

# Le projet d'entreprise

## Effet de mode ou instrument de changement ?

par Emile-Michel Hernandez <sup>1</sup>

*A l'enthousiasme initial a succédé le temps de la désillusion. Le projet d'entreprise semble avoir eu l'éphémère de la mode. A travers une revue de la littérature, l'auteur cerne les risques de dérive de cette pratique et fait apparaître, en creux, les conditions de son efficacité. Un plaidoyer pour un retour à la raison.*

L'incertitude des temps et les talents de vendeurs de certains consultants entraînent le développement de véritables phénomènes de modes en matière de management comme cela a été le cas pour le projet d'entreprise. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux engouements successifs des managers pour telle ou telle méthode : Nicole d'Almeida et Alain Nutkowicz (1993), C. Midler (1986), Françoise Piotet (1990), Maurice Thevenet (1985, 1988, 1992), Eric Wattez (1989)...

Pour C. Midler la diffusion d'une nouvelle mode est un processus en quatre étapes : l'invention ; la découverte, c'est-à-dire la reconnaissance de la méthode dans le champ des experts du management, qui peut avoir lieu plusieurs années après son invention (ou jamais) ; l'explosion, la reconnaissance dans le grand public ; et enfin le déclin ou la normalisation. Pour Eric Wattez le succès éventuel nécessite la présence simultanée de trois caractéristiques : être facile à comprendre, renvoyer à une certaine « philosophie » de l'entreprise et être importée du paradis managérial du moment. Enfin Françoise Piotet relève qu'au fil des temps les

vestiges des expériences abandonnées s'empilent les uns sur les autres, offrant à l'observateur une lecture aisée des modes successives qui ont séduit les responsables d'entreprises. « *Sur la dernière décennie, les strates se font de plus en plus ténues* ».

Pourquoi une telle attitude ? Les managers ont toujours été à la recherche d'une nouvelle méthode pour mieux gérer leurs entreprises, pour développer leurs ventes, pour améliorer leurs profits... La crise et les difficultés actuelles ne font que rendre cette quête plus frénétique. La théorie de la contingence a certes mis fin à la croyance en l'existence d'une seule et unique bonne façon de gérer, le « *one best way* » taylorien. Cela n'empêche pas les managers d'espérer, parfois un peu naïvement, que chaque nouvel outil sera la « pierre philosophale du management » tant attendue.

L'observation de ces pratiques amène deux catégories de jugements. D'abord une opinion sévère sur les dirigeants qui cèdent un peu trop facilement aux goûts du jour et s'enthousiasment successivement pour la culture d'entreprise, puis l'« éthique », et aujourd'hui la vogue du *reengineering* dernière importation managériale en provenance des Etats-Unis dont la médiatisation commence tout juste en France. Ils risquent assez rapide-

<sup>1</sup>. Emile-Michel Hernandez est maître de conférences à l'Université de Nantes, IUT de St Nazaire, Département Techniques de commercialisation.

ment de se heurter au scepticisme de leurs employés. Et ils auront beaucoup de difficultés à faire partager leur intérêt pour ce qui sera considéré dans leur entreprise comme une lubie sans lendemain. Cette attitude se comprend cependant si on utilise la même grille d'analyse que pour les phénomènes de consommation. Si on est entré dans « l'ère de l'éphémère » (voir Gilles Lipovetsky) il n'y a aucune raison pour que les idées et les méthodes en matière de gestion échappent aux lois qui prévalent pour la diffusion des biens matériels, celles de la mode. La deuxième catégorie de jugement sur ces pratiques est plus optimiste. Le label « mode » est certes peu élogieux en matière de gestion, il ne doit cependant pas faire oublier que le succès d'un nouveau concept n'est pas dû au hasard mais aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants. Considérer tout événement qui surgit dans le domaine du management comme relevant d'un phénomène de mode est trop réducteur, et revient, d'une certaine manière, à renoncer à l'avance à tout changement possible. L'apparition et le développement d'un nouvel outil, d'un nouveau concept permettent de faire évoluer l'entreprise, de la faire progresser. De plus le comportement réel des entreprises est beaucoup moins erratique que ne le laisse supposer la lecture de la presse spécialisée et les discours de certains consultants en mal de clientèle. La large médiatisation accordée à certaines expériences occulte des pratiques dans l'ensemble assez stables et raisonnables.

Cet article comprend deux parties. La première présente le concept, la seconde son utilisation, tels qu'ils ressortent d'une revue de la littérature managériale. Le projet peut constituer un intéressant instrument de changement aidant le manager à vaincre l'inertie de

l'organisation du travail, mais il peut aussi donner lieu à des dérives qu'il faudra savoir éviter pour lui conserver sa crédibilité.

## LE CONCEPT

Avant de présenter de façon plus précise le concept de projet d'entreprise, ses caractéristiques et les conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite, il convient de le resituer dans le mouvement plus vaste dans lequel il s'inscrit : le développement des notions de culture d'entreprise et de management par les valeurs.

## CULTURE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT PAR LES VALEURS

Pendant de nombreuses années l'entreprise a vécu dans un environnement socio-économique relativement stable où le consommateur se satisfaisait longtemps des mêmes produits. Il suffit pour s'en convaincre de penser à la longévité de produits comme la Ford T ou la Traction Citroën ou à la longueur de carrière des chanteurs avant guerre et à la situation actuelle où elle se limite parfois à un seul « tube ». Le modèle taylorien caractérisé par une organisation pyramidale, avec une hiérarchie rigide, des normes précises, l'exigence de conformité des comportements permettait aux entreprises de fournir des réponses quantitatives à la demande : produire plus de produits identiques. L'employé y échangeait un salaire contre une soumission à l'autorité du chef et un respect des normes de production ; et la nécessité de son implication restait secondaire.

Aujourd'hui l'environnement de l'entreprise a changé, et pour Michel Crozier (1989) « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique ». A l'ère de la « complexité », concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. Le modèle émergent, qualifié par Maurice Hamon (1990) de « polycellulaire fédératif » nécessite une redéfinition du contrat social qui devient dès lors : « Rétribution (développement personnel, réalisation de soi) / Engagement (initiatives et risques, mobilisation de son énergie personnelle) ». Pour mobiliser son personnel l'entreprise va utiliser la culture, l'intériorisation puis la reproduction de ses valeurs. A un management par la règle va se substituer le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Pour Pierre-Eric Tixier (1988) « les modèles post-rationnels proposent une vision de l'organisation comme communauté » où, pour exercer la domination nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, les dirigeants ne doivent plus incarner une loi d'origine externe mais celle de la communauté d'entreprise face aux incertitudes du marché : « L'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte ». L'intériorisation de valeurs idéologiques permet ainsi l'émergence d'organisations complexes mieux adaptées à l'instabilité actuelle que le modèle taylorien classique.

C'est donc dans ce cadre que s'inscrit le succès très important qu'a connu ces dernières années le concept de projet d'entreprise. Son rôle sera d'accroître la cohérence des divers acteurs autour de quelques buts et principes d'action. Pour Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa (1985), le projet a pour ambition « de développer une culture d'entreprise, c'est-à-dire une identité qui se socialise, qui se transfère dans les attitudes et les comportements des collaborateurs ». Il constitue un effort de mobilisation des personnes autour d'une charte qui définit les valeurs communes et les règles d'appartenance au groupe et va de pair avec le Management participatif.

### **LE PROJET : FORME, CONTENU, ÉLABORATION, ERREURS À ÉVITER**

Avant d'aborder la mise en œuvre pratique du concept il faut insister sur le grand succès qu'il a remporté dans les entreprises françaises, et cela pour deux raisons principales. Tout d'abord il se prête parfaitement à des outrances à même de satisfaire certains patrons français qui y voient l'occasion de donner une dimension quasi « gaullienne » à l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Boyer et Equilbey (1986) notent que « le pays de l'individualisme n'ai-

me rien tant que se donner une grande espérance de réussite et de grandeur collective ». Et Alain Etche-goyen (1991) relève le caractère risible de certains projets se donnant des atours missionnaires « quand une entreprise de restauration collective s'arroge la mission de « nourrir les hommes », ou quand une industrie de la confection proclame que sa vocation est de « vêtir les hommes ». Certains patrons se sont laissés séduire par ces dérives mégalomaniaques. La deuxième raison du succès du concept tient au prosélytisme des cabinets de consultants. Relativement facile à vendre (il flatte parfois l'ego du chef d'entreprise) et à mettre en place (la plupart des projets recouvrent les mêmes thèmes), les consultants ont tenu là, pendant plusieurs années, un produit à même d'assurer leur bonne santé économique et financière, un produit quasi standardisable, prêt-à-porter.

Le thème du projet a donné lieu à une abondante littérature et de nombreux auteurs indiquent ce qu'il doit contenir, comment le concevoir et le mettre en œuvre : Georges Archier et Hervé Serieux (1984), Christian Beullac et Bernard Malcor (1986), Luc Boyer et Noël Equilbey (1986), Jean-Pierre Detrie et alii (1988), Michel Godet (1987), François Gondrand (1988), Jean-Yves Koch (1989), Maurice Thevenet (1986), etc.

**La forme :** Les auteurs sont d'accord entre eux sur ce point, la forme revêt une importance essentielle. En effet ce document est aussi un instrument de communication interne, et parfois même externe dans certaines entreprises.

Devant être diffusé, lu et compris par tous il sera suffisamment simple dans sa formulation pour être intelligible aussi bien par le cadre supérieur que par l'ouvrier. Le vocabulaire est testé pour éviter l'usage de termes présentant le risque de contresens. Il est court et concis. Pour Maurice Thevenet le projet doit tenir sur un recto : c'est la formule adoptée par le Groupe Docks de France. Luc Boyer et Noël Equilbey sont moins formels mais recommandent un volume inférieur à une dizaine de pages ou à quinze minutes de vidéo. Son degré de diffusion hors de l'entreprise est variable : Docks de France l'adresse sur simple demande écrite au chercheur intéressé et Continent indique « ne pas être en mesure, pour des raisons évidentes de confidentialité, de le divulguer, sous quelque forme que ce soit, à l'extérieur »<sup>2</sup>.

**Le contenu :** Sur le fond on retrouve un certain nombre de constantes dans les documents étudiés. Le

2. Extrait d'un courrier du Directeur du Développement Social de cette entreprise.

projet définit à grands traits la vision que l'entreprise a de son avenir, il est ambitieux et indique la voie que l'entreprise doit suivre sur le long terme. Il contient en général trois composantes principales : un dessein c'est-à-dire une ambition, des politiques, et enfin une morale, un système de valeurs visant à créer un consensus minimum entre les membres du personnel, à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production.

Selon Archier et Serieyx un projet n'est véritablement mobilisateur et fédérateur que s'il ne se réduit pas à une simple ambition économique comme la conquête d'une certaine part de marché ou l'atteinte d'une position de leader. En général il comprend en plus une ambition sociale comme des possibilités de promotion interne ou de formation permanente, des rémunérations motivantes, la participation aux résultats de l'entreprise, etc. ; une ambition financière définie en terme d'objectifs de rentabilité ou d'investissement, de marges suffisantes pour renforcer la solidité financière de l'entreprise, assurer son indépendance et sa pérennité ; une ambition technologique dans certains secteurs comme l'électronique ou l'informatique ; et enfin une ambition citoyenne. Ce dernier point évoque la place de l'entreprise dans la collectivité et les obligations que cela lui impose. Ainsi, par exemple, chez Docks de France : « *Conscient des devoirs qui incombent à une grande entreprise, dans le cadre de la collectivité nationale il (le Groupe Docks de France) adopte en toutes circonstances vis-à-vis de tous les partenaires de l'entreprise, une attitude cohérente fondée essentiellement sur les critères de loyauté, d'équité, de respect de la personne humaine et de souci de la légalité* ». Dans les projets les plus récents, la sensibilité à l'air du temps amène l'ambition citoyenne à se teinter de préoccupations écologiques, de désir de participer à la sauvegarde de l'environnement, etc.

Pour Beullac et Malcor (1986), le futur possible de l'entreprise pour être le plus souhaitable doit respecter trois critères essentiels. Être acceptable par l'entreprise, c'est-à-dire ne pas aller directement à l'encontre de la culture profonde de l'entreprise ; être mobilisateur, la plus grande partie du personnel se sent concernée par le projet et y trouve sa place ; et enfin être reconnu légitime par l'environnement, autrement dit suffisamment acceptable par l'ensemble de la collectivité pour ne pas susciter de violentes réactions négatives.

Le projet fait référence à un système de valeurs que partagent les membres du personnel et qui améliore leur cohésion. Pour Archier et Serieyx ce corps de valeurs c'est la Règle, au sens monastique du terme, dont a besoin toute communauté engagée dans une

aventure : « *plus il y a de Règle – c'est-à-dire plus elle est forte, claire, connue et acceptée – moins sont nécessaires les règlements* ». Les valeurs les plus communément citées sont le service au client (elle arrive nettement en tête dans la Grande Distribution, ainsi par exemple chez Auchan le projet porte en sous-titre : « La passion du client ») ; la recherche de la rentabilité ou du profit ; le respect de l'individu (personnel, clients, mais aussi fournisseurs et tiers divers...) ; l'esprit d'équipe ; le professionnalisme et la compétence ; la participation au sein de l'entreprise, l'autonomie de chacun et sa responsabilité dans la réussite commune. Le dessein que fixe le projet doit tenir compte des valeurs fondamentales qui sont vécues dans l'entreprise et ne pas aller brutalement à leur rencontre. Mais il peut chercher à les faire évoluer et, si c'est nécessaire, s'appuyer sur de nouvelles valeurs pour atteindre l'objectif fixé. Il devient ainsi un instrument de changement.

**L'élaboration :** Sur ce point les auteurs sont unanimes, le contenu proprement dit du projet importe moins que les conditions de sa naissance et de son utilisation ultérieure dans l'entreprise. Tout d'abord sa rédaction, sa formalisation doivent donner lieu à une large participation de l'ensemble du personnel. Il doit s'agir véritablement d'une composante du management participatif et non pas d'un texte imposé par la direction. L'encadrement impulse la démarche mais ne se l'approprie pas. Pour Maurice Thevenet (1986) la participation est nécessaire et « *elle doit concerner du monde afin de mobiliser mais aussi pour enrichir, moduler, tester les données du projet* ».

Ensuite le projet est diffusé dans l'entreprise. Cette diffusion revêt plus ou moins d'importance, présente un caractère solennel ou non, concerne l'ensemble du personnel ou seulement l'encadrement... L'importance accordée à cette phase traduit le rôle que la direction souhaite voir jouer par le projet : simple gadget pour suivre la mode managériale ou composante déterminante d'un management participatif. Elle montre l'intérêt que lui porte la direction.

Enfin la phase d'appropriation par le personnel nécessite pour Beullac et Malcor (1986) trois conditions : la compréhension de son sens et de ses conséquences pour chacun, l'existence d'espaces de liberté permettant une certaine interprétation afin que chacun puisse s'y reconnaître, et la possibilité laissée à chaque employé d'apporter sa propre contribution à la réalisation du projet. Cette dernière phase est véritablement réussie lorsque le projet devient une référence connue et visible pour tous, lorsque sa pratique devient une référence quotidienne. Et Maurice Thevenet indique (1986) : « *Si vous avez initié cette démarche en tant que dirigeant, vous aurez réussi*

quand un de vos employés, dans une réunion, vous interrompt en disant "Ce que vous dites n'est pas conforme au projet" ».

**Les erreurs à éviter :** Si de nombreuses entreprises se sont lancées dans une démarche de projet, pour beaucoup les résultats obtenus ont été peu significatifs, sans commune mesure en tout cas avec l'espoir initialement suscité. Les analyses des échecs font ressortir les principales erreurs à éviter. Nous traiterons ici uniquement des erreurs dans la mise en œuvre pratique du projet (dans une deuxième partie nous aborderons une notion différente : les dérives à éviter, c'est-à-dire les utilisations « pathologiques » de la démarche de projet). Pour Michel Godet (1987) « les pièges à éviter » relèvent de quatre grandes catégories.

Premièrement, le projet sans contenu véritable, simple gadget pour des dirigeants en mal de communication. Il est mis en œuvre sans aucun processus de réflexion et de remise en cause collective, uniquement pour satisfaire aux nécessités de la mode managériale.

Deuxièmement, considérer le projet comme une fin en soi et non comme un moyen, oublier qu'en ce domaine le processus compte plus que le résultat. Certes il se matérialise par une charte, un texte qui va de quelques lignes à quelques pages, mais là n'est pas l'essentiel. Le projet n'est pas une formule, Jean-Yves Koch (1989) indique qu'il « doit être considéré comme un processus, une dynamique qui vise à donner un supplément de sens à l'action quotidienne de chacun en lui faisant percevoir un défi personnel en même temps qu'une aventure collective pour l'entreprise ».

Troisièmement, sous-traiter le projet à l'extérieur de l'entreprise à des consultants spécialistes du produit standard adaptable d'une entreprise à l'autre avec quelques modifications mineures. Conçu hors de l'entreprise il y a de grands risques qu'il reste toujours ressenti comme un élément étranger et que le personnel ne s'y reconnaisse guère.

Enfin quatrièmement, lancer un projet en espérant faire l'économie de l'évolution des structures et des comportements qu'il suppose et entraîne. Il est bien évident qu'un projet dans une entreprise taylorienne, à la hiérarchie rigide, échouera inévitablement. Il n'a une chance de réussir que s'il s'intègre dans un processus global d'évolution de l'entreprise vers plus de participation, de décentralisation, d'autonomie et de responsabilisation du personnel. Jean-Louis Fichter (1988) dans un article au titre volontairement provocant « *Non au projet d'entreprise !* » indique que « l'idée de projet n'a de sens, au même titre que

celle de participation, d'expression et de délégation, qu'à la condition de s'inscrire dans le cadre d'une conception d'ensemble de l'entreprise requérant des pratiques cohérentes de gestion des hommes, d'organisation du travail et de communication ».

Parfois l'erreur à éviter consiste tout simplement à vouloir faire un projet et Maurice Thevenet (1986) donne « dix bonnes raisons de ne pas faire de projet d'entreprise ». La sagesse consiste à choisir parmi les nombreux outils managériaux celui ou ceux qui sont les mieux adaptés aux problèmes que l'organisation a à résoudre, et non pas à vouloir utiliser à tout prix l'un d'entre eux parce que c'est le dernier né de la liste ou parce que c'est celui qui a actuellement les faveurs de la mode.

## SON UTILISATION

Quel regard peut-on porter aujourd'hui sur le projet d'entreprise ? Il a suscité un grand enthousiasme et a bénéficié d'une dynamique tout à fait exceptionnelle pour un tel instrument de gestion puisqu'en 1989, 28 % des entreprises déclaraient en posséder un. Puis, après des années de pratique non seulement il n'est plus à la mode mais il a déçu, il n'a pas répondu aux attentes de ceux qui ont tenté de le mettre en œuvre. Et il fait maintenant l'objet de critiques virulentes. Jacques Le Mouél (1991) le qualifie « d'utopie sur papier glacé ». Et Jean-Pierre Le Goff (1992) est encore plus sévère : « Les aspects professionnels et fonctionnels des projets d'entreprise sont recouverts et dilués dans une rhétorique managériale où la confusion et la volonté totalisante l'emportent largement. Les idéologues-conseils et leur littérature sont en fait omniprésents dans l'élaboration des projets et leur mise en œuvre. Entre leurs mains, le projet d'entreprise constitue, à proprement parler, une tentative des plus grossières de manipulation des individus ». Il faut redonner à cette démarche sa juste place. Elle ne mérite ni l'excès d'honneur qu'elle a connu il y a quelques années lors de sa phase de développement, ni l'excès d'indignité qui l'atteint aujourd'hui selon certains auteurs. Aussi convient-il de relever d'abord l'aspect positif du projet avant d'insister sur les dérives négatives à éviter.

## L'ASPECT POSITIF

Le projet joue un rôle positif dans l'entreprise lorsqu'il sert à vaincre l'inertie de l'organisation du travail. Deux aspects seront successivement évoqués : son utilisation dans le cadre d'un processus de changement organisationnel, et dans la mise en œuvre d'une démarche de management participatif.

Lorsque le projet vient se juxtaposer à un management traditionnel directif par la simple rédaction d'un texte reprenant les valeurs des seuls dirigeants, les risques d'échec sont très élevés. Si, à l'inverse, la démarche de projet est une des composantes d'une démarche de changement dans l'entreprise allant de pair avec un développement de la concertation à tous les niveaux, alors les chances de réussite sont bien meilleures.

Il peut constituer un instrument très utile de changement en entreprise et plusieurs auteurs ont relevé le caractère privilégié de cet outil, en particulier pour agir sur la culture de l'organisation. Pierre Morin (1986, 1988) oppose changement imposé et changement négocié dont le projet est un outil : « *C'est simplement une stratégie de changement organisationnel négocié visant en particulier une évolution de la culture organisationnelle* ». Pour cet auteur changer les valeurs de la culture organisationnelle d'une entreprise ne s'impose pas et ne peut se réaliser que dans le cadre d'un changement négocié, « d'un management associatif » où le projet a un rôle déterminant à jouer. De même Carla Mendoza (1991) présente une recherche montrant les articulations entre projet d'entreprise et changement organisationnel global. Pour Vincent Degot (1988) : « *c'est sans doute, à l'heure actuelle, la démarche la plus élaborée, dans le contexte français pour agir sur la culture d'entreprise* ». Enfin Jean Bonis (1988) relève l'utilisation du projet comme étant un des modes de gestion du changement les plus couramment utilisés par les directions d'entreprise dans le domaine des ressources humaines (les autres étant les actions de formation, les changements de structure et les groupes participatifs). Le changement organisationnel et sa mise en œuvre revêtent d'autant plus d'importance

qu'aujourd'hui, dans un monde des affaires devenu très instable, une part significative de l'efficacité de l'entreprise dépend de l'aptitude de ses dirigeants à générer des comportements en accord avec leur stratégie économique.

Le projet peut également jouer un rôle positif dans l'organisation lorsqu'il constitue une des composantes d'un processus de management participatif. Le rapprochement des concepts de management et de participation a suscité un enthousiasme certain et de nombreux auteurs se sont intéressés au Management participatif, c'est-à-dire au désir d'intégrer les contraintes technico-économiques des entreprises et les revendications socio-humaines de leurs salariés. Il peut correspondre à des conceptions parfois assez différentes les unes des autres et Philippe Hermel (1988), qui y a consacré un ouvrage, propose une définition de synthèse qualifiée d'« *Essai de définition du Management participatif correspondant aux représentations dominantes* » : « *Forme de Management favorisant la Participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant* ». Jacques Rojot (1992) rappelle que, d'un point de vue managérial, les modalités de la participation des salariés sont multiples et peuvent se regrouper en cinq grandes catégories : la participation aux profits ou à toute autre forme des résultats de l'entreprise ; à la propriété de l'entreprise ; à la prise de décisions de gestion ; aux opérations d'amélioration des conditions de travail et de reconstruction du contenu des emplois et des tâches ; et enfin l'intégration étroite du salarié à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance et son identification à ses objectifs. L'élaboration d'un projet d'entreprise relève de cette dernière catégorie.

## LES DÉRIVES

Mais la mise en œuvre d'un projet d'entreprise peut aussi donner lieu à des dérives très critiquables. Et les auteurs qui font maintenant le bilan de l'utilisation de cet outil n'ont pas manqué de noter les risques qu'il présente. Ces dérives sont de deux grandes catégories : internes à l'organisation, ou externes.

### Les dérives internes : elles sont de trois ordres

La première catégorie peut être qualifiée de manipulateur. L'entreprise cherche à susciter un engagement profond de son personnel, un investissement émotionnel, une adhésion, une véritable identification à l'organisation. L'emprise sur le corps du taylorisme fait place à l'emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuel dans l'entreprise polycellulaire émergente. L'entreprise oublie que, pour les travailleurs, elle n'est qu'un lieu de passage et pas le lieu de la vie. Elle dénie le droit à chaque collaborateur d'avoir un projet personnel totalement ou partiellement distinct du projet de l'entreprise. Elle voit dans une telle attitude le développement possible des intérêts particuliers et la démobilisation de chacun pour le bien commun (Jean-Alain Baup, 1988). Et cette « emprise de l'organisation » sur le psychisme de ses employés finit par leur causer un stress quasi-permanent. Aussi, après avoir exalté ces dernières années « le prix de l'excellence » puis « la passion de l'excellence », parle-t-on aujourd'hui de plus en plus du « coût de l'excellence »<sup>3</sup>.

La seconde est le retour du paternalisme sous couvert de projet d'entreprise. Agir sur la culture de l'organisation n'est pas en fait une idée totalement neuve mais une vieille pratique des entreprises paternalistes qui leur était d'ailleurs souvent reprochée avec beaucoup de virulence. Elle consiste à transfigurer un rapport social inégal par une métaphore sociale assimilant le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Ainsi les rapports d'autorité et d'exploitation sont transformés en rapports éthiques et affectifs où le devoir et le sentiment remplacent le règlement et le profit. Jean-Pierre Le Goff (1992) évoque le retour du paternalisme « à la française ». Le développement de l'idée de l'entreprise comme communauté première d'appartenance d'où émanent des valeurs et des règles qui s'imposent à tous les membres vise à transformer des rap-

ports employés-employeur régis par le droit du travail en engagement personnel. L'individu n'est plus considéré comme un salarié lié par un contrat de travail à son employeur et un citoyen à part entière, il est d'abord et avant tout membre de l'entreprise : « Il doit, non seulement respecter la discipline nécessaire à la réalisation des objectifs économiques, mais s'engager moralement à se conformer aux bons comportements ». La culture d'entreprise est ainsi à la fois facteur d'adhésion et autorité morale, les rapports humains dans l'entreprise s'apparentent à ceux « d'une grande famille ordonnée autour de la figure du père agissant par amour, à l'image de Dieu ».

La troisième catégorie de dérive interne amène à évoquer une des tendances actuelles de la Gestion des ressources humaines qui transparaît parfois dans l'utilisation du concept de projet : utiliser un discours humaniste de façade dissimulant la mise en place d'une gestion duale du personnel. Gilles Lipovetsky (1992) relève parfaitement cette contradiction lorsqu'il indique : « Si le discours dominant encense la participation et la responsabilisation, dans les faits c'est le capitalisme dur qui, à bien des égards, resurgit avec l'essor du salariat à deux vitesses, l'érosion des systèmes de protection sociale, la multiplication des emplois de faibles qualification et rémunération ».

La modernisation visant à organiser le passage à l'après-taylorisme est largement fondée sur la dérégulation du salariat et la précarisation de l'emploi. Le souci du patronat d'introduire plus de flexibilité dans les entreprises va de pair avec certaines tentatives de remise en cause du statut social des travailleurs salariés dans ses trois composantes principales : rémunération, protection sociale, conditions et droit du travail. Paul Bouffartigue (1993) relève, entre « centre et exclus », la diffusion d'une large zone d'instabilité et de vulnérabilité : « les processus de marginalisations sont alimentés en permanence par la diffusion d'une vaste zone différenciée et graduée de précarité économique, qui s'étend entre le salariat stable et les pointes avancées de l'extrême précarité ». Pour Maurice Thevenet (1992) « dans notre société dualisée le travail est soit l'aboutissement logique d'un apprentissage (un travail inintéressant est alors considéré comme un échec personnel), soit un état éventuel, temporaire, risqué, avec peu d'opportunités d'accomplissement ».

De même dans certaines entreprises on assiste à la mise en place d'une GRH à deux vitesses dont le projet devient l'une des composantes. Eric Wattez (1989) parle d'un « beau discours qui concerne théoriquement tous les salariés mais n'est en fait réservé qu'à un petit nombre d'individus privilégiés. Ces

3. Sont ici repris les titres de plusieurs ouvrages de management très connus : *L'emprise de l'organisation*, M. Pages, M. Bonnetti, V. de Gaullejac, PUF, Paris, 1979 ; *Le prix de l'excellence*, T. Peters et R. Waterman, InterEditions, Paris, 1983 ; *La passion de l'excellence*, T. Peters et N. Austin, InterEditions, Paris, 1985 ; *Le coût de l'excellence*, N. Aubert et V. de Gaullejac, Editions du Seuil, Paris, 1991.

cadres performants qui sont censés à eux seuls garantir la réussite de l'entreprise ». La GRH devra veiller à ne pas devenir le domaine des sciences de gestion où le décalage serait le plus grand entre les discours et les pratiques, où les colloques encensant la « gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » iraient de pair avec des réalités comme les « licenciements-minute » de l'usine SKF<sup>4</sup>. La brève réconciliation des Français avec leurs entreprises des années 1983 et 1984 ferait alors rapidement place à « la déception » (Nicolas Rousseaux et Philippe Merlant, 1988) puis au « divorce »<sup>5</sup>.

### Les dérives externes : elles sont de deux ordres

La première peut être qualifiée de dérive éthique. Elle consiste à inclure dans le projet les préoccupations éthiques des dirigeants et à en faire un nouvel outil de management. Boyer et Equilbey (1986) notent le succès croissant remporté par la dimension éthique du projet, de nombreuses personnes trouvant dans l'entreprise la réponse à des interrogations que les références classiques (famille, école, église, etc.) ne leur fournissent plus. Pour ces deux auteurs, dans ce domaine, les thèmes les plus fréquemment rencontrés sont « le credo moral », l'entreprise devient le lieu où il est le plus facile de vivre ce que l'on croit ; « la mission de progrès », chaque membre de l'entreprise est associé au progrès social au sens large du terme ; et enfin « la construction d'un avenir meilleur », le personnel est responsabilisé dans un devenir commun dont il sera fier d'être l'artisan. Gilles Lipovetsky (1992) dans un article intitulé « *Les noces de l'éthique et du business* » observe que la poussée de fièvre éthique semble ne plus connaître de bornes : « On savait l'univers de l'entreprise guidé par l'efficacité et la rentabilité, le voici en quête d'âme<sup>6</sup>, de business ethics, dernier cri des modes managériales ».

Il ne s'agit pas d'insister ici plus longuement sur le succès actuellement remporté par l'éthique et sa tendance à s'insinuer dans le management en général et le projet d'entreprise en particulier mais de ramener cette nouvelle mode à sa véritable place. Aujourd'hui l'éthique est devenue un élément, parmi d'autres, de l'image de l'entreprise ; elle a une dimension utilitariste indéniable. L'objectif premier de l'entreprise reste et restera toujours de produire et de vendre des biens et

des services et comme l'indique avec beaucoup de sagesse et de bon sens le Cardinal Lustiger (cité par Alain Delperier -1992) : « Ce n'est pas le rôle des entreprises de créer des valeurs morales et de les imposer aux salariés ». Enfin Alain Delperier (1992) relève un autre danger de la vogue éthique, « l'existence d'un décalage entre les discours et la pratique ». Dans beaucoup d'entreprises les discours moralisateurs des dirigeants sont suivis de pratiques qui le sont beaucoup moins. Et le personnel prend très vite conscience de l'existence de ce genre de décalage, ainsi Jacques Le Mouél (1991) indique connaître « une entreprise où, dès la publication du projet d'entreprise, le passe-temps favori des salariés devint la recherche des contradictions quotidiennes entre ce qui était dit dans le texte du projet et les comportements des managers ».

La seconde dérive externe est idéologique. Elle tend à faire partager par l'ensemble du corps social la culture jugée pertinente par les dirigeants d'entreprise. La logique managériale est érigée sous forme de consensus. L'entreprise devient de plus en plus l'institution centrale de la société. Elle sort de sa tâche initiale, produire et vendre des biens et des services, pour s'arroger des rôles de plus en plus éloignés de sa mission première. Gilles Lipovetsky (1992) note ainsi : « A mesure que l'Etat cesse de détenir le monopole de l'intérêt général, les entreprises sont de plus en plus à l'affût de nouvelles voies de légitimation, voici venu le temps de l'« entreprise citoyenne » soucieuse du bien public et des causes d'intérêt général ». Denis Segrestin (1987) parle lui de « l'entrée de l'entreprise en société ». Et la collectivité partage actuellement cette façon de voir s'élargir le rôle de l'entreprise. Une enquête réalisée par l'Institut Louis-Harris pour un magazine grand public<sup>7</sup> montre que 98 % des enquêtés pensent que l'entreprise doit jouer un rôle en matière de formation professionnelle ; 95 % en matière de protection de l'environnement ; 87 % pour l'aide à la recherche médicale ; 75 % pour le système d'enseignement ; 69 % pour la politique de la ville ; et enfin 62 % pour l'aide à la création artistique et le mécénat. De plus la logique managériale a de plus en plus tendance à investir des secteurs pour lesquels elle n'était pas conçue initialement. Ainsi Pierre-Eric Tixier (1988) relève que « ce mode de gouvernement, initié au départ dans le secteur privé, tend aujourd'hui à se répandre dans le secteur public ». Les valeurs de l'entreprise sont adoptées aujourd'hui par des institutions dont elles étaient, il y a quelques années encore, bien éloignées.

4. voir *Le Monde* du 19/11/1993, p. 22.

5. voir *Le Monde Initiatives* du 14/4/1993, dossier « Les divorcés de l'entreprise », p. 29-31.

6. Alain Etchegoyen n'a-t-il pas intitulé un de ses ouvrages « *Les entreprises ont-elles une âme ?* » Editions François Bourrin, Paris, 1990. Apparemment, aujourd'hui, la réponse est sans conteste oui.

7. Il s'agit du magazine *Challenges* qui, dans son numéro de décembre 1992, a publié un article intitulé « *L'entreprise telle que les Français la souhaitent* ».



\* \*  
\*

Ainsi, selon l'utilisation qui en est faite, la démarche de projet a différents effets sur l'organisation. Nul, lorsque simple mode, reprenant les valeurs des seuls dirigeants, il est plaqué sans modification aucune sur une organisation directive. Positif, lorsqu'il est intégré dans un processus global de changement organisationnel ou de management participatif. La mode devient alors un moment, point de passage, dans un processus à plus long terme dont l'objectif final est de vaincre l'inertie de l'organisation du travail. Négatif, lorsqu'il donne lieu aux dérives précédemment décrites.

Emile-Michel Hernandez  
Université de Nantes

#### Bibliographie

- Almeida (d') Nicole et Nutkowicz Alain (1993), *Les projets d'entreprise dans la tourmente*, Paris, Editions Liaisons.
- Alter Norbert (1991), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, Editions l'Harmattan, Collection Logiques Sociales.
- Archier Georges et Serieyx Hervé (1984), *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Paris, Editions Le Seuil.
- Baup Jean-Alain (1988), « Projet d'entreprise et projet personnel », revue *Ressources humaines* n° 13, octobre, Paris, p. 48-49.
- Beullac Christian et Malcor Bernard (1986), « Un projet pour l'entreprise », revue *Personnel* n° 280, septembre, Paris, p. 11-20.
- Bonis Jean (1988), « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », *Revue française de Gestion* n° 68, mars-avril-mai, Paris, p. 67-73.
- Bouffartigue Paul (1993), « Société duale ? », revue *Les Temps modernes* n° 559, février, Paris, p. 111-140.
- Boyer Luc et Equilbey Noël (1986), *Le projet d'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Crozier Michel (1989), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions.
- Degot Vincent (1988), « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », *Revue française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, Paris, p. 74-84.
- Delperier Alain (1992), « Ethique et management des hommes », revue *Les Sciences de la Société Cahiers du LERASS*, n° 27, octobre, Toulouse, p. 115-121.
- Detrie Jean-Pierre (sous la direction de) (1988), *Stratégor. Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Paris, InterEditions.
- Etchegoyen Alain (1991), *La valse des éthiques*, Paris, Edition François Bourrin.
- Fichter Jean-Louis (1988), « Non au projet d'entreprise ! », *Revue française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, Paris, p. 85-88.
- Godet Michel (1987), « Le projet d'entreprise : utilité et limites », revue *Personnel*, n° 286, mai, Paris, p. 11-13.
- Gondrand François (1988), « Un projet d'entreprise : pour quoi faire ? », revue *Problèmes Economiques*, n° 2066, 16 mars, Paris, p. 24-30.
- Hamon Maurice (1990), « Projet et culture d'entreprise : effet de mode ou nouveau paradigme », revue *Notes de conjoncture sociale*, n° 331, 8 janvier, Paris, p. 9-15.
- Hermel Philippe (1988), *Le management participatif*, Paris, les Editions d'Organisation.
- Kobi Jean-Marcel et Wütrich Hans (1991), *Culture d'entreprise*, Paris, Editions Nathan.
- Koch Jean-Yves (1989), « Projet d'entreprise : exercice de style ou moyen décisif pour gagner la bataille de l'entreprise ? », revue *Personnel*, n° 309, novembre, Paris, p. 41-43.
- Le Goff Jean-Pierre (1992), *Le mythe de l'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.
- Le Mouël Jacques (1991), *Critique de l'efficacité*, Paris, Editions le Seuil.
- Lipovetsky Gilles (1992), « Entreprise. Les noces de l'éthique et du business », revue *Problèmes Economiques*, n° 2276, 20 mai, Paris, p. 1-12.
- Mendoza Carla (1991), « Projet d'entreprise et changement culturel », dans *Cultures d'entreprise*, Reitter Roland, Chevalier Françoise, Laroche Hervé, Mendoza Carla, Pulicani Paul, Paris, Editions Vuibert Gestion.
- Midler C. (1986), « Logique de la mode managériale », revue *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 3, juin, Paris, p. 74-85.

Morin Pierre (1986), « Le projet d'entreprise. Une mode ? Un gadget ? Une démarche efficace ? », revue *Personnel*, n° 278, juin, Paris, p. 10-11.

Morin Pierre (1988), « Pratiques du changement organisationnel », *Revue française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, Paris, p. 60-66.

Piotet Françoise (1990), « Des modes aux modèles », revue *Projet*, n° 221, printemps.

Reitter Roland et Ramanantsoa Bernard (1985), *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, Paris, Editions McGraw-Hill.

Rojot Jacques (1992), « Ce que participation veut dire », *Revue française de Gestion*, n° 88, mars-avril-mai, Paris, p. 83-94.

Rousseaux Nicolas et Merlant Philippe (1988), « Attention aux » déçus « de l'entreprise ! », revue *Autrement*, n° 100, septembre, Le culte de l'entreprise, Paris, p. 248-250.

Segrestin Denis (1987), « L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la

modernisation des rapports sociaux », *Revue française de Science Politique*, volume 37, n° 4, Paris, p. 461-477.

Thevenet Maurice (1985), « L'écot de la mode », *Revue française de Gestion*, n° 53-54, septembre-décembre, Paris, p. 19-29.

Thevenet Maurice (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Thevenet Maurice (1988), « Plus c'est la même chose, plus ça change », *Revue française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, Paris, p. 89-92.

Thevenet Maurice (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Tixier Pierre-Eric (1988), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », revue *Sociologie du travail*, n° 4, Paris, p. 615-629.

Wattez Eric (1989), « Les managers ballottés par les modes », *Science et Vie Economie*, n° 50, mai, Paris, p. 22-27.