

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

NICOLE DORVAL

B.A.A.

ANALYSE DES FACTEURS D'EFFICACITE D'UN MODELE QUEBECOIS

DE GESTION DANS UN ENVIRONNEMENT FRANCAIS

CAS CASCADES-LA ROCHETTE (France)

AVRIL 1988



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RESUME

Cette recherche traite de l'efficacité organisationnelle. L'auteure a appliqué le modèle de R.T. Pascale et A.G. Athos. Ces derniers, dans une volonté d'analyser l'efficacité organisationnelle, ont développé un modèle basé sur sept éléments qui interagissent entre eux. Ces éléments sont les objectifs supérieurs, le style, le personnel, le savoir-faire, les structures, les systèmes et la stratégie. Cette étude a analysé, à l'aide de ce modèle, la dynamique de l'usine que possède la société québécoise Cascades à La Rochette, en France. L'auteure a constaté que la survivance de l'usine (Cascades inc. agissait à titre de repreneur) et son but ultime et partagé a permis d'harmoniser les objectifs de l'organisation et ceux des acteurs concernés. De plus, elle a constaté que les objectifs de l'entreprise sont liés à des valeurs humaines et assurent une reconnaissance des efforts de tous. Finalement, les dirigeants ont valorisé la continuité de la mission de l'usine, ceci soutenu par un style de gestion basé sur la confiance mutuelle. Loin des pratiques managériales abusives et des manipulations psychologiques, le cas Cascades-La Rochette s'insère dans une nouvelle voie de la théorie des organisations grâce à l'importance accordée à l'élément humain comme agent autonome.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements sincères vont à Monsieur Gilles Saint-Pierre pour ses conseils, sa disponibilité et son support moral constant dans la rédaction de mon mémoire de maîtrise.

Egalement, je tiens à remercier Monsieur Alain Lemaire de Cascades Inc., qui m'a permis d'acquérir une expérience enrichissante au sein de l'usine Cascades-La Rochette, de même que l'aide financière accordée.

Finalement, je tiens à remercier d'une façon particulière les directeurs, Messieurs Pépin et Pelletier ainsi que tous les employés de Cascades-La Rochette car sans leur collaboration ce mémoire n'aurait pu être réalisé.

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE I - THEORIE DES ORGANISATIONS.....	11
1. Organisation et rationalité économique.....	11
1.1 Origine du capitalisme industriel.....	11
1.2 Transformation de la nature du travail.....	14
1.3 Ecole liée à la rationalité technique.....	17
1.3.1 Taylorisme et organisation scientifique du travail.....	17
1.3.2 Fayol et l'appropriation de la gestion par la direction.....	21
1.4 Pratiques managériales et rationalité technique..	22
1.5 Rationalisation du facteur humain et ses conséquences.....	23
1.6 Rationalité économique et les P.M.E.....	24
2. Organisation comme institution sociale.....	26
2.1 Limites de la théorie classique.....	26
2.2 Ecole des relations humaines.....	27
2.2.1 Elton Mayo.....	27
2.3 Théorie des motivations.....	29
2.3.1 Abraham H. Maslow.....	30
2.3.2 Douglas McGregor.....	32
2.3.3 Frederik Herzberg.....	34
2.4 Ecole socio-technique.....	36
2.5 Pratiques managériales et institution sociale..	37
2.6 Facteur humain: la participation et l'intégration.....	38
2.7 P.M.E. comme institution sociale.....	40

3.	Organisation, synthèse de la rationalité technique et du facteur humain.....	42
3.1	Ere nouvelle en terme de pratiques managériales	42
3.2	De nouveaux rapports dans le travail.....	43
3.3	Courants actuels.....	44
3.3.1	William Ouchi.....	44
3.3.2	Richard T. Pascale et Anthony G. Athos.	47
3.3.3	Thomas Peters, T., Robert H. Watermann.	49
3.3.4	Georges Archier et Hervé Sérïeyx.....	50
3.4	Pratiques managériales et la synthèse de la rationalité technique et du facteur humain.....	53
3.5	Limites de l'approche.....	54
3.6	Impact dans la P.M.E.....	55
4.	Notion d'efficacité dans les théories des organisations.....	57
4.1	Ecole classique et sa perception de l'efficacité.....	57
4.2	Ecole des relations humaines et sa perception de l'efficacité.....	59
4.3	Troisième niveau dans les théories des organisations.....	62
	Conclusion.....	64
	Références au chapitre I.....	67
	 CHAPITRE II - LE CAS CASCADES LA-ROCHETTE.....	71
1.	Méthodologie.....	71
1.1	Modèle d'analyse.....	71
1.2	Population.....	71
1.3	Echantillon.....	72
1.4	Collecte de données.....	73
2.	Evolution du groupe Cascades Inc.....	73
2.1	Cascades inc.....	74
2.2	Cartonnerie La Rochette.....	78
2.3	Plan de relance.....	83

3.	Evaluation des éléments d'efficacité chez Cascades-La Rochette.....	85
3.1	Objectifs supérieurs.....	86
3.2	Style.....	88
3.3	Personnel.....	93
3.4	Savoir-faire.....	101
3.5	Structure.....	105
3.6	Systèmes.....	107
3.7	Stratégie.....	110
3.8	Autres caractéristiques.....	118
3.9	Acteurs syndicaux.....	120
	Références chapitre II.....	124
	CONCLUSION.....	125
	BIBLIOGRAPHIE.....	130
	 ANNEXES	
	Annexe 1 - Guide d'entrevues.....	133
	Annexe 2 - Noms et idéologies des différents syndicats.	138
	Annexe 3 - Attribution des représentants du personnel..	140
	Annexe 4 - Glossaire.....	142

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableaux

I.	Caractéristiques du facteur "objectifs supérieurs" évaluées chez les différents acteurs.....	86
II.	Caractéristiques du facteurs "style" évaluées chez les différents acteurs.....	89
III.	Caractéristiques du facteur "personnel" évaluées chez les différents acteurs.....	94
IV.	Caractéristiques du facteurs "savoir-faire" évaluées chez les différents acteurs.....	102
V.	Caractéristiques du facteur "structure" évaluées chez les différents acteurs.....	105
VI.	Caractéristiques du facteur "systèmes" évaluées chez les différents acteurs.....	107
VII.	Caractéristiques du facteur "stratégie" évaluées chez les différents acteurs.....	111

## INTRODUCTION

Les organisations créées par et pour les hommes sont vouées à une dépendance envers l'élément humain.

Nos sociétés industrielles se sont développées avec des hypothèses de base qui furent acceptées ou rejetées par la suite. Toutefois, ces dernières nous permettent une compréhension globale de l'évolution du phénomène étudié. Différents courants de pensées se coupent et se superposent pour augmenter la connaissance des organisations. Cependant, l'objectif final de ces organisations demeure avant tout l'atteinte de l'efficacité.

Le Taylorisme cherche l'efficacité organisationnelle par une rationalisation du facteur humain.

La capacité physique des individus alliée à une organisation du travail rigoureusement étudiée éliminaient tout désordre éventuel et surtout, faisaient abstraction de motivations, autres que monétaires. Par la suite, devant un refus des individus à donner leur potentiel de travail afin d'atteindre l'efficacité dans les organisations, l'école des relations humaines se développe.

On aura écrit sur ces deux écoles que le Taylorisme faisait référence aux bras des travailleurs et que celle des relations humaines apportait un élément supplémentaire soit que

les travailleurs ont aussi un coeur. Au delà de cette caricature une réalité perce et ce sont des motivations pour le facteur humain, d'ordre psychologique.

Toutefois, les thèses de participation et d'intégration du travailleur aux objectifs de l'entreprise se heurtèrent à une résistance. L'ouverture sur le marché industriel de pays, considérés jusqu'à dernièrement, comme sous ou peu développés amène un questionnement sur l'efficacité organisationnelle.

De nouveaux concepts s'élaborent pour permettre à un nouvel axe de la théorie des organisations, de prendre forme. La notion de culture organisationnelle ainsi que l'acceptation de l'individu, comme étant un agent autonome dans une activité de travail, s'éloignent d'un contrôle basé sur la rationalité ou sur des manipulations psychologiques.

Donc, dans un premier temps nous allons refaire le cheminement des différentes écoles pour dégager un axe pour l'avenir car nous ne pouvons envisager le futur sans jeter un regard sur l'évolution de la théorie des organisations.

Puis, dans un deuxième temps, à partir d'une étude de cas nous allons analyser l'efficacité d'une entreprise. Le modèle de Pascale et Athos nous servira de base d'analyse. Ce dernier s'insère dans une nouvelle volonté et surtout dans une compréhension globale du facteur humain dans les organisations.

**CHAPITRE I**

**THEORIES DES ORGANISATIONS**

## CHAPITRE I

### THEORIES DES ORGANISATIONS

#### 1. ORGANISATION ET RATIONALITE ECONOMIQUE

##### 1.1 Origine du capitaliste industriel

C'est en Angleterre, fin XVIII<sup>e</sup> siècle, que naît la grande industrie. Le passage d'une société traditionnelle à une société industrielle que l'on qualifia de révolution dû à l'essor prodigieux de la grande industrie, fut marquée par de nombreuses phases.

De la période du système domestique où, l'artisan accomplit toutes les tâches du système productif et écoule lui-même ses marchandises, à la manufacture où l'ouvrier dépouillé de tout droit de propriété sur les outils de production et ne compte plus que sur sa force de travail qu'il vend pour assurer sa subsistance, il y a une étape que l'on qualifiera d'intermédiaire. Dès que la production dans le système domestique dépasse la consommation locale, l'artisan doit, pour écouler son produit, s'enjoindre un intermédiaire. Ce dernier, capitaliste, a une fonction uniquement commerciale.

Ce dernier, capitaliste, a une fonction uniquement commerciale. Puis, comme l'explique Paul Mantou,<sup>1</sup> certains détails de finition seront laissés à ce marchand qui devient en quelque sorte entrepreneur de travail, du fait qu'il doit embaucher des ouvriers pour effectuer ces tâches: "C'est la première étape de la transformation graduelle du capital commercial en capital industriel<sup>2</sup>". Finalement, de simple acheteur, le marchand se rend bientôt maître de toute la production. On assiste à la naissance de la manufacture. Fondamentalement, le système de production reste le même; tout au plus s'accroît le nombre d'ouvriers dans un même lieu. Cependant, l'illusion projetée par l'immuabilité des procédés de production jette un écran sur la cassure capital-travail.

L'arrivée du machinisme (1784 introduction de la machine à vapeur) bouleverse les techniques de production, accentue la scission irrévocable dans les rapports ouvriers-patrons par l'achèvement de la mainmise sur les moyens de productions des possesseurs du capital.

Le capitalisme, représenté par l'entreprise industrielle, présuppose un changement des valeurs tant sociales, culturelles qu'économiques.

L'entreprise industrielle crée de nouveaux modèles. La notion de produit, déjà présente pour le marchand, s'enjoint d'une discipline rationnelle: le profit bien sûr, mais à travers "une accumulation indéfinie<sup>3</sup>" du capital.

Selon Max Weber (1864-1920), le capitalisme s'est développé grâce à une éthique particulière. Dans son analyse de l'éthique protestante et de l'esprit du capitalisme, Weber explique que l'accumulation de richesses n'aurait pas été suffisante pour donner naissance à la société industrielle; elle allait de pair avec une morale austère et puritaine où l'individualisme primait. L'explication donnée par Weber met en interaction l'esprit capitaliste, comme nécessaire au développement du capitalisme, et l'éthique protestante sans toutefois en tirer une causalité<sup>4</sup>.

On voit donc se tisser un nouveau système de valeurs; du féodalisme où le seigneur et les censitaires forment une collectivité avec des liens et des obligations mutuellement acceptés, la bourgeoisie, née de la société industrielle, renverse cet ordre établi. L'individualisme, facteur de l'esprit capitaliste, laisse en place les valeurs sociales, culturelles et économiques nécessaires à une classe dite "petite bourgeoisie" pour se développer.

Dans ce nouvel ordre social et économique, la manufacture, axée sur de nouveaux produits pour de nouveaux besoins, devient vite insuffisante avec l'apparition de la vapeur et de la machine, début XIX<sup>e</sup> siècle. "Le machinisme est un des éléments principaux, peut-être l'élément fondamental de la grande industrie moderne<sup>5</sup>", avec son arrivée:

la manufacture dû céder la place à la grande industrie moderne et les petits industriels se trouvèrent détrônés par les millionnaires de l'industrie, chefs d'armées industrielles: les bourgeois modernes<sup>6</sup>.

Le système industriel divisa de façon irrémédiable la société en deux classes: celle qui vend sa force de travail pour un salaire et celle qui détient le capital et qui tire les profits. Le capitalisme industriel permit à l'intérêt individuel de créer le prolétariat industriel.

## 1.2 Transformation de la nature du travail

Dans sa critique sur l'organisation capitaliste du travail, Braverman<sup>7</sup> souligne comment la force de travail a suivi aveuglément le capital au cours de la révolution industrielle. Depuis que l'homme consent à aliéner son travail, l'organisation industrielle de type capitaliste ne cessa de rechercher les moyens de tirer davantage de ce potentiel. Comment, dans ce cadre économique, va se façonner l'organisation du travail?

Légitimé par le capital, l'évolution du travail allait amorcer les changements dans la classe ouvrière. Ainsi l'artisan possesseur des techniques<sup>8</sup> et garant de leur transmission perdit le contrôle de son effort au profit du capitalisme industriel. Le maître artisan, pierre angulaire de la cellule de travail, allait avec la révolution

industrielle, céder sa force de travail pour assurer sa subsistance, brisant l'équipe de travail et amorçant son isolement en tant que travailleur<sup>9</sup>.

L'organisation du travail, enjeu du capitalisme industriel, autorise la direction à contrôler le travail humain et à assurer le mode de production capitaliste d'une main-d'oeuvre totalement détachée des métiers traditionnels.

L'analyse d'Alain Touraine (1955), sur le travail ouvrier effectuée aux usines Renault, permet de distinguer un schéma de l'évolution du travail en trois phases. Nous nous servirons de cette analyse pour suivre les conséquences du capitalisme industriel sur l'organisation du travail.

#### Phase A:

Système professionnel de travail. Ici, nous invoquons les débuts de l'ère industrielle avec ses deux classes bien distinctes: le travailleur qui possède le savoir technique et le transmet, et celui qui possède les outils et qui tire les bénéfices. Cette phase correspond à la machine universelle, c'est-à-dire que les étapes de la production se font par modification de l'outil. Dans cette phase on reprend l'ancien modèle de production.

Le savoir, technique du travailleur, lui confère une autonomie et demeure son plus grand capital.

Le savoir, technique du travailleur, lui confère une autonomie et demeure son plus grand capital.

Phase B:

Cette phase correspond aux machines spécialisées. C'est la production en série. Chaque opération de la production est confiée à une machine différente. Le savoir technique du travailleur ne lui permet plus de se retrancher. Son autonomie vis-à-vis la production lui est retirée. La spécialisation de la machine détruit celle du travailleur. Quelques heures suffisent pour former le travailleur. "Le tour de main" qui lui conférait un statut est éliminé; c'est maintenant la machine qui fait la tâche spécialisée, l'ouvrier n'a plus qu'à charger et décharger les pièces sur cette machine.

Phase C:

Système technique de travail. Elle correspond à des machines complexes qui effectuent une série d'opérations. Le travailleur est engagé dans des tâches de surveillance et de contrôle. Des équipes de travailleurs sont axées vers l'entretien des machines. Le savoir technique du travailleur est passé du côté du capital, qui maintenant conçoit les procédés de production.

Le travailleur est dépossédé et est confiné aux exigences de production<sup>10</sup>.

Cette évolution de la phase A à la phase C permet de passer d'un système de production basé sur les qualifications du travailleur à un système basé sur la spécialisation de la machine. Par le fait même, nous assistons à une perte de qualification et d'implication du travailleur dans le système de production ainsi qu'à un refoulement du travailleur à une fonction de surveillance du système de production.

### 1.3 Ecole liée à la rationalité technique

L'essor du machinisme, élément fondamental de la grande entreprise, permet à un courant de pensée, "l'école classique", de marquer son époque et de justifier sans équivoque possible la responsabilité administrative quant à l'organisation du travail.

#### 1.3.1 Taylorisme et organisation scientifique du travail

F.W. Taylor (1856-1915), ingénieur de profession, étudia de façon scientifique<sup>11</sup> les opérations industrielles et proposa "des principes d'organisation du travail qui permirent de mettre rapidement à la disposition des machines nouvelles une main-d'oeuvre non qualifiée<sup>12</sup>".

Les quatre principes de Taylor dans son désir d'optimaliser le travail humain dans l'entreprise sont les suivants:

- Le travail mérite d'être soumis à une analyse et à une décomposition systématique. Le système artisanal, qui laisse à l'ouvrier la responsabilité à la fois de planifier et d'exécuter son travail est inefficace. Il incombe donc à la direction de réaliser la micro-analyse des tâches et d'accroître l'efficacité du travail grâce à une planification.
- La division du travail entre la direction et les ouvriers est claire. La direction planifie, analyse et systémise les tâches. Elle choisit les ouvriers et établit les systèmes de rémunération. Les ouvriers, de leur côté, exécutent les tâches de façon à atteindre les revenus les plus élevés. Le travail de gestion lui-même doit être analysé et spécifié de façon à éviter les styles de direction artisanaux, qui reposent sur l'intuition.
- La sélection et la rémunération des ouvriers méritent d'être faites d'une manière scientifique. La responsabilité de la direction est d'établir une adéquation entre les exigences des tâches et les capacités des ouvriers. Pour ce faire, la direction

doit délaissier les méthodes empiriques et autoritaires pour adopter une démarche scientifique.

- L'ouvrier est d'abord un agent économique qui répond aux stimuli et aux choix de la direction. En conséquence, les systèmes de récompenses et de rémunérations à la pièce s'avèrent les plus efficaces, étant donné l'intérêt économique des ouvriers<sup>13</sup>.

Avec Taylor, dans sa recherche du "one best way", le travail humain se soumet aux impératifs de la production. Son système repose sur la division des fonctions exécution, conception et la spécialisation des tâches, c'est-à-dire que d'un côté l'on retrouve celui qui possède le capital et qui, de ce fait, conçoit le travail et de l'autre, celui qui vend sa force de travail pour assurer sa subsistance.

Concernant cette division, Friedman, de l'école critique, dira que:

Taylor n'est pas l'initiateur du travail à la chaîne dont les origines, jusqu'à son apparition aux usines Ford, en 1913, sont bien connues. Je ne l'ai, pour ma part, jamais pensé, ni écrit. Par contre, il n'est pas raisonnable de nier que l'analyse des mouvements telle que Taylor l'a définie, la séparation radicale du travail intellectuel et du travail manuel, pièce, essentielle de son système, ont en fait conduit dans les ateliers, sous le couvert de la simplification et l'économie des gestes, à dépouiller les tâches de connaissances

professionnelles, de qualification,  
d'initiative<sup>14</sup>.

Les perceptions de Taylor concernant les motivations de l'homme au travail se résument à croire que l'homme est fondamentalement paresseux et de ce fait, il cherchera par tous les moyens à restreindre sa production. Deuxièmement, que l'homme réagit essentiellement au stimulus économique "homo economicus". Dans une telle optique la direction se voit lésée, car elle paie pour une force de travail tronquée et la rémunération à la pièce, compte tenu de l'intérêt économique du travailleur, s'avère la plus efficace.

Le courant, c'est-à-dire le taylorisme, qui emprunte avec Taylor une démarche scientifique dans la formulation de principes de postulats, est rapidement identifiée sous le nom d'organisation scientifique du travail (O.S.T.).

La rationalité du travail dans l'entreprise industrielle favorise et même légitime l'appropriation du travail humain par la direction.

Si Taylor "est considéré comme ayant défini les principes d'organisation surtout valables au niveau des ateliers de production<sup>15</sup>" Henri Fayol, lui aussi de l'école classique, aura défini "les principes d'administration principalement au niveau de la direction des organisations<sup>16</sup>".

### 1.3.2 Fayol et l'appropriation de la gestion par la direction

Henri Fayol (1841-1925) associé à l'école classique, met l'accent sur la structure formelle, c'est-à-dire les relations officielles et prescrites entre les membres de l'organisation. De ses réflexions, nous pouvons tirer deux principes: Premièrement, élaborer des structures pour l'organisation afin d'atteindre avec une plus grande efficacité les buts fixés par la direction, et deuxièmement, tirer les principales fonctions du processus d'administration.

De son effort d'établir les structures, quatre grands thèmes s'imposent: "La forme d'organisation optimale, l'autorité hiérarchique, le caractère rationnel des membres et les aspects informels<sup>17</sup>". Fayol définit l'importance d'une structure centralisée avec l'autorité au sommet de la hiérarchie.

L'unité du commandement prime et les travailleurs s'y soumettent de façon rationnelle. Bien que reconnaissant les aspects informels, Fayol ne leur accorde aucune importance puisque seul le caractère rationnel de l'organisation doit dominer.

C'est aussi à Fayol que nous devons les fonctions d'administration: "l'organisation, la planification, la direction et le contrôle". Universellement reconnue, cette

décomposition du processus d'administration cherche à situer la direction comme principale source de pouvoir sur les objectifs de l'entreprise. L'école classique s'identifie à un aspect rigide et formel de l'analyse organisationnelle, consacrée avec Taylor à la standardisation et à la supervision directe sous l'égide de Fayol.

#### 1.4 Pratiques managériales et rationalité technique

Qu'allait donner en terme de pratiques managériales l'organisation scientifique du travail, au niveau de l'atelier, encadrée par une administration scientifique?

Le principe fondamental du raisonnement de Taylor dans son analyse du travail, la décomposition des tâches, soumet la pratique au modèle d'analyse lui-même. Une fois le travail divisé en tâches simples et facilement exécutables par le travailleur, la direction peut donc fixer le rendement sans plus subir de chantage à la production et, par le fait même, la rémunération en rapport avec l'effort demandé.

Enfin, les conditions de travail basées sur le "one best way" supplantent la flânerie systématique et les motivations économiques de l'élément humain. Ainsi, la localisation du pouvoir passe de l'atelier à la direction.

L'organisation du travail et la centralisation de l'autorité consacrent la rationalité de l'entreprise industrielle tant sur le plan technique qu'économique.

### 1.5 Rationalisation du facteur humain et ses conséquences

Taylor dans sa conception physiologique du travail ne tient compte que d'une seule variable, la fatigue. En aucune circonstance il ne fait allusion à d'autres éléments telles les tâches répétitives. De plus, avec la décomposition des tâches, Taylor croit avoir circonscrit "la flânerie systématique" du travailleur toutefois, un autre problème de taille apparaît, la réduction de l'intérêt de l'individu pour son travail.

La rationalisation du travail, l'isolement du travailleur et l'assujettissement de sa force de travail à un rôle de machine, qui sert le développement de l'entreprise industrielle, ne créent qu'un terrain propice pour les conflits sociaux:

L'échec du taylorisme réside dans la dévolution de la science du travail à un seul partenaire, ce qui aboutit quasi inéluctablement à la surestimation de son rôle à travers le fameux "one best way". Taylor a pourtant toujours affirmé que les solutions proposées par les experts étaient améliorables par les exécutants. Il refusait vigoureusement de la laisser réduire à un calcul d'augmentation de productivité. L'histoire ne retiendra pourtant que ces deux aspects: d'une part, la rationalisation de l'organisation du travail sans le dialogue ouvriers-direction prôné par Taylor, et

d'autre part, une considérable augmentation de productivité<sup>18</sup>.

L'école classique se limite à l'individu et son effort de rationalisation obtient une réponse individuelle aux malaises qu'elle soulève: l'absentéisme, le taux de roulement, la démotivation.

### 1.6 Rationalité économique et les P.M.E.

La révolution industrielle force bon nombre d'artisans et de petits entrepreneurs à rejoindre la foule des salariés qu'a créé la grande entreprise. L'arrivée du machinisme exige une plus forte mise de capital et impose un processus concurrentiel. Ces nouvelles industries animées par les gains de productivité qu'offre la machinerie nouvelle se consacrent à la croissance de leurs marchés et ce, même au détriment des autres entreprises.

La théorie économique traditionnelle met l'accent sur la maximisation des profits et l'efficacité organisationnelle liée à la capacité de réaliser des économies d'échelle.

On assiste, dans ce contexte, à une ère de concentration où la P.M.E. n'a plus d'autre alternative pour survivre qu'être à la remorque de la grande entreprise:

Pendant la trentaine d'années qui, de 1944 à 1973, a été marquée par une forte croissance économique des pays industrialisés

sés, de très nombreux économistes, chefs d'entreprises, cadres, responsables politiques n'ont pas hésité à dire de la P.M.E. que c'était une structure archaïque, ou en tout cas accessoire, et qu'elle était en somme condamnée par l'évolution du capitalisme. Et certes, ils n'avaient pas tout à fait tort de voir les choses de cette façon. Aux Etats-Unis, en Allemagne, en France, au Québec, on assistait à un recul net de la petite entreprise manufacturière ou tertiaire<sup>19</sup>.

La consécration des économies d'échelle par la théorie économique explique le peu de considération générale pour la P.M.E. La P.M.E. n'a été qu'une phase transitoire vers la grande entreprise.

Toutefois, cette analyse économique a ses lacunes, même des coûts sociaux. La pollution, le pillage inconsidéré des ressources naturelles remettent en question les calculs traditionnels et, à court terme, l'efficacité.

De plus, les économies réalisées par la grande entreprise lors d'achat de matières premières, lors de la mise en marché de ses produits ou lors de leur distribution ne tiennent pas compte de l'état de l'outillage. Or, devant les nations, jusqu'alors considérées comme sous-développées, qui assaillent les marchés, il devient évident que le pouvoir reconnu aux forces monopolistiques s'effondre. La grande entreprise ne peut plus retarder le changement, l'exemple des entreprises Chrysler et ses grosses voitures montre bien l'inertie face à un revirement externe:

Petites dimensions et grandes dimensions peuvent coexister et être complémentaires. Mais les premières sont appelées à se développer et à augmenter leur importance dans l'économie, permettant une meilleure proximité des citoyens, une plus grande créativité, un plus grand dynamisme. La multiplication des unités dans un système bien orienté et appuyé par l'Etat constitue un atout pour la diversité et permet une évolution plus conforme aux besoins de la société<sup>20</sup>.

## 2. ORGANISATION COMME INSTITUTION SOCIALE

### 2.1 Limites de la théorie classique

L'organisation du travail a été, dans son évolution, un outil pour l'utilisation maximale des capacités d'une main-d'oeuvre dépendante des organisations. L'isolement du travailleur et une combinaison optimale de l'ouvrier et de la technologie ont servi à une société de production pour jeter les bases d'une vision essentiellement économique du travail. Finalement, une organisation du travail qui est dévolue à la direction par la sacralisation de la science du "one best way".

Cependant, l'essai de rationalisation du facteur humain se heurte à une résistance: l'absentéisme, le "turn over", le freinage, les problèmes de motivation, représentations d'une logique individuelle, contraignent à un questionnement en tant que système social. Les limites de la théorie classique donnent naissance à une critique vigoureuse

que plusieurs qualifieront d'antitaylorienne. Dans ce nouvel ordre d'idées, on oriente l'objet de l'étude vers une meilleure compréhension de l'individu et de ses besoins dans une situation d'entreprise. Nous pouvons identifier trois principaux courants: l'école des relations humaines, la théorie des motivations et l'école socio-technique.

## 2.2 Ecole des relations humaines

L'école des relations humaines est un mouvement intellectuel né autour des années 30 et s'anime idéologiquement dans une réaction contre les excès de l'organisation scientifique du travail.

Par opposition au syndicalisme qui, lui, privilégie les aspects collectifs du travail dans l'amélioration des conditions du travailleur, le courant des relations humaines vise l'intégration du travailleur à l'organisation par l'amélioration des conditions de travail.

### 2.2.1 Elton Mayo

Le principal porte parole de ce courant est E. Mayo avec sa célèbre expérience aux ateliers Hawthorne de la Western Electric, de 1924 à 1932.

Rappelons que cette étude porte en premier lieu sur les conditions physiques du travail, avec une série d'expériences sur l'éclairage:

L'amélioration de l'éclairage avait entraîné, comme on pouvait s'y attendre, une augmentation des rendements; mais, curieusement, on enregistrait aussi une augmentation dans le groupe contrôle pour lequel les conditions n'avaient pas varié; mieux, alors qu'on diminuait progressivement l'éclairage dans le groupe expérimental, le rendement continuait de progresser<sup>21</sup>.

Les recherches se continuent mais cette fois-ci par le biais des domaines sociaux, objets de revendications: le système de salaire, les horaires et les pauses. Les résultats sont déroutants; l'augmentation de productivité n'est pas entraînée d'une part par l'amélioration des conditions de travail ni, d'autre part, par des variables de l'environnement. Tout au plus, l'expérience semble démontrer que plus les ouvrières sont satisfaites, tant aux plans psychologique que sociologique, plus la productivité doit augmenter.

Néanmoins, ces recherches révèlent deux facteurs importants. Premièrement, qualifié du nom "d'effet Hawthorne", le fait d'être l'objet d'observation amenait une valorisation du groupe observé "les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer

leur situation, surtout s'ils sont dans une faible position dans l'entreprise<sup>22</sup>". Deuxièmement, l'importance de la vie de groupe et son effet normatif sur le niveau de production des ouvrières.

D'autres chercheurs tels que Roethlisberger, Dikson, Whitehead, Whyte et Homans s'inscrivent dans le mouvement des relations humaines:

La préoccupation de ces auteurs à l'endroit de la réalité humaine témoigne d'une part, de leur volonté d'humaniser la condition ouvrière de façon à contrer l'isolement des travailleurs par une amélioration du climat social et, d'autre part, de leur désir de modifier d'une manière importante les modèles formels<sup>23</sup>.

Bien que le mouvement des relations humaines montre l'importance de la dimension sociale au sein des organisations, soit les aspects informels, les aspects formels, la logique et la rationalité institués par l'école classique sont toujours acceptés.

Finalement, l'école des relations humaines n'a pas ébranlé l'autorité et le pouvoir de la direction. Elle a plutôt tenté l'intégration du travailleur (organisation informelle) à l'organisation formelle.

Avec cette vague de psychologie "on n'était guère - ou - mal sorti du taylorisme, on le complétait plus qu'on ne le remettait en cause<sup>24</sup>".

## 2.3 Théorie des motivations

Avec l'école des relations humaines tombe l'hypothèse taylorienne de l'homme économique et rationnel pour révéler les caractères sociaux de l'individu, les sentiments et l'affectivité.

La théorie des motivations, centrée sur l'individu et visant l'épanouissement des besoins de chacun, tente de définir la relation de la productivité à la satisfaction sous la poussée de A.H. Maslow.

### 2.3.1 Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow a bâti une théorie des besoins étroitement liée à la motivation afin de découvrir quels sont les besoins qui motivent le comportement humain:

A la définition de la motivation liée à la satisfaction des besoins, définition de base de toute psychologie, Maslow ajoutait deux postulats. Premier postulat: il existe une hiérarchie des besoins, c'est-à-dire que tous les besoins n'opèrent pas au même niveau et en même temps. Deuxième postulat: un besoin de niveau supérieur ne commence à agir comme mobile que lorsque les besoins de niveau inférieur sont raisonnablement satisfaits<sup>25</sup>.

Maslow identifie cinq niveaux de besoins et ce sont les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins de l'égo: i.e. besoins de satisfaction de soi et besoin d'être reconnu par les autres et

finalement, les besoins d'auto-satisfaction qui poussent l'homme à devenir ce qu'il veut.

Selon Maslow ces besoins sont hiérarchisés, c'est-à-dire que certains besoins doivent d'abord être satisfaits pour que d'autres commencent à agir en tant que motivateurs. Il serait impensable dans cet optique de combler des besoins d'auto-satisfaction si les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. La théorie de Maslow comporte des difficultés lorsque l'on veut la rendre opérationnelle. Laurent Picard<sup>26</sup> en identifie trois: premièrement l'objet d'un besoin a souvent une valeur symbolique et en ce sens peut être perçu de nombreuses façons par différents individus. Deuxièmement, la notion de hiérarchie des besoins est simplifiée à l'extrême et il est difficile de savoir quels besoins motiveront un individu à un moment ou à une situation donnée. Finalement, le modèle de Maslow, sur le plan pratique, démontre difficilement le lien entre motivation et productivité.

En conclusion, la théorie des motivations tout comme l'école des relations humaines, bien que détachées du modèle simpliste et mécanique du comportement humain de l'époque classique, n'auront jeté qu'un regard philosophique de l'individu en société et en ce sens peu explicatif des phénomènes organisationnels.

### 2.3.2 Douglas McGregor

Douglas McGregor, autre représentant de l'école des motivations, reprit la hiérarchie des besoins de Maslow pour tenter l'élaboration d'une théorie de la direction.

Sa théorie X se veut, à partir d'hypothèses émises sur la nature et le comportement humain, une explication des principes d'organisations mise de l'avant dans l'époque classique et qui, encore de nos jours, influence la stratégie directoriale.

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, menacés de sanction si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout<sup>27</sup>.

Puis, McGregor propose dans la théorie Y de nouvelles hypothèses opposées directement à celles de la théorie X qui sont marquées par des connaissances accrues sur le comportement humain.

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
- Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation.
- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.<sup>28</sup>

Cette nouvelle théorie, axée sur les ressources humaines en terme de potentiel, suggère une nouvelle stratégie de la direction.

Dans la théorie X, nous retenons un principe central, le contrôle et la direction par l'exercice de l'autorité. Par contre dans la théorie Y, McGrégor souligne le principe d'intégration et la nécessaire reconnaissance des besoins de l'individu ainsi que ceux de l'organisation. Ce qui signifierait dans la pratique que l'organisation atteindrait ses buts économiques plus efficacement si elle tenait compte des besoins de ses membres.

Les méthodes traditionnelles d'organisation du travail misent sur la satisfaction des besoins primaires au détriment des besoins supérieurs, ce qui explique, selon McGrégor, l'influence de la théorie X et une généralisation simpliste de la motivation:

Mais la théorie Y n'est pas mieux fondée que la théorie X. L'intérêt de l'ouvrage de McGrégor est de révéler l'idéologie qui sous-tend une certaine pratique du management. Mais il n'a pu expliquer les raisons de cette idéologie du "top executive" car il n'a pas voulu l'aborder comme rationalisation d'une pratique<sup>29</sup>.

### 2.3.3 Frederik Herzberg

On en était arrivé, au fil de l'évolution de la théorie des organisations, à déterminer que certains facteurs semblaient motiver les individus en agissant sur la satisfaction. Herzberg s'attaqua donc à déterminer, dans une situation industrielle, les différents facteurs de motivation et de satisfaction et leur relation sur la productivité.

Ses recherches permettent une classification des facteurs qui influencent la motivation: premièrement, les éléments intrinsèques au travail: la complexité du travail, le "challenge", la contribution perçue par l'employé dans son travail; deuxièmement, les éléments extrinsèques au travail: le leadership, les bénéfices marginaux, la structure de rémunération et des promotions, les syndicats, les interactions et la cohésion des groupes de travail. Puis, Herzberg détermina que des éléments intrinsèques et extrinsèques agissent de façon différente sur la motivation, la satisfaction et la productivité. Les premiers comme facteurs motivateurs, c'est-à-dire qu'ils influent sur la satisfaction qui, elle, influence directement la

productivité. Puis, les seconds comme facteurs hygiéniques, nécessaires à la satisfaction, mais n'agissant pas dans le sens d'augmentation de la productivité.

A partir du cinquième besoin identifié par Maslow dans la théorie des besoins, Herzberg concentre ses efforts à démontrer que l'auto-satisfaction se fait dans le travail. Toutefois, dans les résultats de ses travaux, une augmentation de la productivité reliée aux facteurs motivateurs ne conduit pas nécessairement à sa proposition de départ soit l'épanouissement au travail.

La théorie de Herzberg peut se résumer ainsi: un bon nombre de contextes de travail (rémunération, supervision, politiques de l'entreprise, etc.) permet de réduire l'insatisfaction tandis que le contenu de l'emploi (autonomie, nature de l'emploi, etc.) sert à augmenter la motivation.

L'apport de Herzberg consiste en deux points:

Premièrement, il réhabilite la motivation au travail exclue pratiquement de la pensée taylorienne et de la théorie des relations humaines.

en second lieu, les thèses de Herzberg ont contribué à modifier les excès de la division du travail et du pouvoir omnipotent des bureaux de méthodes. Ses propositions vont au-delà des conditions proprement dites et remettent en cause les organisations elles-mêmes<sup>30</sup>.

## 2.4 Ecole socio-technique

L'école socio-technique est née des recherches de E.L. Trist du Tavistock Institute dans des mines de charbon en Angleterre (1947). Ces recherches démontrent l'influence de la technologie sur l'individu, les groupes et les organisations.

L'analyse socio-technique définit l'organisation comme un système ouvert, avec deux composantes en interaction: le social et le technique. Elle prône deux principes de base: premièrement, la composante technique déterminante de la composante sociale; deuxièmement, l'adaptation de l'individu aux exigences de l'organisation.

Ce courant discerne la capacité du travailleur, face à un changement, à organiser spontanément son travail.

Toutefois, malgré le concept nouveau de régulation que l'on retrouve dans la notion de système de l'école socio-technique, il demeure évident que la participation de l'individu est nécessaire. Espérer de ce dernier son adaptation aux exigences de l'organisation présuppose que ses objectifs personnels vont nécessairement vers la diminution des contraintes causées au système organisation.

Nous nous retrouvons donc avec l'école socio-technique, tout comme l'école des motivations, dans une théorie déterministe du comportement humain et des relations individu/organisation.

## 2.5 Pratiques managériales et institution sociale

Toute cette période où l'on perçoit l'organisation comme une institution sociale donne naissance à des pratiques de restructuration du travail. Deux principaux courants sont identifiés: un centré sur l'emploi, l'autre sur le groupe. Le premier cherche à modifier le contenu des emplois individuels et l'on fait référence ici aux expériences de rotation de poste<sup>31</sup> et l'élargissement horizontal des postes<sup>32</sup>. Ces diverses expériences sont largement associées au concept de qualité de vie au travail et elles visent à contrer la monotonie de la division du travail. La brisure faite dans les métiers traditionnels personnalise le rôle du travailleur au service de la machine et du capital.

Puis, avec le courant centré sur le groupe, d'après une étude du Tavistock Institute<sup>33</sup>, on découvre une relation entre les aspects sociaux et techniques du travail sous la forme de groupes autonomes et l'on insère l'enrichissement des tâches<sup>34</sup> comme élément moteur de ces groupes.

Quoique ce courant donne naissance à plusieurs expériences pratiques<sup>35</sup>, il demeure difficile d'évaluer les résultats puisque chacun des cas est unique. Toutefois Cummings et Mulloy<sup>36</sup>, dans leur analyse de seize expériences, démontrent une amélioration de la production et de la satisfaction au travail.

Toutes ces pratiques furent à tort ou à raison qualifiées de nouvelles formes d'organisation du travail (N.F.O.T.). Dans son article sur "les dirigeants d'entreprise et les N.F.O.T.", Marcel Simard positionne ces dernières en rapport avec l'organisation scientifique du travail soit le taylorisme. En ce sens, il élabore la condition fondamentale à la déTaylorisation "il doit y avoir restitution au travailleur de l'organisation de son travail<sup>37</sup>". Simard en arrive à la conclusion que la rotation des postes et l'élargissement horizontal sont parfaitement compatibles avec l'organisation taylorienne du travail, donc il serait erroné de les identifier comme des N.F.O.T.

Enfin, toutes ces expériences sont nées des problèmes qu'avaient causés la maximisation des profits, principe directeur du développement des entreprises industrielles. Pour G. Friedman, les seuls changements apportés dans les organisations industrielles, depuis le taylorisme, le furent dans une recherche de rendement maximal.

## 2.6 Facteur humain: la participation et l'intégration

Dans sa conception de la théorie des organisations, Taylor procède à un découpage: d'une part l'autorité et le contrôle et, d'autre part, "l'homme économique" soit

l'individu qui ne recherche son intérêt personnel qu'en terme économique.

Avec l'expérience de Hawthorne, l'hypothèse de "l'homme économique" se révèle trop limitative dans son explication du comportement humain. Des variables psychologiques et sociologiques jouent un rôle important dans la motivation de l'homme.

Ces principaux courants qui cherchent à améliorer le fonctionnement de l'organisation et à contrer les difficultés pour l'individu de s'adapter aux changements exigés par le développement des entreprises, suggèrent la participation et l'intégration du travailleur.

La reconnaissance du système informel comme élément positif à l'organisation suppose premièrement, qu'un individu bien intégré à un groupe accepte plus facilement les changements imposés par la rationalité de l'entreprise. Cette analyse du comportement humain sous-tend le principe de la convergence entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation. Deuxièmement, que l'individu a un comportement face à la participation de type naturaliste, qu'il a un besoin de participer tout comme des besoins de manger et de dormir. Toutefois, pour participer il doit comprendre. Une fois satisfait, il acceptera volontiers de participer au développement de l'organisation.

Bernoux<sup>38</sup> qualifie d'absence d'esprit critique cette analyse unidimensionnelle de l'individu. Que le travailleur satisfait serve mieux l'entreprise c'est admettre un comportement stimuli-réponse qui lie satisfaction à la productivité or, cette causalité n'a jamais été établie. De plus, toujours dans ce courant de type naturaliste, il suffit à l'organisation d'éveiller les penchants naturels et bons de l'individu pour voir les intérêts de celui-ci converger vers ceux de l'organisation. Penser que l'homme ira naturellement dans le sens qu'exige la rationalité de l'organisation c'est refuser d'admettre les jeux de pouvoir, l'absence de groupe et l'individualisme comme inhérents aux organisations.

Enfin, ni les thèses de la participation, ni celles de l'analyse socio-technique ne permettent de comprendre de manière satisfaisante le fonctionnement réel de l'organisation en raison de l'ambiguïté des rapports de participation<sup>39</sup>.

## 2.7 P.M.E. comme institution sociale

La rationalité technique des entreprises à travers les nouvelles technologies réduit le travailleur à un poste d'exécutant au service de la machine. D'un travail de production, le travailleur passe à un rôle de surveillant. La démotivation gagne les individus et leur savoir-faire se détruit au fil des mutations technologiques. Le travail n'est plus qu'une façon de gagner sa subsistance. L'épanouissement

dans le travail ne se trouve plus dans l'activité rémunérée mais bien ailleurs. Considérant que "le travail est au coeur du processus productif<sup>40</sup>", il nous faut donc repenser la notion du travail. Le capitalisme industriel, par l'accumulation du capital, justifie le développement d'organisations très automatisées, créant ainsi une perte de qualifications des travailleurs, une centralisation des prises de décision et un écart accru entre les travailleurs spécialisés et les autres.

Compte tenu de ses structures rigides, la grande entreprise est prise à son propre piège. Sa survie est entre les mains d'une force de travail totalement exclue du cycle productif:

La P.M.E. est sans aucun doute plus à même de créer les conditions d'une nouvelle perception chez les travailleurs des innovations technologiques, car elle est en mesure d'intégrer les travailleurs dans le processus de choix qui passent par ce que l'on pourrait appeler une nouvelle qualification d'information<sup>41</sup>.

La P.M.E., de par sa structure qui se doit d'être souple pour s'adapter à un environnement mouvant et de par sa taille, permet une décentralisation dans l'organisation du travail. Elle peut compenser les avantages pécuniaires de la grande entreprise par de meilleurs rapports direction/travailleur et une plus grande implication des travailleurs à tous les niveaux décisionnels.

La P.M.E. ne peut se permettre de recopier le modèle administratif de la grande entreprise. Elle se doit d'établir des liens de confiance et non de surveillance auprès de ses employés, afin de freiner l'irresponsabilité au travail et de réinstaurer le travail dans un processus d'épanouissement: "La force de la P.M.E. c'est sa souplesse sur le marché. Cette caractéristique devrait être aussi sa force interne<sup>42</sup>".

### 3. ORGANISATION SYNTHESE DE LA RATIONALITE TECHNIQUE ET DU FACTEUR HUMAIN

#### 3.1 Ere nouvelle en terme de pratiques managériales

L'organisation en tant que système technique et social marque l'histoire de courants et d'approches diverses.

De nos jours un troisième niveau se dessine:

Enfin en montant encore un degré on parvient à un raisonnement plus global, qui tient compte à la fois de la rationalité de l'organisation (le rationalisme classique), de l'affectivité de l'agent humain (les relations humaines impossibles à éliminer) et de son caractère d'agent autonome libre<sup>43</sup>.

Cette prise de conscience vis-à-vis le travailleur amène une nouvelle ère en terme de pratiques managériales. Si la gestion des ressources humaines est jusqu'alors traitée comme un ensemble d'activités administratives, on va maintenant comprendre la portée de ses effets.

Ainsi, certains dirigeants(es) d'entreprises estiment que la façon de gérer le personnel constitue une des clés du succès de leur organisation; dans leur volume intitulé "In search of Excellence", Peters et Waterman (1982) traitent d'ailleurs de la façon dont les entreprises à succès gèrent leurs ressources humaines<sup>44</sup>.

### 3.2 De nouveaux rapports dans le travail

On ne peut rationaliser l'individu pas plus qu'on peut l'intégrer et le forcer à participer. On cherche donc la synthèse de la rationalité organisationnelle et de l'affectivité de l'individu.

La rapidité de mouvement à laquelle font face les organisations ne demande plus des automates. Le travailleur doit, pour sa satisfaction personnelle et le bien être de l'organisation, se servir de sa capacité créative. L'entreprise industrielle a besoin des capacités de l'élément humain pour se développer. La notion travail doit reprendre sa pleine signification, car elle est l'élément fondamental du système production. Or, les implications d'une restructuration du travail implique une nouvelle conception de l'autorité, des responsabilités et du contrôle.

### 3.3 Courants actuels

#### 3.3.1 William Ouchi

La fulgurante ascension des entreprises japonaises et leur performance en plus d'ébahir suscite l'attention. "D'une curiosité intriguée, un zeste condescendant des années 60, du décodage progressif au cours des années 70, on passe aujourd'hui à une admiration systématique, modelisante, quasi-mystique et missionnaire<sup>45</sup>".

De nombreux chercheurs voient dans le modèle japonais la réponse aux problèmes de motivation et de productivité, que vivent les organisations tant en Amérique qu'en Europe. Devant la limite de la théorie des organisations traditionnelles, la recherche d'une autre voie s'impose et l'Orient offre une nouvelle direction pour enfin atteindre l'efficacité tant recherchée.

De Taylor à Herzberg les organisations tentent, dans un premier temps, de légitimer leur ascendant sur le travailleur puis, par la suite, d'intégrer ce dernier à sa finalité économique, mais chaque fois les résultats anticipés firent place à d'autres malaises encore plus profonds.

De tout temps on fait appel à l'individualisme dans les organisations occidentales contrairement à l'Orient qui, elle, s'attache au collectivisme. Y a-t-il dans cette façon

de voir et d'agir l'explication au fait que la productivité japonaise est deux fois supérieures à celle des Etats-Unis?

William Ouchi s'est intéressé aux méthodes de gestion japonaise et dans son ouvrage "La théorie Z" il tente d'explorer plus à fond la transférabilité de ses éléments. Son analyse a d'abord été comparative puis, pour en arriver à une ébauche de sa théorie Z, c'est-à-dire "Un style de management qui applique les meilleures techniques japonaises adaptées à des sociétés occidentales<sup>46</sup>".

Une des principales caractéristiques de la gestion japonaise tient à l'importance qu'elle accorde aux individus. Le bien-être des travailleurs, leur implication et leur loyauté sont très recherchés. En contre partie, le travailleur peut se fier sur "un emploi à vie". Cet élément de base permet à l'organisation une évaluation à plus long terme et une formation continue qui évite l'écueil de l'emploi spécialisé, car dans les entreprises japonaises, on axe le développement du travailleur et de l'organisation vers la polyvalence. Contrairement aux organisations nord-américaines qui créent des spécialistes, il serait illusoire pour ces dernières, dans un tel environnement fermé, qu'un individu travaillant en marketing comprenne les rouages de la section finance. Pour les Japonais, tout ceci est tout à fait probable et même encouragé afin d'avoir une vision globale de l'entreprise et non locale ou par service.

Ouchi remarque aussi, lors de ses recherches, que cette vision globalisante permet à l'ensemble des travailleurs de partager des objectifs semblables à des niveaux plus élevés que la carrière individuelle ou que la section, démontrant ainsi l'importance d'une philosophie organisationnelle.

L'entreprise Z:

une culture unanime, une communauté d'égaux qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs. Elle dirige le comportement en s'appuyant sur l'engagement, la fidélité et la confiance au lieu de ne compter que sur la hiérarchie et la surveillance<sup>47</sup>.

L'entreprise Z parvient à un équilibre entre la liberté et l'intégration du travailleur.

Ouchi conclut en disant que les entreprises de type Z, que ce soit en Orient comme en Occident, ont voulu développer une philosophie avec une culture organisationnelle et une fois l'objectif atteint elles s'y sont tenues.

La théorie Z comme modèle universel va au-delà de l'explication d'une efficacité par des variables culturelles. Le secret réside dans une façon particulière de mener des hommes.

Que ce soit par pression individuelle ou par pression des syndicats, les entreprises basées sur un modèle essentiellement économique sont remises en question. Ouchi dans son analyse, en plus d'une comparaison Orient-Occident, met en confrontation

un modèle rigide et un modèle participatif. Nos sociétés et, par le fait même, les individus ont changé, nos entreprises se doivent de coller à ces nouvelles réalités.

### 3.3.2 Richard T. Pascale et Anthony G. Athos

D'autres auteurs ont été intrigués, puis conquis par le management japonais, parmi ceux-ci, citons Pascale et Athos (1985).

Ces derniers poussèrent leur questionnement au delà d'un phénomène de mode et, à partir d'une étude comparée d'une entreprise américaine (I.T.T.) et d'une japonaise (Matshusita), ils ont élaboré un schéma de sept éléments clés pour effectuer leur analyse. L'analyse cherche à expliquer l'excellence, c'est-à-dire comment ces deux entreprises ont mis en place, dans leur environnement respectif, un système de gestion efficace.

Leur méthode d'analyse comportent sept éléments basés sur la stratégie, la structure, les systèmes, le "staff", le style, les "skills", les "superdinate goals". De façon plus détaillée voyons la composition de ces 7S.

- **Stratégie:** plan ou ligne de conduite permettant la répartition des ressources de l'entreprise dans le temps afin d'atteindre des objectifs déterminés.

- **Structure:** caractérise l'organisation de l'entreprise: organigrammes, lignes opérationnelles et fonctionnelles, décentralisation, etc.
- **Systèmes: procédures:** rapports, opérations de routine, réunion, etc.
- **Staff (personnel):** description démographique des catégories principales de personnel de l'entreprise (les ingénieurs, les techniciens).
- **Style:** caractérise le comportement des dirigeants dans la poursuite des objectifs de l'entreprise, également le style culturel de l'organisation.
- **Skills (savoir-faire):** qualités qui distinguent le personnel-clé ou l'entreprise dans son ensemble.
- **Superdinate goals (valeurs ou objectifs supérieurs):** principes ou lignes de conduite qu'une organisation inculque à ses membres.

Les trois premiers éléments sont d'ordre plus formels et familiers pour l'ensemble des entreprises. Les quatre derniers sont plus informels<sup>48</sup>.

En conclusion, Pascale et Athos perçoivent que pour les éléments "durs" soient: stratégie, structure et systèmes, les entreprises américaines et japonaises sont très semblables. Les différences apparaissent dans les éléments "subtils" du schéma des 7S, c'est-à-dire: le savoir-faire, le style, le personnel et les objectifs supérieurs:

En observant le soin avec lequel ils s'occupent de leurs ressources humaines, suivant chaque individu à partir du recrutement initial jusqu'au moment de la retraite, nous prenons conscience du gaspillage de nos propres

ressources humaines analogue à celui de nos autres ressources<sup>49</sup>.

Le "miroir japonais" permet de réaliser l'importance des ressources humaines. La modification de notre vision du management en prend un coup. La manipulation du travailleur vers une rationalisation ou par des pratiques psychologiques n'a réussi qu'à la finalité économique de nos entreprises industrielles. Il faut maintenant s'appuyer sur les ressources humaines pour élaborer le développement d'un nouveau modèle d'organisation.

### 3.3.3. Thomas Peters, T., Robert H. Watermann

Les problèmes d'efficacité qu'ont révélés les organisations traditionnelles amènent Peter et Watermann à choisir 62 entreprises, identifiées comme performantes tant au niveau financier que dans leur capacité à innover, afin d'essayer de déterminer les attributs qui caractérisent les meilleures entreprises. Les huit attributs sont:

- Elles ont le parti pris de l'action. Soit la fluidité de l'organisation, le morcellement, l'expérience et la simplification des systèmes.
- Elles restent à l'écoute du client. Soit l'obsession du service et de la qualité, être la meilleure dans son domaine et demeurer à l'affût des besoins des utilisateurs.
- Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur. Ici, on note que ces entreprises qui favorisent l'esprit créatif et novateur acceptent aussi l'échec. Leur tolérance à cet égard est un élément spécifique de leur culture.

- Elles assoient leur productivité sur la motivation du personnel. La confiance et le respect de l'individu.
- Elles se mobilisent autour d'une valeur-clé. Elles se définissent un système de valeurs propre et, pour l'ensemble des membres de l'organisation.
- Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire. Soit, une diversification autour d'une compétence unique.
- Elles préservent une structure simple et légère. Décentralisation maximale, centralisation minimale.
- Elles allient souplesse et rigueur. Synthèse des éléments précédents, ce dernier relève de la culture.

Pour Peters et Watermann les meilleures entreprises comprennent les besoins humains paradoxaux et créent des environnements dans lesquels les gens peuvent s'épanouir, développer l'estime de soi-même et participer avec enthousiasme à la vie de l'entreprise et de la société dans son ensemble<sup>50</sup>.

#### 3.3.4 Georges Archier et Hervé Sérieyx

L'examen des entreprises industrielles amènent Archier et Sérieyx à proposer une nouvelle réponse "l'entreprise du 3<sup>e</sup> type". Le premier modèle des organisations à leur origine, est le taylorisme, soit l'organisation qui précède l'homme. Celui-ci soulève bons nombres de contestations. Puis, deux courants de solutions s'élèvent dans nos entreprises soit: le "Taylor dégrippé" et le "Taylor 2".

Ils identifient le courant des relations humaines comme étant l'ère du "Taylor dégrippé". Pourquoi? Tout simplement parce que l'entreprise n'a fondamentalement pas changé. La finalité est toujours essentiellement économique, les rôles direction/exécutant sont les mêmes, bref la contestation n'est pas réduite et aucun consensus n'est trouvé.

Le deuxième groupe de solution "Taylor 2", Archier et Serieyx placent ici les entreprises d'Etat. Système où la logique prospère, on conserve les concepts de base du taylorisme, qui plus est on accentue les dispositions concrètes:

Elles trouvent leur finalité dans les objectifs de la planification centrale gérée au niveau du ministère du Plan; elles évoluent dans une idéologie socio-économique commune qui décide des objectifs de production, qui attribue les rôles, fixe les affectations et les rémunérations<sup>51</sup>.

Il faut chercher une autre direction, Sérieyx et Archier nous proposent une troisième voie d'évolution avec les entreprises du 3<sup>e</sup> type. Ces entreprises abandonnent l'époque où les dirigeants ordonnent, dirigent et les travailleurs exécutent pour faire place à la créativité et à l'imagination des employés. L'entreprise du 3<sup>e</sup> type révèle les trois traits essentiels de la nouvelle voie pour les entreprises.

Premièrement, le temps a quatre vitesses. La crise économique des années 80 montre les faiblesses de la prévision économique; il faut quantifier le projet d'entreprise dans le temps tout en restant branché sur l'immédiat afin de déceler les tendances de l'environnement social, économique et politique.

Deuxièmement, la réactique est en fait un mode d'organisation pour réagir vite:

En particulier, cette réactique conduit à la définition de structures plus biologiques que logiques et à une redéfinition du travail non plus en termes de tâches à faire mais de mission à assumer<sup>52</sup>.

Enfin, la mobilisation. Il faut que les entreprises tablent sur l'atout principal, c'est-à-dire l'intelligence et la capacité de contribution de ses ressources humaines. Archier et Serieyx attachent une importance capitale à la gestion des ressources humaines. De plus, l'entreprise avant-gardiste qui cherche un management participatif à l'interne doit passer à un management coopératif à l'externe: ce que les auteurs nomment le "maillage". Créer des liens de collaboration avec ses fournisseurs, ses distributeurs et ses sous-traitants permet d'atteindre des objectifs auxquels ne peut prétendre une entreprise isolée. Le processus d'élimination est ainsi contré par un processus de collaboration (le maillage).

### 3.4 Pratiques managériales et la synthèse de la rationalité technique et du facteur humain

La crise économique des années 80 laisse de profondes cicatrices dans les entreprises industrielles. Toutefois, peut-on espérer que le fonctionnement et le développement de ces dernières pourront se poursuivre avec les règles traditionnelles?

Les mutations de nos sociétés atteignent les organisations et leurs performances passées ne sont plus garantes du futur. La remise en question identifie les faiblesses de leurs modes de gestion, de leurs structures et des relations internes entre les divers acteurs.

Un nouveau type d'organisation surgit. Malgré la concurrence montante, malgré les crises économiques et les changements sociétaux ces entreprises réussissent à demeurer performantes.

Leurs principes de fonctionnement s'appuient sur un élément fondamental, les ressources humaines. Une nouvelle dynamique organisationnelle se crée autour de l'humain et donne des pratiques managériales telles: délégation de l'autorité, décentralisation de la prise de décision, participation de l'employé par le biais de l'information, développement des individus et, finalement, une culture

organisationnelle où chaque membre peut identifier les objectifs et sa participation à leur réalisation.

### 3.5 Limites de l'approche

Le modèle de gestion japonais est identifié par plusieurs auteurs comme un gage de réussite. Ouchi<sup>53</sup> attire l'attention sur ce dernier. Sa théorie Z implique une coopération des employeurs et des salariés et emprunte certains éléments du régime de travail mis en place au Japon.

Pour contrer l'échec bureaucratique, Ouchi propose un nouveau paradigme, "le clan".

Tomasz Mroczkowski<sup>54</sup> constate que faute d'approche qui favorise l'évolution des relations professionnelles, on se rabat sur des systèmes existants sur d'autres continents, par exemple le Japon. Dans sa critique de la théorie Z, il oppose l'argument culturel; le Japon et les Etats-Unis, deux cultures différentes, dont l'une base ses relations de travail sur la coopération (le Japon), tandis que l'autre repose sur l'antagonisme (les Etats-Unis).

Compte tenu de telles réalités, soutient-il, comment espérer adapter immédiatement le régime des relations professionnelles du Japon aux Etats-Unis.

Thierry Wils<sup>55</sup>, dans son commentaire sur les stratégies de mobilisation des travailleurs proposé par Serieyx, met l'accent sur la possibilité du refus du travailleur.

Quoique les Ouchi, Athos, Pascale, Serieyx et Peters aient analysé les principes de fonctionnement des entreprises ayant du succès dans une volonté de développement de la théorie des organisations, mis entre les mains de dirigeants hantés par la baisse de productivité, ces éléments ne donneront-ils pas des pratiques abusives, tout comme l'étude du travail de F. Taylor.

Le comportement humain étant complexe, il nous apparaît opportun que les points mis en lumière par les auteurs de cette nouvelle ère soient insérés dans une stratégie plus globale des ressources humaines. Il faut donc rechercher un partage véritable du pouvoir et de contrôle, une qualité de vie au travail et l'épanouissement personnel au-delà d'un remède miracle.

### 3.6 Impact dans la P.M.E.

Compte tenu des emplois que la P.M.E. représente, il est illusoire de penser que les pouvoirs publics l'abandonnent aux profits des géants industriels:

C'est au tour de cette date (1970) en effet que va s'opérer un clair retournement des tendances. La P.M.E., cesse progressivement d'être "un chef-d'oeuvre en péril" pour devenir un instrument privilégié des politiques industrielles<sup>56</sup>.

D'une attitude défensive de la P.M.E., on passe à une offensive. Cette tendance s'accroît avec la crise des années 80 à 84; la concurrence de plus en plus sévère, accule la grande entreprise. Devant des nations qui, jusqu'alors considérées comme sous-développées, prennent des marchés d'assaut, force est de constater que pour survivre la grande entreprise doit être souple et productive. De par ses structures même, le défi est de taille et difficilement réalisable dans un bref avenir.

La P.M.E., qui fut soutenue à ses débuts, est par la suite identifiée comme pouvant à elle seule régulariser l'économie. Les nombreux programmes d'aides technique et financière à la P.M.E., les facilités fiscales sont des applications concrètes des politiques d'Etat visant le développement des P.M.E.

Le dynamisme des P.M.E. démontre bien qu'elles ont su tirer parti de ces facteurs favorables. Toutefois, le défi de l'avenir exige qu'elles apprennent à vivre avec le changement, qu'elles continuent dans la voie de l'innovation. Finalement, la P.M.E. doit continuellement se recycler pour répondre aux besoins nouveaux de qualité de vie.

#### 4. NOTION D'EFFICACITE DANS LES THEORIES DES ORGANISATIONS

L'efficacité organisationnelle a été de tout temps à l'origine de nombreuses discussions. Elle est au coeur des débats en théorie des organisations. Même s'il n'existe pas d'accord sur la définition de l'efficacité, nous précisons que le cadre explicatif que nous voulons déterminer dépasse la simple rentabilité financière. Il nous semble que ce concept ne doit pas être seulement accolé à un nombre x de dollars, mais plutôt comme un consentement réel des individus. Un consentement qui va au-delà, en terme de comportement, d'une activité monnayable.

Force nous est de constater que l'on ne peut parler d'efficacité sans se référer à l'élément humain. De même, dans le contexte organisationnel on ne peut prétendre fixer des buts, viser le profit sans compter avec les différents acteurs. Bien vite on se rend compte qu'il est inutile d'essayer de relier efficacité et organisation sans vouloir cerner les individus qui en font la base, soit même la pierre angulaire d'une organisation efficace.

##### 4.1 Ecole classique et sa perception de l'efficacité

Avec l'avènement du machinisme, les organisations de type capitaliste prospèrent. Taylor qui a su pointer la

rationalité de l'entreprise comme principe fondamental à son fonctionnement, a bien sûr déterminé l'efficacité comme l'effet à cette rationalisation.

Si on réussit à éliminer toutes les variables incontrôlables du système organisationnel, l'efficacité s'en suivrait. Principe qui, même s'il peut sembler simpliste, a permis d'affermir la logique du profit.

L'étude "scientifique" du travail, selon Taylor, enlève au travailleur la possibilité d'organiser son travail. Finalement, la fin de cette autonomie professionnelle doit mettre fin aux tentatives d'entraves des travailleurs à l'efficacité de l'entreprise, c'est-à-dire, sa recherche de profit.

L'organisation ainsi aseptisée de toutes tendances reliées aux comportements humains, pensons à la flânerie systématique, va enfin pouvoir se développer sur des bases logiques et rationnelles.

Fayol axe ses recherches sur les principes d'administration pour une organisation rationnelle. La planification, l'organisation, la direction et le contrôle sont les éléments déterminés comme le processus logique menant à l'efficacité de l'entreprise.

L'école classique oubliait, ou n'avait pas voulu en tenir compte, l'individu au sein des organisations. Le comportement humain était réduit à l'angle des composantes physiques.

Le "one best way" de Taylor sous-entendait la collaboration des travailleurs. La question que nous pouvons nous poser est comment Taylor comptait-il obtenir cette collaboration? La raison de collaboration fut associée à une seule motivation, la rémunération.

L'erreur de l'école classique fut de prendre le travailleur comme un moyen pour atteindre l'efficacité sans tenir compte que ce dernier pouvait refuser la collaboration, omettant aussi les jeux de pouvoir au sein des organisations.

En résumé, deux points ressortent: l'individu comme un simple rouage du principe du "one best way" et les seules motivations économiques reconnues à l'être humain.

#### **4.2 Ecole des relations humaines et sa perception de l'efficacité**

Le fond de rébellion tissé par l'école classique donne de nombreux courants de recherches. En fait l'école des relations humaines s'attaque à démontrer qu'il existe des motivations grandement plus importantes que celles économiques et qui peuvent permettre une meilleure compréhension de

l'individu. L'importance de l'affectivité sape, dès lors, un des fondements de l'école classique.

Le courant des relations humaines, que l'on pense à Mayo, Herzberg et les autres, veut insérer une dimension sociale dans l'organisation. Il faut redonner à l'individu la possibilité de retirer des satisfactions au travail. Les conflits qu'a créé le courant classique entre direction et employés ne sont pas irrémédiables. Le travailleur, s'il en a le choix, acceptera volontiers de participer si ses besoins sont satisfaits. Cependant, l'organisation formelle et sa logique axée vers le profit reste intacte. L'efficacité trouve son fondement dans la rationalité de l'organisation. Toutefois, l'école des relations humaines présuppose que l'individu ne peut s'épanouir que dans un groupe de travail et que la productivité dépend du moral et de la satisfaction du travailleur au sein de ce groupe. Le rôle de la direction se résume à équilibrer la structure formelle et informelle:

C'est la logique du coût et la logique de l'efficacité qui président à l'organisation formelle. L'organisation informelle correspond à la logique des sentiments, c'est-à-dire, le système d'idées et de croyances qui expriment les valeurs aux relations humaines des différents groupes de l'entreprise<sup>57</sup>.

Donc, l'organisation donne naissance à deux logiques, l'échec, si on peut parler d'échec, est de croire que la logique des sentiments que l'on accorde aux individus, va se

laisser volontairement supplanter par la logique de l'organisation.

Pouvons-nous parler de manipulation psychologique avec le courant des relations humaines?

Pensons à l'autorité bienveillante et amicale dont l'effet sera senti sur la productivité; la cohésion du groupe axée vers l'atteinte des objectifs rationnels de l'organisation; moral des travailleurs et motivation au travail.

La manipulation des individus au service de l'efficacité nous semble une critique exagérée. Toutefois, il nous apparaît que le courant, bien qu'ayant voulu humaniser la condition ouvrière, n'ai lui aussi trop donner d'emphase à la direction:

Les dirigeants ont, dans l'esprit des créateurs du mouvement des relations humaines la responsabilité de gérer les relations sociales de façon à créer des milieux de travail harmonieux et intégrés. Les conflits sont vus comme anormaux et imputables à des phénomènes extérieurs aux milieux du travail<sup>58</sup>.

Comme on condamne le "one best way" de Taylor, car il ne tient pas compte de l'élément humain, le courant des relations humaines est, quant à lui, critiqué pour sa subordination de l'élément social au succès de la rationalité de l'organisation soit l'efficacité technique et économique.

Finalement, que ce soit l'école classique ou celle des relations humaines, l'efficacité est considérée comme une

mesure économique et technique de l'organisation et, l'individu, comme moyen physique pour l'atteindre.

#### 4.3 Troisième niveau dans les théories des organisations

Michel Crozier dans sa préface du livre "les organisations<sup>59</sup>" nous parle des trois niveaux dans la théorie des organisations relevés par Simon & March.

Le rationalisme classique comme premier niveau qui repose sur la théorie simpliste des motivations strictement économiques, ultime explication des comportements humains. Puis, vint l'introduction par le courant des relations humaines, des motivations non économiques soit les motivations qui tiennent aux relations interpersonnelles et à la dynamique des groupes.

Finalement, le troisième niveau dirige vers une globalité des deux éléments ressortis précédemment soit la rationalité de l'organisation et l'affectivité de l'élément humain, mais cette fois-ci en y incluant son "caractère d'agent autonome libre". C'est donc dire que l'on reconnaît que l'homme n'est pas qu'un agent d'exécution (théorie classique) ou qu'un être affectif (théorie des relations humaines) mais bien un être complexe qui s'opposera à toute tentative ou manipulation des deux premiers niveaux.

Ce troisième niveau apporte un effort de synthèse ou plusieurs auteurs auront cherché à repositionner l'homme dans les organisations dans une notion d'efficacité au-delà des variables techniques et économiques.

Ce nouvel effort explore les rapports humains dans les organisations sous un angle différent. Non plus l'individu comme un moyen pour atteindre l'efficacité mais bien la synthèse des objectifs individuels et organisationnels vers l'efficacité.

Voyons maintenant comment cette troisième phase dans la théorie des organisations s'opérationnalise.

Pour William Ouchi, qui jette un regard sur la question japonaise, la réussite prend sa base non pas essentiellement dans la technique, mais surtout dans une nouvelle façon de diriger les hommes. Ouchi identifie une philosophie d'entreprise, une culture corporative, un processus d'évaluation et de promotion à long terme et des prises de décisions participatives.

De même pour Pascale et Athos, dans leur étude comparative d'entreprises japonaises et américaines, les facteurs d'efficacité et de réussite à long terme privilégient la dimension humaine au sein des organisations. L'art du management dans une approche de culture d'entreprise.

Dans le prix d'excellence, Peters et Watermann préoccupés par les problèmes d'efficacité de l'entreprise proposent une nouvelle piste au delà du "rationalisme" et des "relations humaines". Les entreprises dites "réussies" comprennent les besoins humains paradoxaux et créent des environnements dans lesquels les gens peuvent s'épanouir, développer l'estime de soi et participer avec enthousiasme à la vie de l'entreprise et de la société dans son ensemble.

Pour Serieyx et Archier la clé de la réussite est dans l'humanisation des entreprises; l'entreprise des groupes vers les groupes d'entreprise.

Finalement, qu'ont en commun tous ces nouveaux défis? L'organisation, pour survivre et prospérer, doit s'appuyer sur ces ressources humaines; l'élément humain est le moteur de l'efficacité organisationnelle.

## CONCLUSION

Avec la révolution industrielle, nos organisations se développent. Toutefois, au fil de ce cheminement, des problèmes organisationnels créés par des pratiques abusives ont sans cesse remis en question le travail de l'homme et les objectifs organisationnels.

L'entreprise vise le profit, mais celui-ci est-il gage de réussite ou d'efficacité organisationnelle?

Contrairement à la réussite, l'échec est vite situé. La fin de l'entreprise clos le débat. Quant à l'efficacité elle semble plus floue, une organisation qui est rentable est-elle réussie? Est-elle efficace? A ce stade de la théorie des organisations, la rentabilité, le profit comme seuls éléments objectifs d'analyse de la situation d'une entreprise, apparaissent de plus en plus comme simplistes.

De nombreuses entreprises ont dépassé ce cadre explicatif et tendent à s'appuyer sur leurs ressources humaines pour réussir. Apparaît dès lors, une cohérence et une synthèse entre la rationalité économique et technique et l'élément humain.

Ces nouvelles voies amènent matière à réflexion et repositionnent le travail comme processus de satisfaction.

A travers l'évolution de la théorie des organisations nous avons perçu trois niveaux. Nos entreprises modernes tenteront d'harmoniser leurs objectifs avec ceux des individus. Pascale et Athos, à partir de principes simples, s'insèrent dans cette unique voie de survie. C'est pourquoi nous avons choisi leur schéma explicatif, assurant l'efficacité organisationnelle par la cohérence et par la qualité d'interdépendance de sept éléments.

De plus, ces sept éléments de Pascale et Athos mettent en lumière, la culture organisationnelle. Concept récent qui va au-delà des éléments: stratégie - structure - système, fortement ancrés dans une volonté de réflexion qui se voulait scientifique. Le modèle de Pascale et Athos prend en considération quatre autres éléments plus informels: savoir-faire, style, personnel et objectifs supérieurs. Nous croyons que ces derniers permettent une compréhension nouvelle de la dynamique organisationnelle laissée dans l'ombre par l'utilisation d'éléments dits plus "rigoureux".

L'analyse d'un cas précis, l'usine Cascades-La Rochette, nous permettra d'élucider une préoccupation contemporaine: l'efficacité. Cette analyse sera enrichie par le concept de culture organisationnelle. Quelle est, dans ce cas précis, la capacité de gérer de façon cohérente et intégrée les éléments "subtils" et ceux plus "nets" du modèle de Pascale et Athos en vue d'une harmonisation des objectifs de l'entreprise et ceux des individus?

REFERENCES - CHAPITRE I

1. Mantoux, Paul, La révolution industrielle au XVIII<sup>e</sup> siècle, Paris, éditions Génin, 1959, 568 pages.
2. Ibid., p. 42
3. Bernoux, Philippe, La sociologie des organisations, Paris, éditions du Seuil, 1985, p. 37.
4. Ibid, p. 35 à 39.
5. Mantoux, Paul, op. cit., p. 16.
6. Marx, Karl, Manifeste du parti Communiste, Paris, éditions Gallimard, 1963, p. 162-163.
7. Braverman, Harry, Travail et capitalisme monopoliste, Paris, édition Maspero, 1976, 360 pages.
8. Freidmann qualifia la technique de travail comme "le tour de main" de l'artisan.
9. Touraine, Alain, La civilisation industrielle, Paris, Nouvelle librairie de France, 1964, p. 19 à
10. Mottez, Bernard, La sociologie industrielle, Paris, Presses Universitaires de France, 1971, p. 76 à 84.
11. La démarche que propose Taylor repose sur une analyse empirique du travail par des observations et des mesures psychométriques.
12. Otrzman, Oscar, Changer le travail, Paris, édition Dunod, 1978, p. 10.
13. Miller et al., La direction des entreprises; concepts et applications, Montréal, éditions McGraw-Hill, 1985, p. 356.
14. Friedmann, Georges, Le travail en miettes, Paris, éditions Gallimard, 1964, p.
15. Sheid, J.C., Les grands auteurs en organisation, Paris, édition Dunod, 1980, p. 70.
16. Loc. cit.
17. Miller, Roger et al., op. cit., p. 354.

18. Bernoux, Philippe, op. cit., p. 65.
- 20 Ibid, p. 116
21. Mottez, Bernard, op. cit., p. 18.
22. Bernoux, Philippe, op. cit., p. 71.
23. Miller, Roger et al., op. cit., p. 361.
24. Bernoux, Philippe, op. cit., p. 76.
25. Picard, Laurent, L'évolution des théories en administration, Actualité économique, volume XL1, 1965.
26. Loc. cit.
27. McGregor, Douglas, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, (trad. fr.), Hommes et organisations, 1971, p. 28.
28. Ibid, p. 40.
29. Bernoux, Philippe, op. cit., p. 82.
30. Ibid, p. 86.
31. Par rotation de poste l'on entend, le passage pour le travailleur d'un poste de travail à un autre à intervalles réguliers. Le postulat de base fut bien sûr que ces différents postes n'utilisent aucun savoir technique particulier.
32. C'est-à-dire une augmentation des tâches effectuées à l'intérieur d'un même emploi.
33. Etude menée par Trist & Bramforth dans une mine de charbon à l'intérieur d'un même emploi.
34. L'enrichissement des tâches ou élargissement vertical, qui fait suite aux travaux d'Herzberg, consiste à accroître le degré de contrôle que possède l'employé face à la planification et à l'exécution de son travail.
35. Nous nous référons aux usines Volvo de Kalmar et Olivetti en Italie.
36. Cummings, T.G., Mulloy, E.S., Productivité and the Quality of work life, ed. Praeger, 1977, pages.
37. Simard, Marcel, Les dirigeants d'entreprise et les N.F.O.T., in Gestion, volume 5, no. 4, 1980, p. 9 à 16.

38. Bernoux, Philippe, op. cit., p. 94-103.
39. Ibid, p. 103.
40. Julien, Pierre-André; Morel, Bernard, op. cit., p. 167.
41. Ibid p. 166.
42. Ibid p. 173.
43. March, J.G.; Simon, H.A., Les organisations, Paris, (trad. fr.) édition Dunod, 1969, p. IX.
44. Miller, Roger et al., op. cit., p. 642.
45. Ouchi, William, Théorie Z; faire face au défi japonais, Paris, Interéditions, 1982, p. 6
46. Ibid p. 41.
47. Ibid p. 92.
48. Pascale, R.T.; Athos, A.G., Le management est-il un art japonais? Paris les Editions d'organisation, 1985, p. 75 à 77.
49. Ibid, p 171.
50. Peters, Thomas J.; Watermann, Jr. Robert H., Le prix de l'excellence, Paris (trad. fr.) Interéditions, 1983, 359 p.
51. Archier, Georges; Serieyx, Hervé, L'entreprise du 3e type, Paris, Editions du Seuil, 1984, p. 25.
52. Ibid p. 50.
53. Mroczkowski, Tomasy, Théory Z: Myths, realities and alternatives, Relations Industrielles, Volume 38, no.2. 1983.
54. Wils, Thierry, Commentaires livrés lors du 41<sup>e</sup> congrès des relations industrielles à l'Université Laval, Québec, avril 1986.
55. Julien, Pierre-André; Morel, Bernard, op.cit. p. 11.
56. Mottez, Bernard, op. cit., p. 23.
57. Miller, Roger et al., op. cit., p. 362.
58. March, J.G.; Simon, H.A., op. cit., p. I à XIV.
59. Ibid, p. VIII.

## CHAPITRE II

LE CAS CASCADES - LA ROCHETTE (France)

## CHAPITRE II

### LE CAS CASCADES - LA ROCHETTE (France)

#### 1. METHODOLOGIE

##### 1.1 Modèle d'analyse

Le modèle de Pascale et Athos a été choisi pour analyser les facteurs d'efficacité de l'usine Cascades-La Rochette. Il comporte sept éléments et privilégie la dimension humaine en entreprise. De plus, ce modèle, comme nous l'avons déjà souligné, s'insère dans le troisième niveau de l'évolution de la théorie des organisations qui recherche une synthèse et une harmonisation des objectifs de l'entreprise et des objectifs de l'individu.

##### 1.2 Population

Nous basant sur les faits historiques de l'usine, à partir de sa création par la famille Frank puis, comme filiale du groupe Cenpa. Finalement, la reprise par le groupe Cascades Inc. effectuée en mai 1985. Divers événements ont marqué cette usine. Toutefois, la population visée représente tous les travailleurs de la Cartonnerie soit, toutes les catégories

telles: ouvrier, employé, maîtrise, haute maîtrise et cadre. Finalement, 400 employés faisaient partie de notre population.

### 1.3 Echantillon

Nous avons procédé à 52 entrevues, réparties de la façon suivante: 5 employés, 21 ouvriers, 10 maîtrises, 2 hautes maîtrises, 7 cadres. De plus, sept entrevues ont été réalisées avec, entre autres, les délégués syndicaux, le propriétaire dirigeant de l'usine de palette, le maire de La Rochette et, finalement, un porte parole important de l'intersyndicale.

La condition de base pour l'échantillonnage était que le travailleur soit à l'emploi de l'usine sous La Rochette Hermitage puis, lors de la location-gérance à Monsieur Pierre Frank et, finalement, avec Cascades-La Rochette. L'échantillon a été choisi de façon aléatoire. Toutefois, nous avons respecté le pourcentage représenté par chaque catégorie. Ce qui explique le plus grand nombre d'entrevues réalisées avec la catégorie ouvrier, celle-ci représentant plus de la moitié des travailleurs présents dans l'usine. Les entrevues ont été réalisées sur le site même du travail.

#### 1.4 Collecte de données

Nous avons procédé à la collecte des données par l'entremise d'un questionnaire semi-structuré (annexe 1).

De plus, nous avons utilisé des données statistiques recueillies à l'usine telles: âge moyen des travailleurs, ancienneté pour faciliter l'étude démographique des employés de la cartonnerie.

Pour compléter notre compréhension du milieu français, nous avons employé de la documentation personnelle et des volumes de base en gestion.

La possible fermeture de l'usine a créé un remou au sein des employés et des habitants du Canton La Rochette. Cette situation a, par la suite, pris des proportions plus grandes et a généré un dossier de presse. Ce dernier a aussi été utilisé afin de nous permettre de compléter nos données sur la situation de l'usine tant au plan économique qu'au plan social...

## 2. EVOLUTION DU GROUPE CASCADES INC.

Pour bien comprendre le cas de la Cartonnerie-La Rochette et son affiliation au groupe Cascades Inc., il nous semble opportun de bien les situer. A cet effet, un

historique nous permettra de mieux cerner la réalité et les complexités du cas que nous désirons analyser.

## 2.1 Cascades Inc.

Le groupe Cascades Inc. est unanimement reconnu au Québec comme modèle de réussite. Il comprend plusieurs entreprises soit comme filiales, soit comme entreprises en participation ou sous gestion.

Fondé en 1964, Cascades Inc. a connu un essor fulgurant: c'est le 1<sup>er</sup> mai 1985 que le groupe dépasse les frontières du continent américain par la reprise d'une cartonnerie à La Rochette, France.

Mais à la base de cette entreprise mondialement connue, il y a l'histoire des membres d'une famille d'entrepreneurs québécois, les Lemaire.

Dans les années 50, Antonio Lemaire possède une petite entreprise de cueillette des ordures ménagères et industrielles. Avec ses fils, ils développent un système de récupération et trouvent des acheteurs pour le papier, le verre et le fer.

C'est en 1957 que naît la "Drummond pulp and Fibre Enrg." qui fabrique, à partir du papier rebut, une pâte servant à la fabrication du papier. Puis en 1963, Drummond Pulp

redémarre une usine à papier jadis fermée et, de cette action plus que risquée, la famille Lemaire se dote d'une réputation défiant les règles établies. Ce n'est qu'en 1974 qu'apparaît Papier Cascades Paper Inc. avec cette première acquisition faite à Kingsey-Falls.

D'année en année, de reprise en reprise, Cascades Inc. acquiert une réputation d'entreprise dynamique où on identifie les frères Lemaire à des redresseurs d'entreprises en difficulté.

Toutefois, sans reprendre systématiquement leurs acquisitions - et par le fait même l'évolution du groupe - nous désirons soulever quelques points qui nous permettront de mieux saisir la personnalité de ces entrepreneurs de souche québécoise et ainsi de cerner la base du développement de Cascades Inc.

De nombreux auteurs ont étudié le phénomène entrepreneurial et l'individu à la base de cette activité, mais sans nous lancer dans une étude thématique exhaustive, nous pouvons faire ici un bref portrait de l'entrepreneur québécois, et en l'occurrence de la famille Lemaire.

Yvon Gasse, dans un article paru dans la revue P.M.O., relève les principales caractéristiques entrepreneuriales. Parmi ces dernières, la créativité et l'initiative nous amènent à parler de l'innovation qui supporte Cascades

Inc., soit la récupération du vieux papier - projet avant-gardiste dans nos sociétés basées sur la richesse et l'exploitation sans vergogne des ressources naturelles. De l'entreprise de cueillette d'ordures ménagères et industrielles, la famille Lemaire passe à l'activité de récupération pour parvenir à la réalisation d'une pâte propre à l'industrie du papier.

Nous constatons donc que ces entrepreneurs québécois ont eu non seulement, l'audace et le goût du risque mais ont su intégrer dans leur cheminement leurs acquis passés et leurs expériences personnelles.

D'ailleurs, comme le souligne Gasse, le phénomène entrepreneurial ne peut être dissocié du système social dans lequel il se produit et, par conséquent, du contexte familial de l'entrepreneur:

Par ailleurs, plusieurs auteurs postulent que le fait d'avoir un parent, particulièrement le père, en affaires, constitue une grande motivation pour devenir entrepreneur (Kent, 1983). Cette hypothèse est confirmée par certaines études, notamment Jacobourtz et Vilder (1982) ont trouvé que 72% des entrepreneurs ont l'un des parents entrepreneurs. Litvak et Maule (1976, 1980) ainsi que Scanlan (1980) ont trouvé des résultats moyens de 50%; de la même façon Kieruff (1979), Petrof (1980) et Shapero (1980) ont abouti aux mêmes résultats<sup>1</sup>.

Les fils Lemaire, Bernard, Laurent et Alain ont eu l'exemple de leur père, Antonio qui était un petit entrepreneur

local. Ils ont participé également à cette entreprise familiale. Les Lemaire ont fourni beaucoup d'énergie et de travail personnel à la mise sur pied du groupe Cascades Inc. L'image qu'ils projettent est celle de compétence et de dynamisme. Comme ils le diront eux-mêmes, la réussite passe par les ressources humaines. Voici l'élément important de leur gestion, le personnel.

A ce sujet, Alain Lemaire dans son allocution présentée à l'occasion du 41<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval, en avril 1986, mentionne les efforts mis en oeuvre pour développer une communication entre la direction et les employés. Cette dernière impliquant une présence de la part de la direction, des contacts personnalisés, une convergence des objectifs des employés et de l'entreprise, une politique de transparence dans les diverses activités de l'entreprise et une implication du personnel dans les décisions.

La philosophie de ces dirigeants repose sur la participation et la motivation des employés. Nous ne pouvons donc la dissocier de la situation sociale et économique dans laquelle ils reproduisent fidèlement leur modèle. L'ensemble des petites villes où le groupe s'est implanté au Québec devaient leur subsistance à un moulin à papier. La fermeture de cette industrie de base, pouvons-nous avancer, mettait en péril, toute une structure sociale et économique. De cette

situation économique précaire, la famille Lemaire réussit par son modèle participatif à soulever une mobilisation des travailleurs touchés et à développer un sentiment d'appartenance. Et c'est là, à notre avis, que se situe la force de ces entrepreneurs québécois.

Un autre élément attire notre attention: la récupération, qui débuta avec le papier, le verre et le fer, s'étend à l'outil technique. Loin de délaisser cette idée fructueuse, le groupe Cascades Inc. élargit ce concept à la machinerie. Deux exemples de récupération de technologie illustrent cette affirmation: premièrement la filiale Papier Kingsey-Falls Paper Inc., née en 1972 d'un accord entre Papier Cascades Inc. et la Johns Manville Corporation, achète de la machinerie usagée au New-Jersey (Etats-Unis) la démonte puis la remonte dans leur entreprise de Kingsey-Falls au Québec. Une deuxième opération du même genre au Papier Cascades (Cabano) Inc.

Deux dictons typiquement québécois nous viennent à l'esprit: "Faire du neuf avec du vieux" et "Toutes les petites économies sont bonnes à prendre"; ce sont finalement l'intégration d'un système social à un système industriel.

## 2.2 Cartonnerie La Rochette

En 1873 une petite fabrique de pâte mécanique s'installe à La Rochette. Puis, en 1896 M. Jules-Maurice Frank

décide d'utiliser cette pâte sur place et de construire une fabrique de carton avec une machine à carton. En 1930, on y introduit une deuxième machine à carton. La production de carton continuera son évolution jusqu'à la guerre où, à ce moment, elle fonctionnera au ralenti. Mais dès 1945, c'est l'expansion grâce à une unité de pâte mi-chimique, puis par un nouveau produit, le carton ondulé et par la construction de la caisserie qui transformera la majeure partie de la production de l'usine de carton. Au fil des années, se succède la création de filiales: Sofoest pour la pâte, Saulier pour le bois. Finalement, il y aura l'absorption d'autres entreprises qui donne le groupe Cenpa avec l'usine-mère à La Rochette. Mais au début de 1984, la direction générale décide de se séparer de son usine de La Rochette.

La première action entreprise en vue de se départir de l'usine était ni plus ni moins qu'un dossier de fermeture. Ce dernier ayant soulevé un tollé général de protestations au sein du canton, l'usine est cédée à un descendant du fondateur, Monsieur Pierre Frank, le 1<sup>er</sup> mai 1984.

Le 2 octobre de la même année, Monsieur Frank et son Conseil d'administration démissionnent. Le tribunal du Commerce nomme un administrateur provisoire afin d'assurer la continuité de l'usine et de permettre des recherches afin de trouver un repreneur.

Pendant ces événements, les salariés de l'usine, les organisations syndicales en place ainsi que la population de La Rochette agissent afin de trouver une solution pour l'entreprise. Des actions de sensibilisation du public sont menées par des manifestations et par des distributions de tracts. Ils allèrent même jusqu'à bloquer des routes du canton. Le 7 avril 1984, l'opération "Canton mort" soulève un grand nombre de participants. Les salariés et les organisations syndicales de l'usine La Rochette en plus de faire de l'information font aussi des pressions auprès des pouvoirs publics afin de sauver l'usine.

Pour mieux situer l'usine de La Rochette dans son environnement, tant géographique que social et économique, nous allons, dans un premier temps, cerner les subdivisions administratives françaises, présenter quelques notions historiques et statistiques sur le canton et produire un résumé de l'entrevue que nous avons réalisée avec le maire de La Rochette, M. Jean Trolliard, à propos des conséquences d'une fermeture éventuelle de l'usine de carton.

En France, comme divisions administratives nous retrouvons l'Etat, la région, le département et viennent ensuite le canton et la commune. La commune de La Rochette fait partie du canton La Rochette et du département de la Savoie. Quatorze communes sont regroupées dans le canton La

Rochette et, la commune de La Rochette est le chef-lieu de canton.

Le canton de La Rochette a une population d'environ 6 500 personnes dont la moitié se trouve dans la commune même de La Rochette (3 300h). Au XIX<sup>e</sup> siècle le canton était essentiellement agricole, puis à la fin du siècle dernier, avec la naissance de la cartonnerie, les agglomérations avoisinantes ont vu leur population drainée vers la commune de La Rochette. Les habitants, à cette époque, pratiquaient une double activité économique: l'agriculture et le travail à l'usine, mais délaissèrent peu à peu l'agriculture.

L'économie actuelle du canton repose sur une activité quasi mono industrielle, la cartonnerie. Elle employait au début des années 1980, environ 1 200 personnes réparties dans les trois unités suivantes: la cartonnerie La Rochette-Hermitage, La Rochette Cenpa ondulée et le centre de recherche; toutes trois intégrées au groupe Cenpa.

Bien que d'autres entreprises, telles Air Précision (70 personnes) et une salaison (80 personnes), se soient installées à La Rochette, nous pouvons affirmer que l'usine de carton est à la base de l'économie du canton.

L'examen démographique de la population montre qu'en 1975 on comptait 6 188 personnes, puis en 1982, 6 223 personnes soit une variation de 32. En plus, l'examen des indices de

vieillesse montre que la tendance est au vieillissement de la population. Pour le groupe d'âges des 0 - 19 ans, nous retrouvons 29,5%, 54,7% pour le groupe des 20-64 ans et finalement, 15,8% pour les 65 ans et plus.

Enfin, la population active est passée de 2 242 à 2 340 personnes. Cette population active se retrouve à 6,7% dans le secteur primaire, 54,9% pour le secteur secondaire et 38,4% dans le secteur tertiaire. C'est donc dire que le secteur secondaire prime et revêt une importance capitale pour le canton.

Selon M. Jean Trolliard, le maire de la commune La Rochette, la fermeture de l'usine amenait la mort du canton. Il mentionne que le climat, durant tous les événements entourant la possibilité de fermeture de la cartonnerie, était très difficile. Tant du côté des travailleurs que de la population en général, il y a eu une mobilisation des énergies de tous vers le sauvetage de l'usine. Toutefois, il souligne la maturité des actions qui ont été posées à ce moment: "Pas une journée d'arrêt pour l'usine, elle a toujours tournée". La mairie s'est, elle aussi, impliquée par des pressions à tous les niveaux des gouvernements.

A la question posée à savoir si cette mobilisation était un trait caractérisant les savoyards, voici ce que M. Trolliard nous répond:

A ma connaissance, c'est la première fois. Le Savoyard et le Rochettois n'est pas quelqu'un qui aime se distinguer par des manifestations. C'est le problème qui les a amenés à sortir de leur coquille<sup>2</sup>.

Dans ces conditions, les secousses subies par la population sur son principal tenant économique aura permis une action collective pour assurer une continuité à l'usine de La Rochette.

### 2.3 Plan de relance

Comme nous l'avons exposé précédemment, la fermeture de l'usine de La Rochette aurait été désastreuse tant pour la commune même que pour le canton. La première conséquence serait la mise en chômage de 500 salariés et la deuxième, l'atteinte irrévocable à l'économie locale. Plusieurs petites entreprises gravitent autour de la cartonnerie, pensons seulement aux transporteurs et aux petites scieries qui fournissent l'usine en copeaux et en délignures. Partant de ce fait, l'activité commerciale locale ainsi que l'activité artisanale auraient subit une diminution de leur chiffre d'affaires.

Tout repreneur éventuel fait face à des difficultés. Il se doit de redonner confiance aux clients et aux fournisseurs, de rétablir la trésorerie et d'assurer de nouveaux investissements. Au cours des dernières années, la

cartonnerie est déficitaire; déficit sans cesse croissant. Quelques offres de reprise ont été avancées pour l'usine de La Rochette. Celle qui retient notre attention est celle du groupe Cascades Inc.

Au Québec, Cascades Inc. s'est tracé une réputation dans le redressement d'usines considérées comme non rentables. Quelle a été sa stratégie de reprise sur les plans financier, industriel, commercial et social?

Pour ce qui est du plan financier, Cascades Inc. reprend les actifs de la cartonnerie pour le montant symbolique d'un franc; le financement de 100 millions de francs, pour les années 1985, 1986 et 1987 est composé d'un apport de 25 M.F. du groupe Cascades Inc., et de 75 M.F. en emprunt auprès des banques ou des établissements financiers. Une aide des pouvoirs publics aussi est demandée et concerne une fiscalité privilégiée de même que des primes d'aménagement du territoire en fonction des emplois préservés.

En ce qui touche le plan industriel, un investissement est prévu afin de réduire la consommation d'énergie. Cette économie est possible grâce à l'acquisition de deux chaudières: l'une électrique et l'autre à résidus de bois. Vient ensuite la rationalisation des flux physiques de l'usine en passant de l'approvisionnement à l'expédition.

Quant au commercial, le service passe de 17 à 10 personnes et est transféré à Paris, son activité met l'accent sur les contacts directs avec les clients. Cascades-La Rochette, compte concurrencer les entreprises étrangères afin d'augmenter ses parts de marché.

La cartonnerie diminue sa production en cartons intérieurs gris pour augmenter la part des cartons intérieurs bois et les couvertures de caisses blanchies.

Enfin, sur le plan social, les effectifs doivent être diminués de 100 emplois, dont 62 au niveau de la production et 38 au niveau des cadres, agents de maîtrises et employés. Dès la reprise, 69 suppressions se font par licenciement aux pré-retraités et le reste s'effectue progressivement selon les prévisions d'investissements accordés aux améliorations.

### **3. EVALUATION DES ELEMENTS D'EFFICACITE CHEZ CASCADES - LA ROCHETTE**

Les sept éléments identifiés par Athos et Pascale sont utilisés ici, afin de permettre l'analyse des leviers organisationnels utilisés dans le modèle de gestion mis en place à l'usine Cascades-La Rochette.

### 3.1 Objectifs supérieurs

Pascale et Athos définissent le facteur "objectifs supérieurs" comme: "Principe ou ligne de conduite qu'une organisation inculque à ses membres<sup>3</sup>".

TABLEAU I

Caractéristiques du facteur "objectifs supérieurs" évaluées chez les différents acteurs

ACTEURS	CARACTERISTIQUES DOMINANTES
Ouvrier	- La survivance de l'entreprise
Employé	- La survivance de l'entreprise
Maîtrise	- La survivance de l'entreprise
Haute Maîtrise	- La survivance de l'entreprise
Cadre	- La survivance de l'entreprise

A ce niveau, l'objectif motivateur de l'ensemble de l'organisation est sans contredit, comme le révèle le tableau I, la survivance de l'usine associée à la volonté de chacun. A tous les niveaux et pour l'ensemble des acteurs, nous décelons cette volonté. L'ensemble du personnel dirige

leurs énergies vers ce but ultime et partagé, la survivance de l'usine.

Nous remarquons une convergence de toutes les actions et les activités de chacun vers, d'une part la survivance et vers, d'autre part la réussite.

Pascale et Athos, à propos des objectifs supérieurs, diront que c'est le facteur qui assure la cohérence du modèle et qu'ils sont indispensables à une harmonisation de l'individu et de l'organisation.

Comment cette harmonisation essentielle est-elle devenue possible? Pour les travailleurs, l'usine est une fierté qui transparaît dans leurs discours et qui met de l'avant le métier de papetier, l'outil technique fiable et la tradition centenaire de la cartonnerie à La Rochette. Les travailleurs s'approprient ces réalités et les mettent au crédit du peuple savoyard. Après les différentes menaces de fermeture, l'unité se fait au sein des travailleurs qui désirent et posent des gestes afin de sauver l'usine. Lors des premières rencontres visant la reprise de l'usine par le Groupe Cascades, le Président directeur général, Bernard Lemaire, reprend, dans son discours, les mêmes thèmes mis de l'avant par les travailleurs soit: posséder un bon outil technique, conserver un métier qui relève de la tradition et, le plus

important, maintenir l'acharnement et l'honnêteté du peuple savoyard dans le travail.

Ainsi donc, nous pouvons affirmer que le modèle de gestion du groupe Cascades, privilégiant les ressources humaines et les faits historiques de l'usine aura assuré une harmonisation de l'individu et de l'entreprise.

### 3.2 Style

D'après Pascale et Athos l'élément style:

"Caractérise le comportement des dirigeants dans la poursuite des objectifs de l'entreprise; également le style culturel de l'organisation<sup>4</sup>.

TABLEAU II

Caractéristiques du facteur "style" évaluées  
chez les différents acteurs

*  Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts personnalisés avec la direction</li> <li>- Diminution des écarts hiérarchiques</li> <li>- Accessibilité de la direction</li> <li>- Relations patron-ouvriers relèvent de la confiance mutuelle</li> <li>- Style ouvert et amical</li> <li>- Transparence de la direction</li> </ul>
Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Style décontracté, moins empreint d'échelons hiérarchiques</li> </ul>
Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations empreintes de confiance</li> <li>- Accessibilité de la direction</li> <li>- Style direct et franc, sans référence à la hiérarchie</li> </ul>
Haute Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations de confiance</li> <li>- Accessibilité de la direction</li> </ul>
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplicité et franchise de la direction</li> <li>- Relation de confiance</li> <li>- Accessibilité de la direction</li> <li>- Contacts personnalisés</li> </ul>

\* Par ordre d'importance

Dans le cas que nous étudions, nous nous devons de rappeler que la cartonnerie, située dans la région de Savoie, est une tradition vieille de cent ans. Augmentant son nombre d'acquisitions, elle devint l'usine-mère du groupe Cenpa. Nous sommes donc en présence d'une cartonnerie française avec un personnel français qui oeuvre dans un environnement et un marché européens. A la suite des difficultés importantes connues au cours de la dernière décennie, elle est reprise par un groupe québécois, Cascades Inc. Ce rappel historique nous apparaît important car il permet une comparaison entre un style français et un style québécois de direction dans un contexte organisationnel français. Le nombre de personnel cadre de l'équipe Cascades n'est que de trois, parmi un ensemble de cadres et de maîtrises déjà en place et français.

Le tableau II, nous montre que les dirigeants québécois sont perçus comme plus ouverts, plus directs et moins quindés. Leur style de gestion ne reproduit pas le modèle français où les divers échelons hiérarchiques de l'entreprise sont très nets et difficilement accessibles pour les ouvriers. L'ensemble du personnel abondera dans ce sens en parlant des contacts personnalisés et facilités avec les trois Québécois.

Un point important à soulever, le groupe Cascades Inc. prêche et promeut le style dit "porte ouverte". Plus qu'une philosophie c'est une réalité physique dans le cas des employés de bureau, car chaque service administratif opérait

avec les portes fermées pour toutes sortes de raisons, nous a-t-on expliqué: les courants d'air, le bruit, etc. A la reprise, les dirigeants québécois ont laissé les portes de leurs bureaux ouvertes. Après une certaine période d'opération, compte tenu que les portes des autres bureaux demeuraient toujours fermées, ils ont demandé d'ouvrir les portes puisqu'il n'y avait rien à cacher et que les relations entre le personnel seraient favorisées.

Les Québécois prônent, pour eux comme pour l'ensemble du personnel, la transparence dans leurs actions. C'est au niveau des employés de bureau, dans leurs habitudes de travail ou dans l'organisation de celui-ci que tout changement peut occasionner de la résistance. La résultante n'est pas une résistance ouverte, car la plupart des employés trouve que les relations entre le personnel n'ont pas changées. Par contre, ils constatent que parfois il leur est difficile de se concentrer lorsque les portes sont ouvertes.

Le directeur financier avouera que la politique "porte ouverte" est un élément de base dans la méthode de direction de Cascades. La confiance ne peut s'installer que dans un discours franc et honnête qui passe par une visibilité et une accessibilité accrues. Toutefois, il apparaît évident qu'au niveau des employés le style des québécois, quoiqu'en apparence bien accepté et bien apprécié, soulève une certaine

réticence lorsqu'il demande des changements dans les comportements au travail et dans l'ordre établi.

Pour les ouvriers de l'exploitation: la direction québécoise a un comportement plus ouvert et plus amical. Il convient de relever les commentaires de ceux qui voient M. Pépin, le directeur de l'usine, à tous les jours: "M. Pépin, passe à tous les jours, nous salue et touche la main". "Il nous appelle par notre prénom, il ne fait pas de manières". Ce genre de commentaires englobent même les conjointes des trois cadres québécois. Ces nouveaux types de comportements renforcent l'image d'accessibilité de la direction de Cascades. Ils présupposent la reconnaissance de l'importance des ouvriers au sein de l'entreprise et la valeur de leur travail.

Néanmoins, bien que la confiance mutuelle règne à l'usine La Rochette, il nous a semblé que ces nouvelles relations patrons-ouvriers créent un certain état de confusion chez les ouvriers.

Le directeur de l'usine insiste pour être appelé par son prénom, or les ouvriers éprouvent de la difficulté à agir d'une façon si peu conforme aux règles mises en place historiquement. Même s'ils le souhaitent, ils leur est difficile, de faire abstraction du statut conféré par un poste élevé dans la hiérarchie. La difficulté pour les ouvriers de

prouver leur respect à la direction par le tutoiement, n'empêche pas la volonté de ces derniers de voir une généralisation du style Cascades aux cadres français. Relativement aux autres catégories de travailleurs, les commentaires recueillis lors de nos entrevues vont dans le même sens.

Cependant, il nous semble important de souligner que selon les cadres français déjà en place avant la reprise par le groupe Cascades, les comportements de la direction de même que le style "porte ouverte" soient conformes à leur propre façon d'agir.

En d'autres termes, la transparence, style favorisant les contacts personnalisés, et l'importance accordée à chaque travailleur de l'entreprise sans référence à un statut conféré par le titre du poste, nous permet de constater qu'un des éléments essentiels de la philosophie Cascades est que l'atteinte des objectifs de l'entreprise passe par la volonté et la confiance mutuelle.

### 3.3 Personnel

Bien que pour Pascale et Athos l'élément personnel vise une description démographique des catégories principales de personnels de l'entreprise, nous croyons que dans le cas qui

nous occupe, les activités promotion et responsabilisation sont très étroitement liées à cet élément.

TABLEAU III

Caractéristiques du facteur "personnel"  
évaluées chez les différents acteurs

Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualités du travail des savoyards</li> <li>- Responsabilisation du travailleur</li> <li>- Reconnaissance de l'ouvrier</li> <li>- Polyvalence dans le travail</li> <li>- Critères de promotion mesurables</li> <li>- Filière promotionnelle limitée</li> </ul>
Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestige associé au service</li> <li>- Critères de promotion mesurables</li> </ul>
Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de filière promotionnelle</li> <li>- Critères de promotion mesurables</li> </ul>
Haute Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equité dans les promotions</li> <li>- Absence de filière promotionnelle</li> </ul>
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilisation du travailleur</li> <li>- Equité dans les promotions</li> </ul>

Comme le montre l'encadré, nous retrouvons cinq catégories de personnel à l'intérieur de l'usine: ouvrier, employé, maîtrise, haute maîtrise et personnel cadre.

Au 1<sup>er</sup> juin 1986, les effectifs se répartissent comme suit: 299 ouvriers, 35 employés, 57 maîtrises, 8 hautes maîtrises et 19 cadres répartis dans les six services: administratif et financier, commercial, exploitation, personnel, transports et achats et services techniques.

L'analyse démographique nous a révélé un effectif total se situant autour de quatre cents employés avec, pour les permanents, une ancienneté moyenne de 18,4 années et une moyenne d'âge se situant autour de 39 ans. Trois points importants concernent l'ensemble du personnel: les promotions, la classification des employés selon un système de coefficient et la diminution des effectifs occasionnée par la reprise.

Bien que la reprise ne soit effective que depuis un an et que peu de promotion ait été accordée, ce sujet soulève aussitôt de nombreuses remarques de la part des travailleurs. En ce sens, il nous a paru évident de l'insérer dans notre évaluation du facteur "personnel".

La classification des postes de l'usine La Rochette est calculée selon un système de points. Un coefficient est accordé en fonction du poste et par la suite détermine le salaire. Lors de la reprise, le groupe Cascades a demandé un an de sursis avant de s'attaquer à une reclassification générale. Une action de ce genre n'avait jamais eu lieu avec les directions précédentes.

Pour l'activité promotion, la comparaison que nous en font les ouvriers est révélatrice. Ils ont tous relevé qu'avec l'ancienne direction, La Rochette-Hermitage, la tendance voulait qu'elle accorde les promotions en fonction d'un système de faveur. Selon leur terme, le "pistonage" était la voie permettant une promotion. Plusieurs ont mentionné l'existence de dossiers secrets montés contre les membres d'un syndicat mal vu par la direction ou contre les militants de certains partis politiques afin de limiter leur accessibilité à des postes plus élevés. Ces dossiers permettaient d'identifier les fortes têtes et par le biais du système promotionnel, de les bloquer à des postes de moindre importance. Avec Cascades-La Rochette et sa direction québécoise, la confiance est établie sur l'espoir qu'ils ont en leur crédibilité. Chacun des ouvriers avoue qu'il ne croit pas que les Québécois poursuivent dans cette ligne. Cependant, une certaine forme de menace perce dans leur discours lorsqu'ils ajoutent qu'une reprise de l'attitude des anciennes directions serait condamnée l'usine.

Nous avons remarqué, et surtout ressenti, énormément de rancœur sur la question de la promotion et c'est, nous semble-t-il, ce qui explique qu'aucun n'a vu en premier, son propre plan de carrière mais plutôt le souci d'égalité et de justice au niveau de toute l'usine.

Tous tiennent un discours similaire pour la classification. Selon eux, cette reclassification a diminué

certains écarts entre les postes, mais n'a pas complètement assaini le système passé.

Il nous a semblé que pour les employés leur discours est concordant et que cette catégorie ne s'implique à peu près jamais. Leurs remarques sont un peu vagues et peu explicatives sur leur situation dans l'entreprise. L'employé ne voit pas de promotion possible. La diminution d'effectifs, même celle qui implique leur service, ne change rien dans leur situation ni dans leur travail. Chez quelques uns, le point touchant la classification a provoqué un certain intérêt. Nous avons noté que cette catégorie d'employés soulèvent le fait que la direction ne se soit pas adressée à eux pour cette analyse.

Finalement, si les effets de la diminution d'effectifs ne nécessitent pas, chez l'ensemble des ouvriers, une augmentation de la cadence, des contremaîtres affirment que leurs tâches ont augmentées, d'autres qu'ils se sentent plus utiles au travail.

Si les ouvriers ont laissé sous-entendre que c'était surtout la fonction contremaître qui est frappée par la réduction du personnel, les maîtrises et hautes maîtrises n'ont pas abordé ce point dans le même sens. Pour eux, les événements qui pouvaient amener la fermeture de l'usine a donné un peu plus de sérieux aux travailleurs de l'usine. Toutefois, si la réduction de personnel ne se fait pas sentir

actuellement, elle peut amener une dégradation future; exemple, la relève.

Lors de la prise de l'usine La Rochette par Cascades Inc., une condition fut émise concernant les effectifs: le nombre d'employés devait être de quatre cents. Mentionnons ici, afin d'émettre un point de comparaison, que pour l'usine le nombre d'employés a été, dans les années antérieures, supérieur à mille. Durant la dernière décennie il fut considérablement réduit, les problèmes financiers de l'usine seraient à la base de cette diminution.

Pourquoi ce nombre? La direction avoue que la volonté du moment était de se donner un maximum de chances, compte tenu de la situation qui prévalait dans l'usine, c'est-à-dire fonctionner avec un minimum d'effectifs au début quitte à augmenter le nombre d'employés par la suite. En nous référant aux lois françaises qui exigent des justifications précises pour un licenciement, il apparaît dès lors, qu'il est plus facile d'embaucher en fonction du rendement de l'usine que de licencier et même de supporter des salaires. Ce qui fait qu'à la reprise il y a une quarantaine de mise à pied, visant les 55 ans et plus.

Par la suite la direction de l'usine Cascades-La Rochette comble ses besoins en main d'oeuvre, en raison des congés payés, vacances, maladie ou autres, par des contrats

d'une durée déterminée. Puisque cette diminution n'a pas augmenté la cadence du travail, est-ce à dire que le nombre proposé par le groupe Cascade était juste? Nous croyons plutôt qu'il signifie une prise accrue de responsabilités de chacun. Ceci rejoint deux facteurs précédents d'une part les "objectifs supérieurs" et d'autre part le "style". La survivance de l'usine réunit la volonté de l'ensemble des travailleurs sans référence à un titre ou à un poste. La diminution des effectifs permettait donc de rapatrier un tant soi peu, l'effort supplémentaire mis vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise et partagé par les travailleurs.

Pour ce qui touche les négociations salariales de juin 1986, elles portent essentiellement sur deux aspects. Premièrement, une révision générale des classifications et deuxièmement, une augmentation salariale collective. Notons que ces négociations mettent en présence la direction de l'usine Cascades-La Rochette et les quatre syndicats présents à la Cartonnerie soient: C.G.T., C.G.C., F.O. et C.F.T.C. (voir annexe 2). Toutefois, la C.F.T.C. ne signe pas l'accord intervenu entre les parties.

Selon le directeur financier, M. Pelletier, cette reclassification permet une évolution interne, et tente de réduire les écarts ainsi que rétablir une certaine équité entre les différentes catégories de personnel. De tous les employés

touchés, il n'y a aucune baisse de coefficient, mais plutôt une hausse ou un maintien.

Quoique bien accueilli en générale, la classification laisse quand même des traces des directions précédentes. Ce qui, comme nous l'avons déjà expliqué, a permis l'accumulation de nombreuses rancœurs.

Cependant, c'est au niveau des promotions que nous relevons une contradiction entre les objectifs de l'individu et ceux de l'entreprise. L'individu est d'accord pour que l'on favorise les promotions internes sauf qu'à un certain niveau il reconnaît que l'accessibilité est quand même limitée. Apparaît alors le désir d'une filière promotionnelle qui s'étendrait au groupe Cascades tout entier. C'est là qu'apparaît la contradiction. Lors de la reprise, le discours portait sur une usine qui appartiendrait avant tout à ses travailleurs. Pour le groupe Cascades, la volonté d'impliquer leur personnel dans toutes les activités de l'entreprise est très forte; la participation des employés aux bénéfices s'insère dans cette philosophie. C'est un groupe bien sûr, mais avant tout, ce sont des entreprises indépendantes et autonomes.

En ce sens, la direction ne peut favoriser un système promotionnel s'étendant à tout le groupe Cascades sans mettre

en péril le sentiment d'appartenance, élément fortement développé dans le modèle de gestion de Cascades Inc.

La collectivité des travailleurs répond avec harmonie aux objectifs de leur entreprise qui, dans ce modèle, privilégie les ressources humaines. Cependant, l'individu a besoin de satisfaction personnelle que ne peut fournir un projet partagé comme la survivance d'une entreprise.

### 3.4 Savoir-faire

Du savoir-faire, Athos et Pascale le définissent en disant que ce sont: "Qualités qui distinguent le personnel clé, ou l'entreprise dans son ensemble<sup>5</sup>".

TABLEAU IV

Caractéristiques du facteur "savoir-faire"  
évaluées chez les différents acteurs

Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradition de papetier</li> <li>- Apprentissage du métier sur le tas</li> <li>- Transmission du métier</li> <li>- Fierté du métier</li> <li>- Produit de qualité</li> </ul>
Employé	-----
Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produit de qualité</li> <li>- Tradition de papetier</li> <li>- Fierté du métier</li> </ul>
Haute Maîtrise	-----
Personnel Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basé sur leurs connaissances propres et relié à leur service</li> <li>- Importance de l'usine La Rochette dans le marché européen</li> </ul>

Rappelons qu'en 1873 naît une petite fabrique de pâte mécanique à La Rochette et que vers 1896, après la décision d'utiliser sur place cette pâte, on construit une usine de carton. A partir de cette réalité historique, nous pouvons qualifier de tradition le métier de papetier.

Les entrevues obtenues des ouvriers de l'usine La Rochette font ressortir cette tradition régionale de la

fabrication du carton. Métier qui s'est transmis de génération en génération, où l'on commence comme gamin de machine et où l'on gravit un à un les différents échelons menant à une maîtrise du métier de papetier. Nous pouvons associer cet apprentissage au système maître-apprenti, car la transmission du savoir est faite par les anciens qui encadrent le débutant et lui lèguent leurs connaissances et un grand respect pour l'outil technique.

Nous avons ressenti, chez le personnel ouvrier, une grande satisfaction pour ce système d'apprentissage, la fierté d'avoir gravi les différentes étapes du système de production. Chacun pouvant affirmer connaître à fond toutes les activités menant au produit final, le carton. Cette fierté pour le métier de papetier est associée à des qualités de débrouillardise, de volonté d'apprendre et de travailleur acharné. La classe employé ne démontre pas ce sentiment de fierté en fonction d'un savoir-faire. On ne saurait nier qu'historiquement le personnel administratif a toujours été associé à un travail improductif surtout dans les entreprises de transformation. C'est probablement ce qui explique une sous-estimation de leur importance au sein de l'entreprise.

Pour ce qui a trait aux contremaîtres, chefs d'équipe et hautes maîtrises il faut préciser qu'en fonction du service auquel ils sont associés le même phénomène se réaffirme, c'est-à-dire que pour tous ceux reliés à la fonction

production, il ressort un savoir-faire basé sur un cheminement d'apprentissage, échelon par échelon, pour finalement accéder à un poste de maîtrise. Ici aussi apparaît un sentiment de fierté des connaissances acquises à la "dure".

Michel Crozier, dans son volume intitulé, "Le phénomène bureaucratique<sup>6</sup>" fait ressortir la dualité existante entre entretien et production. Un antagonisme basé sur deux savoirs différents. A l'usine La Rochette, cette bataille de zone de compétence, où chaque service cherche à exclure l'autre, se repète. Les gens associés au service de production s'accrochent à la fierté du métier et ceux du service d'entretien et technique à un savoir professionnel. Le directeur de l'usine mentionne à ce sujet qu'en France comme au Québec les relations entretien-production se reproduisent de la même façon.

La direction de Cascades-La Rochette attribue au personnel en général un esprit de dévouement peu commun, un souci du détail et une volonté de bien faire. Pour les cadres, la qualité du produit se traduit par la place importante qu'occupe l'usine de La Rochette sur le marché européen.

Bref, la connaissance du métier, un outil technique approprié et un produit de qualité font partie intégrante de la reconnaissance de la Cartonnerie La Rochette sur le marché. De

plus, la direction québécoise situe l'élément "savoir-faire" comme une qualité du personnel de l'usine menant à la réussite.

### 3.5 Structure

L'élément structure "Caractérise l'organisation de l'entreprise: organigrammes, lignes opérationnelles et fonctionnelles, décentralisation?".

TABLEAU V

Caractéristiques du facteur "structure" évaluées chez les différents acteurs

Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades</li> <li>- Autonomie sur le marché européen</li> </ul>
Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades</li> </ul>
Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades</li> <li>- Autonomie sur le marché européen</li> </ul>
Haute Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades</li> <li>- Autonomie sur le marché européen</li> </ul>
Personnel Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades</li> <li>- Autonomie sur le marché européen</li> <li>- Autonomie à l'intérieur des services</li> </ul>

En d'autres termes comment sont organisées et assemblées les diverses pièces de l'organisation. Premièrement, le groupe Cascades Inc. accorde à chacune de ses filiales une grande autonomie dans ses activités.

En se référant au Tableau V, nous remarquons que l'ensemble des travailleurs de la cartonnerie a parlé de cette autonomie, de cette liberté d'action tant sur le plan de la filiale La Rochette que sur le plan du marché européen. L'autonomie de l'usine par rapport au groupe Cascades relève d'une grande importance et s'explique par les actions passées faites au détriment de la Cartonnerie La Rochette lorsqu'elle faisait partie du groupe Cenpa. L'usine devait acheter ses pâtes d'une filiale du groupe Cenpa même si le prix demandé était supérieur. De telles obligations ont contribué à rendre la survie de l'entreprise précaire.

De plus, la plupart des travailleurs semblent croire qu'il y a eu consortium dans le marché européen pour envoyer l'usine à sa perte.

Ce qui peut expliquer l'accueil favorable fait à un groupe étranger non soumis à des pressions de ce genre.

Concernant la structure interne, nous avons aussi relevé l'écrasement de l'organigramme par la diminution d'intermédiaires: la direction privilégie les relations entre les divers services et, au niveau du personnel, le travail

d'équipes est favorisé. C'est en somme, la mise en place d'une structure simple alliant l'opérationnel et le fonctionnel afin d'éviter le cloisonnement au sein de l'entreprise.

### 3.6 Systèmes

Selon Athos et Pascale: "Procédures: rapports, opération de routine, réunions<sup>a</sup>".

TABLEAU VI

Caractéristiques du facteur "systèmes" évaluées chez les différents acteurs

Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information plus facile d'accès</li> <li>- Affichage des bénéfices réalisés par l'entreprise</li> </ul>
Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution des rapports écrits et des graphiques</li> </ul>
Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de l'information à caractère informel</li> <li>- Accessibilité à l'information</li> </ul>
Haute Maîtrise	-----
Personnel Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution des rapports et des écrits</li> <li>- Information informelle privilégiée</li> <li>- Circulation rapide de l'information</li> <li>- Pertinence de l'information</li> </ul>

Comment la circulation d'informations tant formelle qu'informelle se fait-elle? Quelle est la perception des acteurs quant à la quantité, la pertinence et la forme que revêt l'information? Et quelle est son implication dans le processus décisionnel?

Pour aborder ce point, les différents acteurs se sont placés dans une optique de comparaison, comme le révèle l'encadré, entre Cascades-La Rochette et La Rochette-Hermitage; la même usine, mais deux directions différentes.

En ce qui concerne la catégorie employé, il ne semble y avoir aucun changement important dans leur travail, sauf en ce qui a trait à la préparation du courrier et des graphiques qui sont en moins grand nombre.

Pour les ouvriers, l'information est plus accessible. Un consensus général s'obtient autour des comptes rendus d'opération qui affichent, depuis la reprise par Cascades, des bénéfices: c'est à ce point qu'ils attachent la plus grande importance. Jadis les notes de services illustrant abondamment les pertes de l'entreprise étaient, disent-ils, les seules informations qui leur étaient dispensées, ce qui soulève de leur part un questionnement sur la véracité de l'information qu'ils recevaient avec l'ancienne direction.

L'information fournit aux maîtrises et hautes maîtrises, est reliée au service auquel sont rattachés ces

individus. Pour les maîtrises du service de production, il semble que ce soit de l'information revêtant un caractère plus informel par des réunions trois jours par semaine. Réunions auxquelles, maintenant, ils peuvent assister. Avant la reprise ces réunions étaient réservées uniquement aux cadres. A ces réunions, nous diront-ils, "on discute de nos problèmes, on émet des solutions et l'on sait que nous sommes écoutés". Pour le service entretien et technique, l'information peut être aussi bien formelle par la présentation de rapports, qu'informelle, par la tenue de réunions. La nouvelle direction n'a apporté, pour ces derniers, aucun changement significatif.

La catégorie cadre avoue que l'information est maintenant plus informelle, que les rapports et les écrits sont réduits au minimum. De plus, ils remarquent une circulation rapide de l'information ce qui facilite leur prise de décision. A leur niveau, ils ont remarqué que, malgré la diminution du nombre d'informations, sa pertinence et son temps d'accès sont augmentés.

La direction Cascades-La Rochette a donc mis l'accent sur les rapports informels, sur la pertinence et surtout sur la rapidité de l'information à parvenir aux différents niveaux hiérarchiques. Elle s'assure d'une diffusion constante afin d'éviter des chasses gardées. A cet effet, le directeur de l'usine avoue qu'il demande à ses cadres de partager l'information avec leurs subalternes. Mais pourquoi

privilégie-t-on, à l'usine Cascades-La Rochette, l'information informelle?

A cette question la direction nous répond que dans une certaine mesure les écrits et les rapports de toutes sortes étaient une protection allégeant leurs responsabilités: le temps accordé à la rédaction d'un rapport recule le moment de l'intervention.

Finalement, le facteur système mise sur une organisation axée vers l'action.

### 3.7 Stratégie

Élément du schéma articulé d'Athos & Pascale:

Plan ou ligne de conduite permettant la répartition des ressources de l'entreprise dans le temps afin d'atteindre des objectifs déterminés<sup>9</sup>.

TABLEAU VII

Caractéristiques du facteur "stratégie"  
évaluées chez les différents acteurs

Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle renforcé des achats</li> <li>- Investissement fait à l'usine</li> <li>- Satisfaction et confiance du client</li> </ul>
Employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle renforcé des achats</li> </ul>
Maîtrise et Haute Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie de la filiale dans les achats</li> <li>- Investissement en vue d'une qualité accrue du produit</li> </ul>
Personnel Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoute du client</li> <li>- Rapprochement avec les fournisseurs par l'élimination des intermédiaires</li> <li>- Volonté d'expansion sur le marché du carton en Europe</li> </ul>

A partir du discours des différentes catégories de travailleurs de Cascades-La Rochette, la stratégie revêt plusieurs formes qui sont reliées à la compréhension et aux attentes qu'ils ont de cet élément ainsi qu'à leur interprétation des activités organisationnelles. Comme nous l'indique le tableau précédent, pour la catégorie des ouvriers, la stratégie de Cascades-La Rochette, repose sur trois points importants. Le premier point a pour but la satisfaction et la confiance du client afin d'éviter la fuite de la clientèle et

le retour des marchandises de mauvaises qualités. Ainsi chaque client, malgré le coût de ses achats, occupe une place importante dans cette stratégie axée sur l'intérêt que l'on porte à la clientèle. Deuxièmement les investissements apportés à l'usine donnent non seulement confiance aux travailleurs quant à l'avenir de l'entreprise, mais sont qualifiés également d'investissements productifs. Ici nous comparons l'achat d'enseignes lumineuses identifiant le site de l'usine effectué par l'administration précédente et le futur investissement de Cascades pour une nouvelle chaudière à copeaux.

Le troisième et dernier point qu'ont ressorti les ouvriers se rapporte aux achats. La recherche d'une qualité appropriée pour le meilleur prix possible que ce soit pour les pâtes ou l'outillage. Un ouvrier dit, en parlant de la politique d'achat de Cascades-La Rochette: "toutes les petites économies sont bonnes". Toutefois, pour les ouvriers, l'achat de l'usine de Blendecque, située dans le nord de la France, par le groupe Cascades Inc., ne semble pas faire partie d'une stratégie d'expansion en Europe mais être plutôt un élément qui justifie leur confiance dans le groupe Cascades.

Pour la catégorie employé, l'élément stratégie est quasi exclu de leur discours. Ils ne peuvent percevoir dans les activités quotidiennes d'axe stratégique pour l'entreprise. Cependant, une employée du service des achats fait remarquer

que depuis le 1<sup>er</sup> mai 1985, moment de la reprise de l'usine par Cascades, la quantité et la qualité des produits achetés ne sont pas supérieures aux besoins et que la demande de listes de prix aux fournisseurs est plus grande.

Egalement à ce niveau, on perçoit l'avenir, avec l'achat de Blendecque, avec plus d'optimisme mais sans y déceler une volonté particulière du groupe Cascades Inc.

En ce qui concerne les groupes maîtrise et haute maîtrise, il est bon de préciser que ces catégories s'étendent aussi bien à des personnes qui n'ont pas une autorité hiérarchique qu'à celles qui en ont une. Le système de coefficients utilisé est tel qu'après avoir atteint le facteur 205, un travailleur passe dans la catégorie maîtrise sans pour autant être responsable d'une équipe de travail. Il en va de même pour les hautes maîtrises.

L'ensemble des propos recueillis centre la stratégie de Cascades-La Rochette autour de deux objectifs précis. Premier objectif: garder l'autonomie quant aux fournisseurs de pâtes. Pour comprendre en quoi l'autonomie, quant à l'achat des pâtes, est considérée comme un plan d'action, il nous apparaît opportun de nous situer dans le contexte qu'a vécu l'usine de La Rochette comme filiale du groupe Cenpa. Un protocole entre les diverses filiales limitait l'usine de La Rochette dans son choix de fournisseurs. Elle devait acheter

ses pâtes de la filiale Tarascon, qui est jugée par cette catégorie comme ayant profité de cet état de fait afin de hausser ses prix. Deuxième objectif: prendre de l'expansion par l'amélioration de la machine à carton afin d'obtenir un produit de luxe ayant un potentiel de marché.

Il nous faut toutefois souligner que pour certains, l'élément stratégie se résume à une conjoncture favorable: diminution du prix du "fuel", diminution du prix des pâtes et l'absence de frais d'immobilisation avec la reprise de l'usine pour le franc symbolique.

Quant à l'expansion du groupe Cascades Inc. en Europe, il soulève quelques inquiétudes, car ces individus se souviennent d'un passé récent et douloureux et de la lourdeur que ce système avait engendrée. De façon presque uniforme, les cadres français voient la stratégie de l'usine par le biais de leur service donné.

Nous résumons en disant que primo, le personnel cadre voit une stratégie d'écoute du client pour augmenter ses parts du marché; secundo, il perçoit une stratégie de rapprochement avec les fournisseurs de bois afin d'éliminer un intermédiaire; tertio une volonté directoriale qui vise à prendre de l'expansion sur le marché du carton à l'échelle européenne.

Passons aux cadres québécois, à leurs objectifs visés par la reprise de l'usine de La Rochette et au plan d'action mis de l'avant pour les atteindre. Le premier objectif lors de la reprise de l'usine, était de la rendre rentable dans un délai de deux ans. Quoique la conjoncture eût été plus que favorable, la stratégie de la direction reposait sur des éléments précis.

La direction de Cascades-La Rochette, mettait de l'avant une ligne de conduite axée sur un meilleur contrôle de leur approvisionnement puisqu'elle n'était pas soumise, en tant que filiale de Cascades Inc., à une obligation de privilégier une autre filiale comme fournisseur éventuel. Cascades-La Rochette est une entité complètement autonome.

Pour l'achat des pâtes, les fournisseurs ne sont donc pas pré-établis, mais nous remarquons toutefois une constante: la qualité nécessaire à la production et au meilleur prix possible. La direction Cascades-La Rochette s'est assurée d'un approvisionnement plus diversifié dont un pourcentage provient du Canada.

En ce qui concerne l'approvisionnement en bois, qui vient des petits scieurs disséminés à travers le canton, nous y voyons la volonté de la direction d'éliminer un intermédiaire, la Safoest, d'entre elle et ses fournisseurs. Comme le fait remarquer à ce sujet le directeur financier, le bois est une

dimension importante pour l'usine et elle en dépend directement. Ce souci de rapprochement vise à assurer à l'usine un approvisionnement adéquat basé sur une relation de partenaire, car de la survie des fournisseurs dépend aussi la santé de l'usine. Après avoir rencontré tous ses fournisseurs de bois, la direction de Cascades-La Rochette les a invités, allant même jusqu'à une incitation monétaire, à se regrouper pour vendre des copeaux et des délignures à l'usine de Cascades. Ce regroupement présente la forme d'une coopérative.

Ce que révèlent les actions entreprises au sujet de l'achat du bois, est un désir d'assurer un approvisionnement moins aléatoire par la survie de tous ces petits fournisseurs.

Un deuxième volet concerne les clients de l'usine Cascades-La Rochette. Là aussi nous observons un rapprochement, une écoute plus attentive des besoins et des problèmes tant techniques que financiers de la clientèle de l'usine.

Le groupe Cenpa avait son service de ventes à Paris, mais lors de la passation à Pierre Frank, ce dernier a rapatrié le service à La Rochette.

Pour des raisons géographiques, la direction de Cascades Inc. a relocalisé le service des ventes à Paris: point davantage stratégique facilitant les contacts avec les divers

clients. Le plan d'action mis de l'avant est l'importance de la clientèle et l'augmentation des contacts va dans ce sens.

La bonne santé de l'usine Cascades dépend autant de la survie de ses fournisseurs que de ses clients; le développement de l'un passe par le développement de l'autre. Nous pouvons affirmer que l'usine s'ouvre sur son environnement afin d'alimenter sa croissance.

Deuxième objectif important, après avoir mis en évidence la stratégie de l'usine La Rochette, il faut également repositionner La Rochette dans une stratégie plus globale d'expansion, soit dans le cadre du groupe Cascades Inc.

L'expansion et la rentabilité de l'usine sont soumises à la conjoncture économique et aux possibilités d'approvisionnement et de ventes. A ce sujet, nous avons vu les stratégies mises de l'avant pour ces éléments. Le développement de la filiale La Rochette rejoint une stratégie plus globale, celle de Cascades Inc., où l'accent est placé sur certains produits plus rentables et dirigé vers une spécialisation de l'usine. Notons que l'implantation de Cascades Inc. en Europe a débuté par la reprise de l'usine La Rochette et fut suivie de près par l'achat de la cartonnerie de Blendecque. Chacune s'attaque à une part de marché bien précise. Par cette stratégie de spécialisation, le groupe Cascades Inc. évite une concurrence entre ses filiales et

dirige ses énergies vers une prise en force, sur deux fronts à la fois, du marché européen. Comme nous le fait remarquer la direction de Cascades-La Rochette, l'avenir, à partir de ces deux sites géographiques, La Rochette et Blendecque, suppose l'achat d'autres usines pour mieux couvrir toutes les parties de la France.

### 3.8 Autres caractéristiques

Le partage des bénéfices est un élément important dans le modèle de gestion de Cascades. Pour l'ensemble du personnel, le partage des bénéfices est très satisfaisant. Toutefois, les propos recueillis sur la méthode de redistribution ne semblent pas satisfaire les attentes de la plupart des travailleurs. Actuellement, les bénéfices distribués aux employés le sont en fonction du coefficient de l'employé tandis que la majorité d'entre eux désirent 400 parts égales.

La survivance de l'usine, but ultime et partagé de tous, a créé une solidarité au sein du personnel qui est sans référence à un statut ou à un poste précis. Partant du principe que ce sont les efforts de tous et de chacun qui ont permis ces bénéfices, ils désirent un traitement égal quand vient l'heure de la redistribution.

La direction ne partage pas cette opinion et croit que la méthode actuelle, celle qui prévaut pour l'ensemble du groupe Cascades, est justifiée puisqu'elle permet de répartir les bénéfices en fonction des responsabilités de chacun.

Il semble qu'à ce moment nous devons soulever un questionnement. La philosophie Cascades assure et soutient qu'une usine appartient aux gens qui y travaillent et qui la développent. En ce sens, nous croyons qu'il y a une certaine incohérence entre le discours et la réalité. Comme nous l'avons déjà souligné, le facteur "style" est un élément très important. Le rapprochement voulu de la direction avec les échelons plus bas de la hiérarchie modifie en quelque sorte le statut des cadres. Le système français fortement axé sur la hiérarchie se voit donc par les comportements de la nouvelle direction de Cascades-La Rochette décloisonné.

Dès lors, pouvons-nous supposer que la perte de prestige subit par les échelons supérieurs de la hiérarchie est comblée lors du partage des bénéfices?

Une autre caractéristique est l'élément social. Le rapprochement entre la direction et les employés se poursuit dans des occasions à caractère social en dehors des heures de travail. Par exemples un souper de fin d'année, une carte de souhait pour rappeler l'anniversaire d'un employé, mais surtout, la participation de la direction à la fête du premier

mai: événement qui souligne, en France, la fête des travailleurs. Plusieurs travailleurs font remarquer qu'il n'est pas coutume pour la direction, d'être présente à cette fête et même que cela n'aurait pas été accepté par les travailleurs. Bien qu'inhabituelle, leur présence est fortement appréciée. De plus, leurs comportements familiers et amicaux ont renforcé l'image d'une direction ouverte et transparente.

### 3.9 Acteurs syndicaux

Au sein de l'entreprise Cascades-La Rochette, nous retrouvons quatre syndicats: la C.G.T., la C.G.C., la F.O. et la C.F.T.C. (voir annexes 2 et 3)

Afin de mieux cerner les rapports de ces derniers et de la direction, nous avons recueillis les propos des délégués. Après la menace de fermeture, ces quatre syndicats se sont réunis et ont formé une intersyndicale afin de sauver l'usine. Puis, ils ont mobilisé les travailleurs afin de mener, de façon concertée, des actions qui alertent la population et les pouvoirs publics sur la situation à La Rochette. Quoiqu'à ses débuts, l'intersyndicale réunit les quatre syndicats présents à la Cartonnerie La Rochette, la C.F.T.C. se désiste par la suite.

Le délégué de la C.G.T., syndicat majoritaire à l'usine, a, comme tous les autres membres de l'intersyndicale, rencontré Bernard Lemaire lors des démarches en vue de la reprise de l'usine par le groupe Cascades. Il avoue que le discours franc et honnête de Bernard lui a plu.

Maintenant que la reprise est effective, les rapports sont empreints de confiance. Ce qui amène le délégué de la C.G.T. à comparer en ces termes le travail de délégué sous les anciennes directions françaises et sous la direction Cascades:

Avant, si on voulait une réunion, il fallait faire une lettre, si après 24 heures, pas de réponse, on devait passer aux menaces. Maintenant, on se présente et on peut les rencontrer tout de suite. On fait des propositions logiques, on discute et c'est accepté.

En résumé, la direction Cascades-La Rochette est très ouverte et disponible aux représentants des employés.

Nous avons recueilli à peu près les mêmes propos auprès de la C.G.C.: un climat de confiance et des relations basées sur l'honnêteté et la franchise.

Nous tenons à souligner un événement important depuis la reprise. Sur le site même de l'usine, nous retrouvons l'usine de palettes, cette dernière produit une sorte de support en bois pour le carton. A une réunion du comité d'entreprise, la direction québécoise offrait à toutes personnes intéressées la possibilité de s'occuper de l'usine de

palettes. Finalement, l'ancien délégué F.O. pris en main la petite entreprise avec l'outillage pour le franc symbolique. Le nouveau propriétaire-dirigeant entretient avec la direction Cascades une relation de partenariat et non simplement de sous-traitant. Ce qui est intéressant à remarquer, c'est que le partage des bénéfices se fait aussi à l'usine de palettes. Toutefois, le système de distribution est différent et non hiérarchisé. Il ne tient compte que des heures travaillées. De plus, le travail d'équipe, rapprochement patron-ouvriers sont aussi mis de l'avant.

Finalement, le délégué de la C.F.T.C., syndicat qui s'est retiré de l'intersyndicale, avoue que les contacts avec la direction sont plus faciles. Néanmoins, le comportement des Québécois est ce qu'il appelle "un retour en arrière". Le style paternaliste de la direction Cascades-La Rochette lui semble une reproduction de ce qui se passait au début de l'usine avec le fondateur, M. Frank. Un tel retour ne lui apparaît pas des plus souhaitable.

Ce reproche visant la gestion paternaliste de la direction québécoise, nous amène ici à définir le "paternalisme". Nous pouvons parler de paternalisme dans la façon de réduire les échelons hiérarchiques. Toutefois, l'autonomie et la responsabilisation du travailleur sont des éléments présents et démentent le concept de paternalisme basé sur une domination et un contrôle.

En résumé, des relations facilitées et basées sur la confiance. Concernant le partage des bénéfices et la méthode de distribution, il semble que la plupart des délégués, sauf la C.F.T.C., y soient en faveur.

Du côté de la direction québécoise, le comité d'entreprise est le canal de communication pour transmettre l'information à tous les travailleurs. A une question émettant des possibilités de biais ou tout simplement de blocage de l'information, le directeur financier nous dit que le support écrit est un véhicule qui, bien sûr, déforme moins l'information du départ. Cependant, le support humain est celui qui est privilégié parce que plus crédible. Donc, chacun des délégués a la charge de transmettre les informations reçues au comité d'entreprise. Si ces dernières sont déformées ou bloquées, c'est la crédibilité de l'individu en question qui en souffrira et, avec le temps, se verra éloigner par les travailleurs eux-mêmes.

Donc, nous pouvons percevoir une volonté directoriale pour une bonne entente avec les syndicats en présence à l'usine. Cependant, ces derniers sont presque forcés de "jouer franc jeu", compte tenu des relations privilégiées et de confiance établies entre la direction et les travailleurs.

REFERENCES - CHAPITRE II

1. GASSE, Yvon. L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, Revue P.M.O.
2. Extraits de l'entrevue de M. Jean Trolliard, maire de la Commune.
3. PASCALE, R.T., ATHOS, A.G. Le management est-il un art Japonais, Les éditions d'organisation, Paris, 1985, p. 76.
4. Ibid., p. 76.
5. Ibid., p. 76
6. CROZIER, Michel. Le phénomène bureaucratique, Editions du Seuil, Paris, 1963, 382 pages.
7. Ibid., p. 76
8. Ibid., p. 76
9. Ibid., p. 76

## CONCLUSION

De tout temps l'échec d'une entreprise fut plus étudiée et disséquée que la réussite. Réaction normale, penserons-nous, il est plus important de comprendre le pourquoi de l'échec.

Toutefois, des auteurs comme les Peters, Watermann, Athos, Pascale et les Ouchi nous ont permis de s'attarder davantage à des entreprises réussies.

L'essor fulgurant des entreprises japonaises attire l'attention sur leur modèle de gestion et déclenche l'introduction, dans nos entreprises, de cercles de qualité, de réorganisation d'équipes de travail et de programme de développement de main-d'oeuvre. Le manque de coordination et d'harmonie dans la mise en place de ces activités empêchent l'atteinte des résultats escomptés et ne font que reporter l'examen en profondeur de nos entreprises modernes.

Pascale et Athos proposent un schéma articulé autour de sept éléments dont l'efficacité est assurée par la cohérence de leurs relations.

Ce qui fait l'intérêt du modèle de gestion mis en place, à l'usine Cascades-La Rochette, est la prédominance des éléments "subtils" sur les éléments "durs".

De ce fait, nous ne désirons en aucune façon aborder ou même laisser supposer une ressemblance avec un modèle japonais de gestion. L'effort mis de l'avant par la direction de Cascades Inc. relève d'une reconnaissance de l'élément humain. Tenter d'expliquer la réussite de l'entreprise Cascades-La Rochette, et par extension le groupe Cascades, avec des éléments de gestion de l'Orient nous semble totalement hors propos; le seul point de comparaison est l'utilisation plus appuyée des éléments "subtils" du schéma de Pascale et Athos. Là, à notre avis, s'arrête et doit s'arrêter la comparaison sinon, nous risquons de rechercher les similitudes et de passer à côté de ce qui fait l'unicité du cas étudié.

Nos entreprises modernes excellent dans leur approche concernant la "stratégie", les "structures" et les "systèmes". Chez Cascades-La Rochette les efforts sont placés sur les "objectifs supérieurs", le "style", le "savoir-faire" et le "personnel".

Ainsi, l'"objectif supérieur" qu'est la survivance de l'entreprise permet la convergence des objectifs de l'organisation et ceux des individus. De cette façon et dans cette voie particulière se trouve l'harmonisation des sept éléments essentiels du management.

Par la suite, les éléments "savoir-faire" et "personnel" renforcent l'"objectif supérieur" en reliant la

survivance de l'entreprise à des valeurs humaines: la tradition du métier, la qualité du travail, la prise de responsabilité des travailleurs et les qualités du peuple savoyard.

L'élément "style" assure dans la pratique du management, chez Cascades-La Rochette, une continuité qui s'opérationnalise par une transparence et une accessibilité de la direction, une gestion porte ouverte et un partage des bénéfices.

La confiance mutuelle qui ressort autant du discours des travailleurs que celui de la direction permet la mise en place d'un système de communication à double sens. La communication (systèmes) du haut vers le bas de la hiérarchie par le comité d'entreprise mais surtout du bas vers le haut par le canal de l'élément "style".

Finalement les éléments "durs" du modèle d'Athos et Pascale sont également des leviers utilisés. Des stratégies d'écoute du client et d'achat de ressources matériels, le tout inséré dans une stratégie plus globale de pénétration du marché européen, par l'achat des usines de La Rochette et de Blendecque. De plus, l'autonomie des filiales dans le groupe Cascades permet de garder la souplesse dans les structures et d'éviter l'écueil des lourdeurs créées par une centralisation excessive.

Nous pouvons situer le modèle de gestion, de Cascades-La Rochette, dans le troisième niveau de la théorie des organisations qu'ont identifié March et Simon, soit vers une synthèse des objectifs de l'organisation et ceux de l'individu, agent autonome.

L'analyse du cas Cascades-La Rochette nous incite à soulever quelques questions. La même unanimité sur les éléments subtils se retrouve-t-elle dans les autres entreprises du groupe Cascades? De plus, de quelle façon sera assurée la continuité du modèle de gestion après les leaders très présents que sont les Lemaire? Finalement, comment se fera l'évolution des postes cadres dans cet environnement très précis; le court-circuitage qu'ils subissent amènera-t-il une zone problématique ou forcera-t-il le développement d'une nouvelle redéfinition de la fonction cadre?

En conclusion, les faiblesses de nos organisations poussent les dirigeants à chercher des solutions rapides. Le modèle japonais de gestion demeure probablement intransposable, il est de même pour le modèle de gestion mis en place par le groupe Cascades Inc.. Cependant, chaque entreprise se doit de découvrir sa voie et ce, d'une façon particulière. La dimension humaine ainsi privilégiée à l'intérieur de nos entreprises, nous laisse entrevoir, dans l'évolution future, la place qu'occupera l'élément humain comme gage de réussite.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIER, Georges, SERIEYX, Hervé. L'entreprise du 3e type, Paris, Editions du Seuil, 1984, 213 pages.
- BERNOUX, P. La sociologie des organisations, Paris, Editions du Seuil, 1985, 363 pages.
- BRAVERMAN, Harry. Travail et capitalisme monopoliste; la dégradation du travail au XX siècle, Paris, Edition Maspero, 1976, 360 pages.
- CROZIER, Michel. Le phénomène bureaucratique, Editions du Seuil, Paris, 1963, 382 pages.
- CUMMINGS, T.G., MULLOY, E.D. Improving productivity and the quality of work life, New-York, Praeger, 1977, 305 pages.
- FRIEDMAN, Georges. Le travail en miettes, Paris, Gallimard, 1964, 374 pages.
- GASSE, Yvon. L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, Revue P.M.O.
- JULIEN, Pierre-André; MOREL, Bernard. La belle entreprise; la revanche des P.M.E. en France et au Québec, Montréal, Boréal, 1986, 237 pages.
- MANTOUX, Paul. La révolution industrielle au XVIIIe siècle, Paris, Edition Guérin, 1959, 568 pages.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. Les organisations, Paris, Dunod, 1969, 253 pages.
- MARX, Karl. Manifeste du parti communiste, Paris, Ed. Gallimard, 1963, 189 pages.
- MC GREGOR, Douglas. La dimension humaine, Paris, Edition Hommes et organisations, 1971, 206 pages.
- MILLER, Roger et al. La direction des entreprises, concepts et applications, Montréal, McGraw-Hill, 1985, 744 pages.
- MOTTEZ, Bernard. La sociologie industrielle, Paris, Presses universitaires de France, 1971, 126 pages.
- MRCZKOWSKI, Tomasz. Theory Z: Myths, realities and alternatives, Relations Industrielles, volume 38, no. 2, 1983.

OTRSMAN, Oscar. Changer le travail, Paris, Dunod, 1978, 275 pages.

OUCHI, William. Théorie Z: faire face au défi japonais, Paris, Interédutions, 1982, 252 pages.

PASCALE, R.T.; ATHOS, A.G. Le management est-il un art japonais?, Paris, Edition d'organisations, 1985, 187 pages.

PETERS, Thomas J., WATERMANN, Robert H. Le prix de l'excellence, Paris, Interédutions, 1983, 359 pages.

PICARD, Laurent. L'évolution des théories en administration, Revue Actualité économique, Volume XLI, 1965.

SCHEID, J.C. Les grands auteurs en organisation, Paris, Dunod, 1981, 239 pages.

SIMARD, Marcel. Les dirigeants d'entreprises et les N.F.O.T., in Gestion, vol. 5, no. 4, 1980.

TOURAINÉ, Alain. La civilisation industrielle, Paris, Nouvelles librairie de France, 1961, 366 pages.

WILS, Thierry. Commentaires livrés lors du 41e congrès des relations industrielles à l'Université Laval, Québec, avril 1986.

**ANNEXE I**

## ANNEXE I

## GUIDE D'ENTREVUES

Pour mener à bien notre évaluation des facteurs d'efficacité, nous avons procédé à partir d'entrevues semi-structurées.

Nous pouvons rassembler sous trois grandes dimensions l'ensemble des sujets traités: le système social, le technique et le système administratif. Les thèmes abordés, lors des entrevues, sont regroupés sous ces trois dimensions:

**Système social:**

1. La notion de confiance des travailleurs dans le cadre de la reprise par des capitalistes étrangers.
2. Les nouvelles réalités des conditions de travail.
3. La nouvelle dynamique de la circulation de l'information.
4. Le phénomène de la responsabilisation des travailleurs.
5. L'attitude des travailleurs face à la cadence.
6. La participation aux bénéfices.
7. Les syndicats et leurs représentants.
8. Les relations patrons-travailleurs.
10. L'analyse des emplois et l'évaluation des salaires.

**Système technique:**

1. L'acquisition du savoir-faire du travailleur.
2. La transmission du savoir-faire.
3. L'imputabilité des travailleurs face à l'outil de production.
4. Le mode de fonctionnement de l'innovation technique dans l'entreprise.
5. La gestion de l'entretien.
6. L'importance pour les dirigeants de Cascades-La Rochette des possesseurs de savoir technique.
7. La polyvalence des travailleurs.

**Système administratif (décisionnel)**

1. La perception des changements par les travailleurs.
2. Le mode de participation des travailleurs aux décisions.
3. L'impact du style de gestion des repreneurs québécois.
4. La perception des travailleurs du nouveau mode de gestion.
5. Le cheminement des flux informationnels.
6. L'évolution des éléments structuraux de l'organisation.

Enfin, pour mieux saisir le contexte de la reprise de l'usine de La Rochette, nous avons effectué des entrevues avec le maire de La Rochette, le sous-contractant basé sur le site de l'usine et ancien délégué de l'usine ainsi que les délégués syndicaux présents à la cartonnerie.

Il nous apparaît important d'expliquer les classifications que l'on retrouve chez Cascades-La Rochette.

Nous dénombrons cinq catégories de travailleurs: ouvrier, employé, maîtrise, haute maîtrise et cadre.

Ouvrier: travailleur habituellement associé à la fabrication dont le travail consiste principalement à assurer le fonctionnement d'installation servant à transformer les matières premières en carton. De plus, dans cette catégorie, nous retrouvons le travailleur qui exécute une ou plusieurs tâches simples impliquant un effort physique comme: charger, décharger, manipuler des matériaux, des objets. Tâches qui peuvent exiger l'utilisation d'outils ou d'appareils simples.<sup>1</sup>

Employé: comprend les travailleurs qui s'acquittent de toutes sortes de travaux de bureau d'ordre général, comme: copier, calculer, établir, classer et consigner des renseignements.

Maîtrise: généralement ce groupe comprend les travailleurs qui dirigent et coordonnent le travail de ceux qui transforment, fabriquent et finissent le carton; de ceux qui assurent la maintenance et l'innovation des différentes installations. Toutefois, une précision s'impose dans la

---

1. A l'intérieur de la Cartonnerie La Rochette, nous retrouvons des techniciens. Travailleurs qui possèdent un brevet de technicien ou de technicien supérieur. On retrouve ces travailleurs au service électrique, au laboratoire ou aux machines à carton. Le technicien et l'ouvrier peuvent avoir le même salaire et faire le même travail. L'un formé à l'école, l'autre sur le tas.

catégorie maîtrise nous pouvons retrouver des travailleurs qui n'exercent pas de fonction d'encadrement. Ceci s'explique par le système de pointage français qui permet, à partir de 205 points, le passage à la classification maîtrise.

Haute maîtrise: pour cette classification il peut y avoir ou non une fonction d'encadrement et, ici aussi, on fait référence au coefficient. C'est-à-dire qu'à partir de 310 de coefficient le travailleur passe à la classe haute maîtrise.

Cadre: le travail consiste à planifier, à diriger, à organiser et à contrôler soit l'intérieur d'un service ou l'entreprise dans son ensemble. Ce personnel appartient à la catégorie supérieure d'employés d'une entreprise.

**ANNEXE 2**

**ANNEXE 2: NOMS ET IDEOLOGIES DES DIFFERENTS SYNDICATS SELON LES DIFFERENTES DIRECTIONS**

du sigle	C.G.T. - FSM Confédération Générale du travail	C.F.D.T. Conf. Française démocratique du travail	C.G.T. - FO Confédération Générale du travail Force ouvrière	C.F.T.C. Confédération Française des travailleurs chrétiens	C.G.T. Confédération Fédérale des cadres
de naissance	1895 ou 1947	1964	1948	1919	1944
ception générale	Agir en vue d'aboutir à la suppression de l'exploitation capitaliste.	Agir en vue d'aboutir à une société socialiste autogestionnaire.  Modifier le système actuel (par nationalisations) n'est pas de nature à répondre aux aspirations des travailleurs. Celle-ci passent par l'appropriation du pouvoir autogestion.	Syndicalisme libre et indépendant. "Il est indispensable de rejeter tous les systèmes totalitaires pour promouvoir une société d'où seront exclues toutes formes d'exploitation et d'oppression en se méfiant des schémas dogmatiques à priori" (politique de concertation).	"Syndicalisme libre dans la profession organisée". Agir en vue de favoriser la promotion individuelle et collective des travailleurs tout en respectant la liberté d'entreprise et la propriété privée des moyens de production. Constate qu'il existe des inégalités sociales mais les considère comme non irréductibles et rejette l'idéologie de la lutte des classes. Obéissance confessionnelle. Réformiste et critique.	- Réaction au syndicalisme ouvrier.  - Représentation d'une catégorie socio-professionnelle par la défense de ses intérêts dans le cadre d'une économie libérale.  - Rejet de l'idéologie marxiste (lutte des classes...)
portance syndicat	1,5 à 2 millions d'adhérents	850,000 à 1,000,000 d'adhérents	800,000 à 900,000 d'adhérents	220,000 à 290,000 d'adhérents	250,000 à 300,000 d'adhérents
plantation professionnelle	Zones d'industrialisation ancienne. Verre, caoutchouc, métaux, papiers, cartons.	Grandes entreprises, grandes ville, sauf Paris. Métallurgie, pétrole, textiles, banques, construction électriques.	Secteur nationalisé et public. Transport, eau, gaz, électricité, banques, assurances.	Très inégalement représentée. Mineurs dans le nord, caoutchouc, banques, assurances.	Forte dans les grandes entreprises surtout dans la chimie, métallurgie, V.R.P.
structure du syndicat	Centralisme démocratique: élection des dirigeants par la base. Décisions prises par instances élevées répercutées sur la base par l'appareil.	Le principe de décentralisation du pouvoir suppose une participation active de la base dans l'élaboration de la décision. Le mouvement se fait dans le sens base sommet, celui-ci prenant la décision en dernier ressort et le fait redescendre.	Structure (à peu près) identique à celle de la C.G.T. - F.S.M. mais large autonomie des syndicats et fédérations.	Importance de la fonction présidentielle. Très attachés à l'organisation professionnelle.	Une cinquantaine de fédérations d'industries de base. Un congrès confédéral et un bureau confédéral.
incipales revendications	<u>Traditionnelles:</u> - Salaires (maintien du pouvoir d'achat et plus pour les bas salaires). - Conditions de vie au travail, cadences, classification, formation, etc... <u>Le temps de travail</u> Retraite - 35h/semaine - 5e équipe. Qualitatives: Extension des prérogatives du syndicat dans l'entreprise récupère le mouvement. Chaînes, enrichissement de travail. Ambiance de travail. <u>Emploi:</u> un emploi pour tous.	<u>Salaires:</u> Un minimum de pouvoir d'achat - Réduction de la hiérarchie des salaires (1 à 6), Extension des droits syndicaux (Conseils d'atelier. Intervention du syndicat sur la politique économique et industrielle). <u>Temps travail:</u> 35h/5e équipe, retraite. <u>Emploi:</u> Un emploi pour tous (nouvelle solidarité: temps de travail non compensé à 100% donc il faut une création d'emplois).	<u>Salaires:</u> Relèvement des bas salaires. <u>Temps de travail:</u> 35h (CEE) - 5ième équipe retraité (départ volontaire). Politique contractuelle à tous les niveaux (Ent. Prof. Man.) Attachement à la gestion des organismes paritaires (ASSEDIC).	1. Médiation obligatoire des conflits de travail. 2. Politique contractuelle. 3. Réforme de l'entreprise (actionnariat - taille humaine de l'entreprise, dialogue). 4. Avenir professionnel des jeunes (relations Ets Enseignement/entreprises). 5. Défense de la famille. 6. Défense de la liberté scolaire. 7. Liberté et indépendance politique des syndicats. 8. Attachement aux organismes paritaires.	1. Lutte pour le maintien de la hiérarchie. 2. Lutte contre l'accroissement de la fiscalité. 3. Pérennité des systèmes de retraite complémentaire. 4. Assurer un rôle privilégié aux cadres dans les instances de concertation. 5. Sécurité d'emploi. 6. Participation aux décisions importantes de l'entreprise.
événements particuliers	Deux scissions: 1921 et 1947 C.C.I.U. - 2) C.C.I. - f.o.	Est né d'une scission en 1964	Est née d'une scission en 1947	A connu une scission en 1964	A connu une scission en 1969: U.C.I.

**ANNEXE 3**

ANNEXE 3

ATTRIBUTION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

COMITE D'ENTREPRISE	DÉLÉGUÉ PERSONNEL	DÉLÉGUÉ SYNDICAL	REPRÉSENTANT SYNDICAL
<u>Rôle consultatif</u>	<u>Rôle revendicatif</u>	<u>Rôle revendicatif</u>	<u>Rôle consultatif</u>
<u>Attribution professionnelles</u> Conditions d'emploi, formation professionnelle, logement, règlement intérieur, salaires, congés, intéressement, cantine.	Application des lois et accords collectifs. <u>Rôle de contrôle</u> Intervention auprès de l'inspecteur du travail.	Modifications des droits des salariés de l'entreprise. <u>Rôle spécifique</u> Représentation du syndicat auprès du chef d'entreprise.	Réunion du C.E. Réunion du D.P. avec le chef d'entreprise. <u>Rôle d'assistance</u> Licenciement d'un représentant du personnel. (enquête devant l'I.T.). Conflit individuel entre représentant du personnel et chef d'entreprise. Assistance devant les prud'hommes.
<u>Attribution économiques</u> Production, récompense, situation de l'emploi, chiffre d'affaires et bénéfices, compression d'effectif.	<u>Rôle consultatif</u> Communication au C.E. des suggestions du personnel, congés payés, oeuvres sociales, hygiène et sécurité.		
<u>Rôle de gestion</u> Oeuvres sociales, visites d'entreprises pour l'amélioration des conditions de travail.	<u>Rôle d'assistance</u> Assistance du salarié devant les prud'hommes. <u>Remplacement du C.E.</u> Durée du travail, intéressement, oeuvres sociales, réfectoire, règlement intérieur service médical du travail, suggestion du personnel.		
ELU/SALARIE	ELU/SALARIE	DESIGNÉ PAR SYND.	DESIGNÉ PAR SYND.

**ANNEXE 4**

## ANNEXE 4

## GLOSSAIRE

**Efficacité:**

L'efficacité s'inscrit dans la théorie des organisations, à ce titre, nous nous devons de l'insérer dans un espace défini tel, l'organisation. L'efficacité organisationnelle est donc un construit.

Mentionnons au départ que l'efficacité va au delà de la simple finalité économique de l'organisation. Elle dépasse ainsi la notion d'efficience relative à un concept administratif et une vue rationalisée des coûts.

Ainsi, nous rejetons l'approche du modèle d'efficacité centrée sur les buts parce que trop limitative quant à la dimension sociale dans les organisations.

Nous définissons l'efficacité organisationnelle par la capacité d'articuler, à partir des sept éléments (stratégie, structure, système, personnel, style et savoir-faire) identifiés par Athos et Pascale<sup>2</sup>, un système d'interrelations cohérent à la réalité, tant interne qu'externe, de l'entreprise.

---

1. Pascale, R.T., Athos, A.G. Le management est-il un art japonais?, Paris, Editions d'organisations, 1985, 188 pages.

**Organisation:**

La vision traditionnelle de l'organisation ne prend en considération que les aspects formels de l'organisation. Avec l'école des "principes de direction" par H. Fayol (1916) et la "direction scientifique" par F. Taylor (1949), l'organisation est réduite à des relations standardisées entre ses membres et un système strict d'autorité formelle.

Puis, grâce aux résultats d'une série d'expériences à la Weston Electric (usine Hawthorne), effectuées par E. Mayo (1924-1932) on découvre l'importance de la structure informelle. Alors, ce concept organisation s'élargit aux relations non prescrites entre les membres d'un groupe de travail.

Notre définition tient compte de cette évolution et tente une synthèse des aspects formels et informels indissociables et inhérents à toutes les organisations. L'organisation, dans un contexte systémique est le regroupement d'un ensemble d'activités à dimension sociale, technique et administrative qui sont en interaction.