il y a peu de réunions au niveau A.M. et ouvriers et même les informations sur la restructuration du groupe sont reçues par les journaux 2) il n'y a pas de lieu institutionnel pour faire des suggestions 3) l'appréciation du personnel est faite avec des critères non-explicites 4) au niveau des managers il y a peu d'esprit d'équipe ou de coopération 5) le manager juge les gens en cherchant les compétences et il n'apprécie pas les potentiels.

Dans les relations industrielles, IBM France s'adapte à l'environnement français en acceptant les organisations syndicales dans l'entreprise mais les syndicats radicaux gardent peu de voix et sont toujours minoritaires. En plus, la montée récente de F.O. avec sa forte croissance entraîne un phénomène de la neutralisation des syndicats radicaux par la lutte interne des syndicalistes. Cependant chez SPM, les CGT, CFDT sont majoritaires et même s'il y a peu d'activité syndicale, il y a des influences pesantes et négatives sur l'entreprise.

Dans les relations participatives, l'arrivée des Cercles de Qualité chez IBM poursuit un double but organisationnel : la production et la qualité, par le travail en groupe. Ce nouveau projet s'oppose fortement avec la logique traditionnelle de la rationalisation. La confrontation entre le chef du personnel qui applique les principes de management et le chef du programme excellence nous apparaît comme des jeux de pouvoir d'une même manière que l'on a constaté dans l'entreprise française (conflit entre le chef du personnel et le coordinateur de Cercles de Qualité). Chez IBM derrière ces jeux de pouvoir il y a l'intérêt commun de l'amélioration de la performance, même si le type de participation est différent - l'un est individuel et l'autre est collectif. L'on peut dire que c'est un conflit positif qui contribue à l'augmentation de la performance organisationnelle.

Dans l'entreprise française, à cause du faible système hiérarchique, les jeux de pouvoir dans le champ de participation accentue encore le phénomène de "déficit de pouvoir" :

1) Le déficit psychologique du pouvoir réel

La délégation du pouvoir et la responsabilisation sont des politiques communes à l'entreprise américaine et française mais le phénomène de déficit de pouvoir apparaît beaucoup plus fort dans l'entreprise française. Chez IBM France, le fameux système man-manager est basé sur l'équilibre entre la responsabilité et l'autorité reçue et le déséquilibre serait l'objet de critique des deux parties (des managers et du personnel) avec les dispositifs de la porte ouverte, de suggestion, de

point d'interrogation et d'enquête d'opinion, etc. Par contre, l'entreprise française manque un système de communication interactive et individualisée dans la ligne hiérarchique. Le vécu négatif des gens s'explique par une stratégie "défensive" disant "je ne suis pas responsable parce que je n'ai pas de pouvoir". Et compte tenu de la conception absoluste de l'autorité en milieu français, difficulté de la communication avec le manager, la longue procédure de décision et le manque de confiance vis-à-vis de l'individu conduisent au phénomène saillant du déficit du pouvoir réel.

2) Le déficit structurel du pouvoir réel

Le changement de métier exige un personnel plus qualifié, et le nouveau système de management participatif exige de nouvelle capacité technique et d'animation. Ces exigences organisationnelles coupe l'échelle de communication par la ligne administrative et la ligne technologique. Cette division des canaux de communication hiérarchique accentue le phénomène de déficit de pouvoir des ingénieurs, A.M. et techniciens : l'ingénieur par la perte du pouvoir de contrôle administratif qui est passé souvent directement du manager troisième ligne à la maîtrises, l'A.M. par la perte du contrôle technique qui est passé directement des ingénieurs aux techniciens et le technicien par la perte du contrôle technique et administratif qui est passé de l'A.M. aux monitrices qui jouent maintenant le rôle des leaders techniques. En fait les classes d'ETAM et de monitrice sont réapparues comme de nouvelles "classes de tampons".

L'inefficacité de la logique de la confrontation provient donc non seulement du faible système hiérarchique mais aussi des systèmes participatifs traditionnels (C.E.) et nouveaux (C.Q., G.E., G.A.Q, etc) : le système participatif traditionnel se décale de plus en plus des aspirations du personnel conduisant à de fortes divergences entre les acteurs, et le nouveau système participatif conduit à une forte résistance de ceux qui sont encore préoccupés par les besoins personnels. Enfin, tant que la logique de la confrontation domine l'organisation sociale, le déficit du pouvoir global (égal à la somme des pouvoirs individuels des acteurs) est inévitable.

Cette recherche nous enseigne que la logique de la rationalisation est la base pour la meilleure utilisation du nouveau système de management participatif et aussi que c'est la hiérarchie qui peut conduire le jeu de l'amélioration de la performance organisationnelle. Trois points enfin nous semblent particulièrement importants. Car ils posent question pour la création et pour l'institutionalisation du nouveau pouvoir participatif :

1) le projet d'entreprise n'est pas partagé par les membres des organisations sociales pour mobiliser leurs volontés de participation.
2) le système de communication n'est pas établi autour de la ligne hiérarchique pour intégrer la capacité organisationnelle à la direction de la rationalisation d'entreprise.
3) le jeu de coopération imposé ne résulte que dans la frustration et le sentiment de déficit du pouvoir.

Pour la création d'une micro-culture mobilisatrice, il faut que les entreprises françaises de type de management traditionnel rationalisent d'abord leur système hiérarchique pour le renforcer. Ensuite, organisent la mobilisation collective du personnel à travers l'institutionalisation du troisième pouvoir participatif. Peut être savent-elles déjà qu'il faut avoir une hiérarchie courte, pas d'échelon tampon, pas de fracture de la ligne de haut en bas et qu'il faut savoir dialoguer et négocier face à face sans court-circuitage ni échelon tampon. Mais elle n'appliquent pas ces principes.

Il nous semble que si les Français connaissaient mieux les organisations Nord-Américaines, Allemandes, Japonaises, etc., ils verraient ce qu'ils ne voient plus tant ils le portent en eux : les responsables ont du mal (peur) à exercer pleinement leur autorité de façon constructive posée et relativement calme. Ils pêchent souvent par excès (autorité, arbitraire) ou par défaut (démission, jeu de l'échelon tampon, tout est de la faute des dirigeants et autre mécanisme de dérobades). La peur du face à face dans les relations de pouvoir et d'autorité, peur par laquelle Michel CROZIER a expliqué le "goût de la bureaucratie" pour les français paraît encore très présente chez les responsables actuels.

* * *

Les contributions de cette étude sont limitées dans leur portée. Pourtant nous avons clairement observé que la logique de la confrontation empêche le développement économique de l'entreprise française.

L'utilisation de l'Analyse Stratégique s'est avérée très efficace dans la mesure où elle a permis :

1) d'identifier les différents jeux de pouvoir dans les deux entreprises étudiées en fonction des logiques d'action collective
2) de tirer les raisons des résistances au changement dans chaque groupe d'acteurs face aux nouveaux systèmes de management participatif et
3) de constater le phénomène du déficit de pouvoir dans les organisations sociales les plus traditionnelles.

L'Analyse Stratégique s'est encore montrée utile dans la mesure où elle nous a permis non seulement d'effectuer un diagnostic mais également de déboucher sur la formulation de propositions d'action à l'aide du concept managerial de développement organisationnel. Elles concernent respectivement :

1) une micro-culture mobilisatrice

Dans l'entreprise traditionnelle, le pouvoir organisationnel s'épuise en un jeu à somme nulle entre la direction et les syndicats. Il en résulte une satisfaction et une productivité inférieures à celle de l'entreprise au type de management Américain. Cela indique la force du système hiérarchique qui permet la mobilisation des ressources humaines. Aussi l'entreprise française en favorisant l'introduction d'un nouveau système participatif risque-t-elle de ne pas atteindre ses objectifs de performance si elle ne sert qu'à la division du pouvoir organisationnel.

2) Une hiérarchie vigilente

Dans l'introduction d'un nouveau système participatif, il faut que les managers soient vigilents pour que ce nouveau collectivisme ne nuise pas aux besoins de développement individuel : l'absence ou l'excédent d'investissement en formation du personnel ne débouche que sur la frustration si le niveau de compétence et de potentiel ne sont pas pris en compte avec des critères bien précis et objectifs.

3) Une bonne conduite aux jeux de performance

L'individualisme est un phénomène universel mais ses effets relèvent différent fonction de la logique d'action collective. Dans la logique de la rationalisation, l'individualisme s'intègre dans la compétition pour le développement organisationnel tandis que dans la logique de la confrontation, il conduit à des conflits de pouvoir institutionalisé : peu de coopération entre les services, la recentralisation du pouvoir stratégique (informations stratégiques) en échange de délégation du pouvoir opérationnel (informations pour éxécution), et la lutte entre les organisations syndicales voire contre la hiérarchie. En fait tout ceci conduit à une organisation sociale moins productrice et humaine car elle traîne un fardeau épuisant bloquant la création de valeurs communes entre les membres d'organisation.

* * *

Cette recherche a été conduite dans une entreprise française de type de management plutôt traditionnel. Cela nous a conduit peut-être à critiquer plus le mode de fonctionnement de l'entreprise française qu'il ne le faudrait pas. Il est aussi certain que l'Analyse Stratégique a surtout été utilisée pour les managers ; avons nous suffisamment pris en compte les acteurs "indifférents" et ignorants des jeux de communication interne de l'entreprise ? Les acteurs hors du "jeu de la performance" sont considérés comme "passifs" ou "sans pouvoir" ce qui d'ailleurs est contraire aux concepts

de ceux de l'Analyse Stratégique. L'objectivité de l'approche socio-organisationnelle est encore mise en question car l'Analyse Stratégique d'une organisation (telle qu'elle "est") n'autorise pas a priori la formulation de propositions normatives (telle qu'elle "devrait être"). Quel doit-être le rôle du sociologue dans le monde du management ?

* * *

Cette étude nous semble porteuse de perspectives de recherches nouvelles. Premièrement, nous pourrions analyser des relations de pouvoir non seulement dans le système de communication interne mais aussi externe. Deuxièmement, nous pourrions faire des recherches non seulement pour les managers mais aussi pour les autres acteurs principaux, avec des critères différents de celui de la performance organisationnelle. Enfin, l'étude comparative entre une entreprise américaine et une entreprise française "high-tech avancée et performante" donnera plus de résultats significatifs et intéressants que celle de l'entreprise très traditionnelle que nous avons étudiée.

A travers notre étude sur le mode de fonctionnement des organisations sociales, nous avons constaté que la faiblesse de la hiérarchie est la raison principale du fonctionnement latérigrade du management participatif. Il est donc nécessaire de rénover d'abord les organisations sociales traditionnelles par l'intégration du pouvoir organisationnel dans le système hiérarchique avant de vouloir mener des actions de mobilisation.

A N N E X E S

SECTION I. TROIS OUTILS D'ANALYSE DES ORGANISATIONS

SECTION 2. QUESTIONNAIRES ET GUIDE D'ENTRETIEN

26.Confrontation des objectifs 87
27.Circulation des éléments motivateurs 88
28.Profil du chef 92
29.Les conditions de réussite 100
30.Laqualification nécessaire 101

31.Carrière : différents types de trajectoires 102
32.Convergence et divergence des compétence 102
33.Différents effets de la polyvalence 103
34.Les conditions de la promotion 104
35.Culture sociale et culture organisationnelle 104

36.Les différents systèmes du travail en groupe 133
37.Equipe de qualité 134
38.La sphère des groupes dans le Programme Excellence 138
39.Jeu dangéreux 145
40.Proportion des Groupes Excellence 154

41.Evolution des Groupes Excellence 156
42.Changement de la structure 159
43.Jeux d'Excellence 160
44.Relations des groupes d'acteurs 161
45.Relations des groupes d'acteurs avec le Programme Excellence 163

46.Relations des programme Excellence avec les services administratifs 164
47.Le Potentiel du Groupe Excellence 166
48.Communication collective et son effet 169
49.Le niveau d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise 171
50.Jeux de la performance : conflit positif 177

51.La structure de la rationalisation 177
52.Evolution de la qualification du personnel 179
53.Le Grand Public : un tiers du Groupe F 181
54.Problèmes structurels du Groupe F 187
55.Efficacité de la communication interne 190

56.Evolution de la prime d'ancienneté 195
57.Elimination du personnel par déclassement 198
58.La nouvelle relation Socio-organisationnelle 209
59.Ligne de communication des G.E et C.Q 215
60.Situation actuelle des C.Q à SPM 218

61.Enjeux stratégiques des cercles de qualité 220
62.Conflit du rôle aux enjeux stratégiques des cercles de qualité 222
63.Evolution des cercles de qualité 223
64.Rôles de polyvalent aux cercles de qualité 226
65.Etapes de motivation par la participation 240

66.Différent démarche des systèmes participatifs 244
67.L'effet du séparatisme hiérarchique 251
68.Déficit psychologique du pouvoir réel 280
69.Confrontations struturelles entre A.M et ingénieurs 282
70.Déficit structurel du pouvoir réel 283
71.Déficit de pouvoir dans le système de communication interne 287

72.Comparaisons des deux entreprises :
1)contexte organisationnel 289
2)système de communication 290
3)la répartition du pouvoir 291
4)relation du pouvoir 292
5)organisation sociale 293

73.L'institutionalisation du troisième pouvoir 296
74.Cercles vicieux des effets Contre-intuitifs de l'organisation réelle 321
75.Changement progressif des actions collectives 322
76.Caractéristiques du modèle mécanique et du modèle organique 323
77.Limite d'Analyse Stratégique 324
78.Raisonnement de l'Analyse des Ecarts . 326

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I. LES CONDITIONS DE LA RECHERCHE 10

SECTION 1.PROBLEMATIQUE: NOUVELLE TENDANCE DES ORGANISATIONS 10

1.Organisation sociale et approche socio-organisationnelle 10

2.Structure des organisations sociales 12

3.Création d'une micro-culture mobilisatrice 23

SECTION 2.HYPOTHESE DE LA RECHERCHE 26

1.Logique de la mobilisation 28

2.Logique de la rationalisation 28

3.Relation de pouvoir et performance organisationnelle 29

SECTION 3.ANALYSE SOCIO-ORGANISATIONNELLE 30

1.Collecte des données 30

2.Analyse des données quantitatives 33

3.Analyse des données qualitatives 38

CHAPITRE II. COMPARAISON DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE 41

SECTION 1.PRINCIPAUX ACTEURS 42

1.Le système hiérarchique 43

2.Partenaires sociaux 52

SECTION 2.SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION 56

1.Moyen et sources d'information 56

2.La quantité et la qualité de l'information 57

3.Niveau de satisfaction face à l'information 58

4.Les dérapages de la communication 67

SECTION 3.SYSTEME DE MOTIVATION 73
1.Image de l'entreprise 73
2.Eléments motivateurs 74
3.Autonomie au travail 91

SECTION 4.SYSTEME D'EVALUATION 96
1.L'évaluation de la performance 97
2.Les conditions de la promotion 98
3.Changement de poste 105

REFLEXIONS 107

CHAPITRE III. LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE AMERICAIN 113

SECTION 1.MODELISATION DES ORGANISATIONS SOCIALES 116
1.Modèle rationnel 116
2.Modèle politique 129
3.Modèle participatif 132

SECTION 2.COMPETITIONS DES MODELES 144
1.Adaptation du modèle rationnel au modèle politique 144
2.Neutralisation des partenaires sociaux 148
3.Compétition des Excellences 149

SECTION 3.JEUX DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 159
1.Enjeux stratégiques 161
2.Enjeux opérationnels 166

REFLEXIONS 170

CHAPITRE IV. LES ORGANISATIONS SOCIALES AVEC UNE CULTURE MANAGERIALE DE TYPE FRANCAIS 179

SECTION 1.LES DISSIDENCES DES ORGANISATIONS SOCIALES 184
1.Faits historiques 184
2.La rationalisation et ses limites 188
3.La démocratisation et ses limites 202

SECTION 2.LE NOUVEAU COLLECTIVISME 212
1.Les principaux acteurs 214
2.Les cercles de qualité 216
3.Les groupes d'expression 236

SECTION 3.JEUX DU POUVOIR INSTITUTIONNEL 247
1.L'individualisme; plus autonome,plus individualiste 249
2.La décentralisation et la nationalisation 254
3.Le syndicalisme français face au nouvel enjeu technologique 256

REFLEXIONS 260

CHAPITRE V. INNOVATION DES ORGANISATIONS SOCIALES 265

SECTION 1.OBJETS DE L'INNOVATION 266
1.Problème de volonté des acteurs face aux changement 266
2.Faible système hiérarchique 271
3.Déficit du pouvoir réel 277

SECTION 2.STRATEGIE DE L'INNOVATION 288
1.Diversification du pouvoir organisationnel 294
2.Intégration du pouvoir organisationnel 297

CONCLUSIONS 300

ANNEXES :
SECTION 1.TROIS OUTILS D'ANALYSE DES ORGANISATIONS 309
1.Analyse comparative des organisations 309
2.Analyse Stratégique des organisations 317
3.Analyse institutionnelle des organisations 327
SECTION 2.QUESTIONNAIRES ET GUIDE D'ENTRETIEN 333
1.Questionnaires 333
2.Guide d'entretien 343

BIBLIOGRAPHIE 356