

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
LABORATOIRE D'ERGONOMIE ET DE NEUROSCIENCES DU TRAVAIL

*SEMINAIRE D'ANTHROPOTECHNOLOGIE*

ANTHROPOLOGIE CULTURELLE  
ET ORGANISATION DE  
L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL  
Fiches de lecture préparées par

**A. WISNER**

**OCTOBRE 1992**

## Liste des fiches de lecture en Anthropologie culturelle

	<u>Pages</u>
<b>Bibliographie</b>	1
<b>Bourgoin H.</b> (1984) L'Afrique, malade du management.	5
<b>Chadwick G.</b> (1987) Models of urban and regional systems in developing countries. Some theories and their application in physical planning.	14
<b>D'Iribarne P.</b> (1987) Cultures nationales et gestion	18
<b>Eckaus R.S.</b> (1987) Appropriate technology : the movement has only few clothes on.	36
<b>Goonatilake S.</b> (1984) Aborted discovery : Science and creativity in the third world.	38
<b>Harrison R.</b> (1970) Choosing the depth of organizational intervention.	50
<b>Hendrick H.</b> (1987) Organisational design	52
<b>Hofstede G.</b> (1980) Motivation, leadership and organization : do american theories apply abroad ?	63
<b>Hofstede G.</b> (1980) Culture's consequences.	65
<b>Jaeger A.M.</b> (1983) The transfer of organization culture overseas : an approach to control in the multinational corporation.	74
1) lecture de 1986	
2) lecture de 1992	
<b>Jaeger A.M.</b> (1986) Organization development and national culture. Where's the fit.	76
<b>Keesing R.M.</b> (1974) Theories of culture.	90
<b>Ketchum L.</b> (1984) Sociotechnical design in a third world country : the railway maintenance depot at Sennar.	93
<b>Mansfield D.R., Zeffane R.</b> (1983) Organizational structures and national contingencies.	96
<b>Morishima M.</b> (1982) Why has Japan "succeeded"	98
<b>Perrow C.</b> (1984) Normal accidents.	105
<b>Robbins S.P.</b> (1987) Organization theory.	111

Ces fiches de lecture rédigées entre 1986 et 1992, sont très hétérogènes. Les unes sont de brefs résumés et d'autres des traductions intégrales. Cette différence n'est pas en relation étroite avec la valeur du texte original. Ces fiches comportent des remarques personnelles de A.W. qui sont isolées entre crochets [ ]. Certaines de ces remarques sont trop vives dans le ton. Le lecteur est prié de les remettre à leur juste place et de ne pas les citer inconsidérément. L'ensemble de ces fiches a été conçu d'abord par A.W. comme un instrument de travail personnel, puis il a décidé de partager cet instrument avec les étudiants du séminaire d'anthropotechnologie. D'autres documents très importants n'ont pas fait l'objet de fiches et figurent dans la bibliographie placée en tête de ce recueil.

**Bibliographie en Anthropologie  
culturelle du travail  
préparée par A. Wisner en 1989  
pour les étudiants du séminaire d'anthropotechnologie**

- ALTMAN I. RAPOPORT A., MOHLWILL J.F. (1980) Human behavior and environment . Vol. IV Environment and culture PLENUM pub. New York.
- AUGE M. (1979) Anthropologie et sciences sociologiques in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS N° 573, pp. 29-43.
- BARRAU J. et DOLLFUS O. (1979) Anthropologie, Ecologie, Géographie, Ethnoscience in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS N° 573, pp. 223-250.
- BOSCHE M. (1987) Corée-France : au-delà du langage international des affaires. Revue Française de Gestion 64 p. 83-90. Fiche d'Iribarne.
- BOURGOIN H. (1984) L'Afrique, malade du management, Jean Picollec pub, Paris, pp. 1-9. Fiche d'Iribarne.
- CASSON R.W. (1981) Language, culture and cognition. Anthropological perspectives MacMillan pub New-York. Fiche.
- CHAPANIS A. (1975) Ethnic variables in human factors engineering John Hopkins University Press pub Baltimore.
- COLSON M.L. (1988) Patron, écoute ma différence ! in Science et Vie Economie 37, pp. 38-41.
- COLE M., SCRIBNER S. (1979) Culture and thought Wiley pub New-York.
- DAFTUAR C.N. (1975) The role of human factors engineering in the under developed countries with special reference to India in Chapanis A. Ethnic variables in human factors engineering.
- DELAUNAY G. (1987) Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes Revue Française de Gestion 64 95-101. Fiche d'Iribarne.
- DIAZ-GUERRERO (1985) Cross cultural and national studies in social psychology North Holland pub Amsterdam.
- DUCROS A. (1979) Anthropologie, Biologie humaine in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS n° 573, pp. 251-263.
- ECKHAUS R.S. (1987) Appropriate Technology : The Movement Has Only A Few Clothes On, in Issues in Science and Technology, pp. 62-71.

- GIPOULOUX F. (1987) Vers l'émergence d'un modèle de gestion chinois Revue Française de Gestion 64 p. 69-77. Fiche d'Iribarne.
- GOODNOUGH G.H. (1981) Culture, language and society. Benjamin Cumming pub. Menlo Park Cal.
- GUNPERZ J.J., HYMES D. (1986) The ethnography of communication Basil Blackwell pub (paperback)
- HARRISON R. (1970) Choosing the Depth of Organizational Intervention Journal of Applied Behavioural Science, 62, pp. 181-202. (Fiche)
- HOFSTEDE G. (1980) Motivation, leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? Organizational Dynamics Summer, pp. 42-63.
- HOFSTEDE G. (1980) Culture's consequences, Sage pub. Beverley Hills. (Fiche)
- HOLLAND D., QUINN N. (19 ) Cultural models in language and thought Cambridge University Press Cambridge Mass, USA.
- HUNKE S. (1963) Le soleil d'Allah brille sur l'Occident. Notre héritage arabe. Albin Michel pub Paris.
- HUTCHINS (1981) Reasoning in Trobriand' discourse Quarterly Newsletter of The Laboratory of Comparative Human Cognition 1-2-13-17 reproduit in Casson R.W. (1981) Language, culture and cognition MacMillan pub New-York part V Context and behavior p. 481-489.
- IMADA A.S. (1986) Assessing cross-cultural supervisory skills training : preliminary results comparing american and chinese samples in Brown O., Hendrick H.W. Human Factors in Organizational Design and Management Elsevier pub Amsterdam, p. 337-341.
- IRIBARNE (Ph d') (1987) Cultures nationales et gestion numéro spécial de la Revue Française de Gestion, 64. Fiche.
- JAEGER A.M. (1983) The transfer of organizational culture overseas : An approach to control in the Multinational Corporation Journal of International Business Studies, p. 91-114. Fiche.
- JAEGER A.M. (1986) Organization development and national culture : Where's the fit. Academy of Management Review 11, 1, pp. 178-190. Fiche.
- KEESING R.M. (1974) Theories of Culture Annual Review of Anthropology 3, pp. 73-97. Fiche.
- KIM Y.Y. (1988) Communication and cross-cultural adaptation. Multilingual Matters pub Clevedon (Avon-Uk).

- LATOURE-DEJEAN M.C.H. (1979) Anthropologie sociale et psychanalyse. Anthropologie en France, in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, n° 573, Colloques Internationaux du C.N.R.S.
- LEVI-STRAUSS C. ( ) Interview sur le Japon.
- LEVI-STRAUSS C. (1952-1987) Race et histoire DENOEL pub Paris
- MALINOWSKI B. (1922-1989) Les argonautes du pacifique occidental Gallimard pub, Paris.
- MATHIEU (1987) Taylor et Peters au pays d'Arjuna Revue Française de Gestion 64, p. 22-34. Fiche d'Iribarne.
- MESHKATI N. (1988) Macroergonomics and Technology Transfer, in Proceedings of the 11th Symposium of Psychology in the Department of Defense. U.S.A.F. Academy. Department of Behavioral Science and Leadership.
- MESHKATI N. (1988) An Etiological Investigation of Micro and Macroergonomic Factors in the Bhopal Disaster : Lessons for Industries of Both Industrialized and Developing Countries, Human Factors Department, International Journal of Industrial Ergonomics, pp. 1-24.
- MESHKATI N. (1988) Technology Transfer to Developing Countries : A Tripartite micro - and macro-ergonomic analysis of Human-Organization-Technology Interfaces, International Journal of Industrial Ergonomics, pp. 1-27.
- MESHKATI N., ROBERTSON M.M. (1986) The effects of Human Factors on the Success of Technology Transfer projects to Industrially Developing Countries : A Review of Representative Case Studies, Human Factors. Organizational Design and Management. Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland) Amsterdam.
- MORIEUX Y.V.H. (1988) The interaction between the use of information technology and organizational culture. Behaviour and Information Technology, 7, 2, pp. 205-213.
- MORISHIMA M. (1987) Capitalisme et confucianisme. Technologie occidentale et éthique japonaise. Flammarion pub. Paris.
- OLOMO P.R. (1987) Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine. Revue Française de Gestion, 64, 91-94. Fiche d'Iribarne.
- POWERS W.K. (1975) The Oglala religion. The University of Nebraska pub Lincoln (Nebr).
- RUFFIE J. (1983) De la biologie à la culture Flammarion pub. Paris, 2 vol.

- SINHA D. (1986) Psychology in a third world country : the indian experience Sage pub Londres.
- SORENSEN J.H., WHITE G.F. (1980) Natural hazards : a cross cultural perspective in Altman I., Rapoport A., Wohlwill J.F. Human behavior and environment Plenum pub New York.
- THOMAS S.D. (1987) The last navigator Holt pub New York.
- VISSIERE I. et J.L. (1979) Lettres édifiantes et curieuses de Chine par des missionnaires jésuites Flammarion pub Paris.

-----

BOURGOIN H. (1984) L'Afrique, malade du management. Jean Picollec pub. Paris.

\* \*  
\*

Ce livre est écrit par un notable ivoirien, directeur général de l'Office National de Formation Professionnelle de Côte d'Ivoire, maire d'Odiène, etc .. Il a une formation universitaire : licencié en ethno-sociologie, diplômé du cycle supérieur de l'ENA d'Abidjan et de l'Institut d'Etudes Européennes de Bruxelles, mais n'a aucune expérience de production industrielle, commerciale ou même tertiaire en général, pas de notion de productivité.

Il adopte - et adapte - la grande étude de Hofstede et ses catégories : individualisme, contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique, et masculinité-féminité, et situe la Côte d'Ivoire dans ces catégories grâce à une étude réalisée en C.I. par IDET-CEGOS France, et plus particulièrement Daniel Bolinger (co-auteur de la version française de l'étude Hofstede).

Plusieurs catégories de critiques peuvent adresser à ce livre :

1) Les concepts de Hofstede très marqués par l'éthique protestante et le schéma de Max Weber. On se demande comment la France peut être une grande nation industrielle en étant si mal placée chez Hofstede.

2) L'étude ivoirienne qui procède par questionnaire comme pour le reste des études de Hofstede. On sent que là plus qu'ailleurs, les réponses sont données en fonction des attentes supposées de l'enquêteur.

3) La façon dont Bourgoïn a rédigé son livre. Il donne sans arrêt son opinion personnelle, ses interprétations sans que cela ressorte directement des résultats.

Toutefois, il y a des avantages à ce livre correspondant aux inconvénients :

1) Situer la Côte d'Ivoire ... ou la France parmi les pays explorés et cela selon 4 facteurs, permet de lever des préjugés et montre que la catégorie PVDI est loin d'être toujours pertinente.

2) L'enquête par sondage d'un échantillon de 560 cadres moyens et supérieurs du secteur moderne de la C.I. est certainement une des plus larges réalisées en Afrique Noire; en outre, il cite de nombreuses opinions caractéristiques intéressantes en situant le cadre (chef comptable d'une entreprise multinationale, 31 ans, marié, 6 enfants, ethnie AGNI par exemple).

3) Le souci de l'auteur d'aboutir à des recommandations, mais à mes yeux ces recommandations aboutissent à des pertes de temps énormes ... peut-être moindres qu'en agissant "à la Française" ??

### Principaux résultats

- DISTANCE HIERARCHIQUE : La Côte d'Ivoire a un score élevé de 68/94 et est 9e sur 40. Les 20 premiers pays à distance hiérarchique la plus élevée sont surtout des P.V.D.I. (16 pays) : La France est 8e, la Belgique 12e, le Portugal 16e, la Grèce 17e, l'Espagne 20e.

- CONTROLE DE L'INCERTITUDE. La Côte d'Ivoire a un score bas de 48/112 et est 30e sur 40. La qualité de P.V.D.I. entraînerait plutôt la Côte d'Ivoire vers les contrôles de l'incertitude élevés (12 P.V.D.I. se trouvent parmi les 20 où le contrôle de l'incertitude est le plus élevé, alors que l'on ne trouve que 6 P.V.D.I. parmi les pays où le contrôle de l'incertitude est bas.

On peut noter que les pays d'Asie sont plutôt des pays à faible contrôle de l'incertitude ( $m= 57$ ) alors que les pays d'Amérique latine sont tous dans la zone de fort contrôle ( $m= 82$ ).

Pour les pays très industrialisés, le score est très divers ( $m= 56$ ) de 92 à 23. Cette variable n'est pas très discriminante.

INDIVIDUALISME. Le score de la Côte d'Ivoire est très faible pour l'individualisme (20/91 et 33e rang). Ce trait est commun aux P.V.D.I. qui sont tous (19/20) dans cette catégorie.

MASCULINITE-FEMINITE. Le score de la Côte d'Ivoire est très faible pour cet indice (34/95), 32e rang, ce qui le situe au plus bas des P.V.D.I. qui sont eux-mêmes très bas ... avec les pays nordiques. En fait, cela traduit les préjugés d'Hofstede qui mélange dans son échelle, l'égalité homme-femme, l'ambition et l'intérêt pour la vie privée.

---

Donc pour C.I. : - féminité mais très modérée  
 - faible contrôle de l'incertitude  
 - distance hiérarchique grande (P.V.D.I.)  
 - faible individualisme (P.V.D.I.)

Il y a dans le livre de Bourgoïn des notations sévères sur la culture africaine.

Page 38, chaque jeune africain est persuadé que son diplôme pour lequel il a durement travaillé est une fin en soi, la clef passe partout. Du coup et sans se soucier de l'expérience professionnelle qu'il lui faudra acquérir ...

La concussion p. 38

La dissimulation réelle de l'information p. 39

Page 43, ces nouveaux juges se fondent [pour juger la culture africaine inutilisable] sur des travaux d'ethnologie et de sociologie ayant étudié la vie de l'africain pré-industriel. L'africain a un temps et un espace imprécis, sa pensée est globale et non analytique, le travail constitue un service et non le moyen d'accumuler du capital. L'autorité est liée au statut (âge et naissance) ... Bref, au lieu de les traiter d'incapables, il faut les aider afin de les sortir du stade pré-industriel et les arracher à leur mode de pensée prélogique. Il n'y a pas de remise en question du système européen de valeur et d'organisation [mais le plus beau est, qu'en fait, Bourgoïn abonde dans ce sens].

---

Pages 54-55, la culture (au sens de Hofstede revu par Bourgoïn) est un conditionnement mental collectif !! Elle se loge dans la tête d'un grand nombre de personnes et s'est installée dans des institutions. C'est un système de valeur qui, pour les ivoiriens, a été transmis "dans la chaleur rassurante d'un village ivoirien" [toujours le village comme lieu idéal chez les culturalistes].

INEGALITE : p. 68, l'inégalité est inévitable. Le directeur africain n'a pas de relation avec son personnel. Il vit en tour d'ivoire. On craint d'exprimer un désaccord avec son chef (p. 73 "Quand un nègre arrive en haut" dit une ivoirienne ...)

En Côte d'Ivoire, on a la répartition suivante en ce qui concerne l'opinion sur son chef et l'image idéale du chef

Type de chef	Votre chef %	Votre souhait %
Autocrate	25	2
Paternaliste	25	24
Consultatif	20	40
Démocrate	19	34
Autre	11	0

Une crise d'autorité très curieusement interprétée à la sauce Bourgoïn p. 78. En fait, il présente des "résultats scientifiques" et les tire vers son opinion très traditionnelle. Voici la liste de ses recommandations.

Etre paternaliste ) Pourquoi ces recommandations  
 Consulter des collaborateurs ) à cet endroit du livre ?  
 Etre bien habillé - en bonne santé )  
 Respecter les anciens. )

#### CONTROLE DE L'INCERTITUDE

Il est plutôt faible, cela est culturel et non pas lié au développement économique. C'est lié à l'éclatement des africains en ethnies spécialisées dans une activité économique et en guerre entre elles : fatalisme démobilisateur. Il n'y a pas de stabilité entre ethnies.

Rôle de la tradition orale comme en milieu anglo-américain et nordique à l'opposé du droit romain.

Page 94 - Explication : les règles naissent dans les sociétés qui ont peur de l'avenir. Les Ivoiriens n'ont pas peur de l'avenir (c'est ce qu'il y a de plus absurde dans Bourgoïn). En Côte d'Ivoire il ne faut pas montrer ses émotions.

Page 103 - s'en tirer par les négociations  
 - faible définition des rôles  
 - on est ponctuel avec ses supérieurs.

Page 104 - le temps. A partir du moment où l'on est responsable, on ne l'est pas seulement de sa petite vie, mais aussi de celle de sa petite famille ou de celle du village. Tout devient compliqué et l'efficacité du travail en souffre ... les obligations villageoises et familiales réduisent l'efficacité du cadre africain.

- les comportements rituels
  - . salutations
  - . envoi en stage
  - . les cérémonies familiales
- le fatalisme vis-à-vis du futur.

Les activités de maintenance destinées à prévenir des catastrophes ne sont pas chose naturelle pour les africains ... on attend que la machine soit détériorée.

- Hostilité à l'innovation

A corriger, dit Bourgoïn, après avoir encensé ces défauts comme Africains !!

#### ESPRIT COMMUNAUTAIRE

Valorisation du temps passé en groupe

En relation avec développement technico-économique

Page 114 - L'Homme industriel est très tôt indépendant, peut dominer la nature, croit en la science.

- L'homme traditionnel vit au sein de groupes peu variés, regarde le monde avec crainte, considère que les biens matériels sont limités, pense que la chance est essentielle, s'identifie à ses parents, pense que prévoir est perte de temps, se sent à la merci de forces obscures, se sent puissant en groupe.

Bourgoin refuse - décidément culturaliste - qu'il faille perdre les valeurs communautaires pour devenir riche : il s'oppose à ce qu'il considère comme une loi universelle [en fait, comme Bourgoin écrit pour les cadres africains, on ne sait s'il le pense vraiment]

#### Recommandations

Faire accepter progressivement le phénomène d'industrialisation technique appropriée - intermédiaire;

réussir comme le Japon : technique moderne et faible individualisme (en fait un individualisme assez élevé 46/91, mais se situe à la limite supérieure du peloton des P.V.D.I.

1ère valeur : sécurité de l'emploi

2e bonnes : relations avec le chef.

Le débat peut clarifier les problèmes les plus compliqués; les décisions prises en groupe sont les meilleures. Eviter les conflits.

Page 121 - les salariés attendent que le patron soit le père qui les aide et les défende;

loyauté très importante

promotion interne et par ancienneté

Le Japon a fait [ou essayé de faire] cela

- Les employés et cadres ont des devoirs impérieux vis-à-vis de leurs parents.

Dans la famille africaine, il y a toujours des problèmes. Le cadre africain est partagé entre les problèmes de sa famille et ceux de son travail.

On ne peut être riche seul. D'où forte limite de l'incitation par les augmentations de salaire - elles sont redistribuées.

- Les entreprises deviennent vite familiales quand elles sont africaines. On doit prendre les siens même incapables

- le placement des parents : nous (et non je) contre le reste du pays.

- les cadeaux d'amitié;

- pas de conflit ouvert. Perdre la face est une douleur terrible; pas de "bonnes explications"

Pour un occidental, investir du temps est indispensable dans une telle culture communautaire

Page 134 - opinions collectives.

#### MASCULINITE-FEMINITE - PRENDRE LE TEMPS DE VIVRE.

Page 136 - "Le noir prend le temps de vivre". Il préfère cela à l'argent (qu'il doit partager); on déplore un changement rapide lié à l'enrichissement.

Page 146 - S'il y a conflit, qu'il soit réglé dans la douceur, comme au village, sans peur, sans perte de face, mais à l'inverse les chefs laissent les problèmes pourrir, ne prennent pas leur responsabilités, ne contrôlent pas l'exécution de leurs décisions.

Critères de réussite - avoir une bonne santé (et un "extérieur" de santé)

- être compétent plutôt qu'avoir des diplômes

- avoir confiance en soi

- bien s'exprimer

- âge.

Page 195 - UNE ORGANISATION AFRICAINE

Difficulté pour l'Africain de relever de deux chefs ou plus  
(structure matricielle)

- 1\*) Considérer l'entreprise comme un village. La soigner, l'aimer  
en évitant - la déviation laxiste ?  
- la bureaucratie. ?

Le salut est lié à un effort volontariste et collectif pour  
donner à l'entreprise une dimension affective et communautaire  
enracinée dans certaines valeurs traditionnelles.

- salaire familial - les avances
  - salaire à base collective - loyauté (ancienneté)
  - les intermédiaires pour éviter de perdre la face
  - mise en évidence des différences de statut
  - ponctualité à l'entreprise si elle est perçue comme  
devoir familial
  - pas de licenciement
  - respect de l'âge.
-

CHADWICK G. (1987) Models of urban and regional systems in developing countries - Some theories and their application in physical planning Pergamon Oxford

\* \*  
\*

p. 294-295 Résumé des points principaux de l'étude.

1) Le "Développement" n'est pas seulement le développement économique, mais il a des buts sociaux. Il exige, de ce fait, la réalisation prioritaire de seuils convenables dans divers sous-systèmes de la Société : Education, santé, organisation, transports (et logistique en général). Il y a là une forte relation avec le processus de civilisation défini par Childe et d'autres. Le développement peut être un processus répondant à une échelle de temps plus longue que celle qui est considérée dans certains pays. Le modèle de causes cumulatives de Myrdal semble avoir une valeur rétroactive de large explication.

2) Les pays actuellement "développés" ne sont pas nécessairement un guide dans le processus qui a lieu aujourd'hui dans d'autres pays. En particulier, la confiance des développeurs de la période précédente dans l'industrialisation, en particulier dans l'industrie lourde, n'est pas souvent justifiée aujourd'hui. Les taux actuels de croissance de population sont bien plus considérables que ceux que l'on a connu dans les développements antérieurs. Les frontières de l'agriculture et des matières premières se sont effondrées en même temps.

3) La croissance de population produit l'urbanisation. Les villes, et surtout les grandes villes sont le lieu de l'innovation et du développement comme aussi de nombreux problèmes de pauvreté, de logement, d'instruction, de santé. Mais, en général, les villes sont plus saines que les zones rurales et l'accroissement naturel de la population devient, dans beaucoup de cas, une composante plus importante que la migration [taux net].

4) Les villes et les régions peuvent être considérées comme ayant "2 circuits" dans leur économie. Ces circuits sont des sous-systèmes en étroite interrelation qui se distinguent ainsi : Le "circuit haut" est lié au capital et au crédit, y compris hors de la ville et de la région, il emploie des techniques et des machines modernes. Le "circuit bas" repose sur le travail personnel et familial. Le capital est faible ainsi que le crédit. Les techniques manuelles sont habituelles et la pauvreté fréquente.

5) L'information sur les "circuits bas" est rare, et les statistiques officielles excluent souvent ceux qui travaillent dans ces circuits. Au mieux, des calculs "résiduels" de l'emploi dans les circuits bas, ont été testés (par exemple par le BIT). On a besoin de beaucoup plus d'informations sur les conditions qui prévalent dans les circuits bas.

6) Les modèles de systèmes urbains et régionaux dans les PVDI qui ont été proposés semblent peu satisfaisantes dans la mesure où ils reposent sur des statistiques officielles et sur des relations théoriques dérivées d'études sur les P.D.I. et non pas sur les P.V.D.I.

7) Il y a besoin, de ce fait, de meilleurs corps théoriques relatifs aux systèmes urbains et régionaux dans le P.V.D.I. Cela nécessite au moins en partie des techniques de simulation ainsi que des études de première main venant probablement des anthropologues sociaux.

8) La théorie des systèmes apparaît une façon utile d'organiser le savoir sur les systèmes urbains et régionaux des P.V.D.I.. Il y a des erreurs à propos de la théorie des systèmes et de son applicabilité aux systèmes socio-économiques.

9) La planification physique est considérée comme n'ayant qu'un rôle limité dans les P.V.D.I.. Les politiques visant à une plus grande égalité pour lutter contre la pauvreté et à accroître les emplois producteurs de revenus, sont beaucoup plus importantes. Les contrôles de planification de type occidental sont tout à fait inadéquates et la tendance à faire croître ce que l'on peut (disjointed incrementalism) est une base politique bien meilleure.

-----  
p. 271-272 Points de base pour une modélisation en P.V.D.I.

1) Le "circuit bas" de l'économie est d'importance fondamentale dans beaucoup de pays, de villes et de régions, pour la population et l'économie locales. Il produit des emplois même si les salaires sont bas, aidant ainsi aux revenus familiaux. Il produit des biens et des services convenant aux caractéristiques et besoins locaux, et aussi au pouvoir d'achat local. Il contribue de façon significative au Produit Régional Brut, et en faisant tout cela, il repose sur une organisation autosuffisante au lieu d'une pesante bureaucratie gouvernementale. Il est en fait naturellement adapté aux conditions dans lequel on le trouve.

2)

3) Un bon nombre de ceux qui vivent et travaillent dans les circuits bas de ces systèmes urbains et régionaux, demandent une

amélioration urgente. La connaissance des relations dans le circuit bas permettrait d'aider à une amélioration de la vie dans les "circuits bas" en construisant sur les résultats et les possibilités de ces circuits plutôt qu'en tentant de les détruire ou de les ignorer au nom d'une volonté planificatrice, ce qui arrive trop souvent.

4) Les décisions qui concernent de grandes dépenses relatives aux systèmes de transport, à la décentralisation de la population et de l'industrie, aux villes nouvelles, aux grands services urbains, sont prises sur la base de modèles qui, bien que représentant par eux-mêmes un haut niveau d'innovation et une technique ingénieuse, peuvent ne pas inclure les aspects majeurs de l'activité urbaine dans les circuits bas de la ville ou de la région. Est-il possible de considérer ces décisions et leurs effets comme satisfaisants, aussi bien du point de vue social qu'économique, si on note les omissions considérables de structure et d'activité dont souffrent ces modèles.

---

**CULTURES NATIONALES ET GESTION** (N° Spécial de la Revue Française de Gestion Sept-Oct. 87)

Rochebrune Directeur de la Revue : Gravité de la situation du commerce extérieur.

Ph. d'Iribarne Responsable du N° Spécial.

2 faits actuels : - internationalisation de l'économie avec créations de filiales à l'étranger  
- affaiblissement de la croyance en la "one best way".

I Gestion des filiales étrangères : 2 politiques

A) confier aux nationaux la gestion et contrôler (naturellement il cite Hofstede et I.B.M.)

B) suivre comme en France des voies officieuses : rapports personnels, école d'ingénieurs commune, donc, incapacité de placer quelqu'un d'autre que des français, mais il y a des tensions entre le français directeur et les cadres locaux sous une forme qui est parfois ouvertement culturelle : difficultés de communications. Aux U.S.A., aux Pays-Bas, au Japon, la violence verbale française est mal tolérée. Il est nécessaire de former des conseils français en communication interculturelle.

Il existe différentes façons de travailler

- vitesse de démarrage de l'usine
- arbitrage prévention/réparation
- conception des objectifs.

Définition différente de l'"adjoint" québécois et du "foreman" américain.

En P.V.D.I., il n'y a pas le plus souvent de méthode locale d'organisation reconnue, mais le fonctionnement est difficile. Les expatriés pensent qu'

- il y a une culture non industrielle, donc il y a nécessité de présence durable d'expatriés nombreux,

- il faut changer la culture locale, "blanchir l'africain", moderniser les cultures traditionnelles ... mais la culture a un caractère irréductible, mais elle doit s'adapter à la vie moderne.

Pour d'autres expatriés, les meilleures méthodes marchent partout, et les difficultés passeront. Cela est difficile à croire en considérant la diversité des cultures industrielles.

En pays industriel, l'usine française doit utiliser la culture industrielle locale. Le souci japonais de tirer le meilleur parti des compétences de chacun reste valide sous d'autres cieux, mais les techniques précises, mises en oeuvre à cet effet au Japon ne sont pas universelles.

Le besoin d'intégrer les actions individuelles dans une démarche collective est l'impératif universel de la gestion. Les hommes qu'il faut aussi intégrer sont profondément marqués par la manière dont la société à laquelle ils appartiennent leur a appris à vivre avec leurs semblables tout au long de leur existence familiale, sociale, politique.

[Bon texte dont les conclusions sont très anthropologiques, mais orienté (selon le but de cette revue) seulement vers les entreprises françaises à l'étranger et non pas vers les entreprises des pays étrangers [mon sujet].

Hofstede Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. [Dit la même chose depuis 20 ans !].

Mathieu (p. 22-34). Taylor et Peters au pays d'Arjuna. Mathieu est un membre de l'équipe de Ph. d'Iribarne. Etudie une usine d'aluminium (électrolyse) en Inde.

1) Cette usine construite pour produire 100.000 T a produit au maximum 48.000 T, et en produit actuellement 22.500 T par manque d'électricité.

2) Extrême division du travail comme sur une chaîne de montage. Il n'y a pas de revendications à ce sujet [comme je l'ai observé chez Renault dans les années 50] mais échec technique car il n'y a pas de coopération.

3) Les relations personnelles avec le chef sont essentielles. Il doit être "comme un père pour ses ouvriers". Aider, respecter, parler, conseiller sur la vie hors travail, participer à la vie privée.

4) La hiérarchie est nette avec de nombreux niveaux (5 types de logements). L'unité d'électrolyse possède 8 niveaux hiérarchiques en forte corrélation avec le diplôme.

5) Les cadres trouvent que leurs subordonnés sont "des enfants qui ont grandi". Le taux de rotation est faible. Le fonctionnement technique est contrôlé.

6) La norme, toute la norme, rien que la norme. Tout est négocié. Il existe un refus de répondre aux situations non routinières, aux situations exceptionnelles, non accidentelles.

Aucun intérêt dans la réussite de l'entreprise. Il existe une stratégie de la réduction de l'effort qui est souvent mauvaise pour la production. Tout est négocié.

7) Que faire ? Les sanctions sont impossibles, même par élévation du salaire. On ne peut utiliser que le conseil. Rôle des notations en vue de la promotion. Il est important d'en discuter avec la personne. Rôle de la parole.

Analyse culturelle 1) "A chacun son devoir". Pour que l'ordre du monde (Dharma) ne soit pas troublé, chacun doit travailler selon les propres règles de sa catégorie (Svadharna, devoir d'Etat) sans s'occuper des autres. Krishna explique à Arjuna : "Mieux vaut s'acquitter, même médiocrement, de son propre devoir d'Etat plus que d'activités étrangères, fut-ce à la perfection (Bhagava Dgita). Pour S. Dumont, dans un village indien, "la spécialisation comporte une séparation entre les groupes (constituée par le système des castes), mais elle est orientée vers les besoins de l'ensemble.

2) "Les uns aux dessus des autres". Tocqueville parlant de l'Ancien Régime dit : "Comme tous les citoyens sont placés à un poste fixe, les uns au-dessus des autres, il en résulte que chacun aperçoit toujours plus haut que lui un homme dont la protection lui est nécessaire et plus bas, il en découvre un autre dont il peut réclamer le concours". C'est la société indienne d'aujourd'hui.

Il existe une indifférence aux réalisations, aux dons personnels, et aux modifications de la vie des uns et des autres, il faut remplir sa tâche [cela ressemble beaucoup aux valeurs de certains ordres religieux].

On comprend ce qu'est travailler pour quelqu'un [le chef] mais pas pour quelque chose [l'entreprise].

3) "Se désintéresser du succès ou de l'échec". L'ordre de l'action (Artha) est hiérarchiquement inférieur à l'ordre du monde (Dharma). [Marthe et Marie]. Krishna dit à Arjuna : "l'action libre de tout attachement, accomplie sans attachement et sans haine par un agent qui se désintéresse de son fruit est Sattva (pure et lumineuse). L'action accomplie avec beaucoup d'efforts par un agent égoïste ou aspirant à la volupté est Rajas (connotation péjorative) que dire de Tamas !

Depuis l'enfance, on introduit le doute sur l'action, surtout individuelle.

Pour Kakar, la conception hindoue de l'action entretient la conviction que le changement social est inutile, est une déviation vis-à-vis de la tradition. Il existe des solutions techniques et d'organisation. Les cercles de qualité sont utiles car la PAROLE est essentielle.

[Superbe article - un modèle].

Ruffier - La gestion de l'automatisation : un modèle mexicain (p. 35-43).

C'est la même histoire que décrit Ruffier [et que Neffa met en doute].

Un syndicat licencie brutalement les ouvriers d'une usine de yaourts. On embauche des paysans. La production devient vite excellente, meilleure qu'en France malgré le bas niveau d'instruction. Ruffier attribue au type mexicain de relations, une telle réussite.

Quelques mots clés éclairent la situation :

Compadres : ce sont les parrains de baptême, de confirmation, de mariage, ils sont liés aux pères et réciproquement. Cela peut constituer un réseau de 50 personnes.

Cuates : ce sont les "frères", les copains : au maximum 5 pour une personne. Grâce à ces relations, il y a échange intense d'informations. La direction s'en réjouit, mais craint de ne plus pouvoir diriger un jour. Comme toujours avec Ruffier, c'est unilatéral, flou et léger [il s'étonne du fait que la représentation de l'ouvrier et celle de l'ingénieur soient différentes et toutes 2 intéressantes !!!].

Alain et Philippe d'Iribarne. Le mariage du noble et du vil. Nouvelles technologies et culture française (p. 44-50)

- Métiers ± nobles
- Les problèmes de la division traditionnelle : études, fabrication, entretien.
- La culture française, contrairement à d'autres ne favorise pas la productique !!!

Segal J.P. La gestion participative, une comparaison entre Etats-Unis, Quebec et France p. 51-58.

Il n'y a pas de recette valable directement dans tous les pays. Elle peut inspirer un mouvement dans chaque pays selon la culture de ce dernier.

Tixier M. Cultures nationales et recrutement p. 59-67. Examen des C.V. et des lettres de motivation en France, U.S.A. et Japon. Elles sont liées aux coutumes et valeurs culturelles de chaque pays. Applications directes.

Gipouloux F. Vers l'émergence d'un mode de gestion chinois (p.59-77)

- Bas niveau de mécanisation
- Sureffectifs
- Vétusté du matériel
- Faible productivité.
  
- Passivité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement
- Prédominance du politique
- Découpage des ateliers et des administrations.
  
- Les fonctions sociales de l'entreprise sont aussi importantes que ses fonctions productives
- Importance considérable des relations interpersonnelles.
- Le petit groupe de travail est la base de la production.

On peut interpréter ces faits par :

- la tradition confucéenne : absence de libre entreprise,
- le profit et la rentabilité sont opposés à la tradition humaniste de la Chine.
- La réussite sociale est différente de l'enrichissement. Les honneurs, les dignités, le prestige politique sont plus importants.
- Les grands marchands et banquiers du XIXe siècle ressemblaient aux fermiers généraux, car ils étaient très liés à l'administration d'Etat.
- Une grande entreprise est l'extension de l'entreprise familiale.

- L'autorité des maîtres de fabrique n'était pas technique, mais un droit naturel exigeant loyauté et fidélité.
- Longtemps, l'entreprise chinoise est restée étrangère ou socialement périphérique.

Actuellement en Chine, il n'y a pas d'entreprises mais des unités de production liées étroitement au Plan.

- Les unités sont autosuffisantes et ne coopèrent pas entre elles. Il existe des barrières entre les entreprises et surtout entre départements et régions.
- L'entreprise est soumise à de nombreuses obligations sociales.
- La gestion pose la question du passage du mandarin (ingénieur) au manager.
- Pendant longtemps, il y a eu une double direction : Comité du Parti et Directeur.

Actuellement : le directeur décide  
le comité dirige  
le congrès des ouvriers et employés contrôle.

Depuis 1970, la politique prend moins de place et la technique davantage.

L'encadrement théorique est peu compétent

- les cadres de base élus pour le contrôle social.
- Les cadres intermédiaires élus par les travailleurs, mais sous réserve de confirmation par la direction.
- Les cadres politiques et syndicalistes provoquent les mouvements de masse.
- Les ingénieurs et techniciens sont trop peu nombreux. De façon générale, les membres de l'équipe dirigeante, les ouvriers, techniciens et ingénieurs n'ont pas une compétence élevée.

- Il y a une tendance à la croissance du pouvoir des ingénieurs, mais le pouvoir politique domine : clientélisme, favoritisme, séniorité, critères de la bureaucratie traditionnelle : fidélité et allégeance. Les conflits sont insolubles au sein de la bureaucratie.

Sur 8000 entreprises publiques, 13% disposent de cadres ayant une formation d'enseignement supérieur. 50% seulement des ingénieurs et techniciens sont diplômés de l'enseignement supérieur [dans les années 50, la moitié seulement des cadres de Renault étaient diplômés de l'enseignement supérieur, mais c'était la technologie des années 30 !!].

Syndrôme du bol de riz : emploi à vie et salaire quelle que soit la performance.

Faible équipement technique : pour toute l'industrie et l'administration, 6.000.000 de postes de téléphones.

Limites de la réforme. L'autonomie des entreprises a été vite récupérée par des compagnies intermédiaires provinciales ou municipales. Les "popos" ou "belles-mères" qui viennent parasiter l'entreprise, la mettre sous tutelle.

Le directeur ne dispose pas des personnes. Il ne dispose pas non plus des fonds et il investit très peu car il faut :

- acheter des Bons du Trésor :
- assurer les ressources en énergie et les transports
- payer des primes aux ouvriers et employés
- financer les municipalités.

Il ne peut pas non plus fixer librement les prix.

Il existe une très forte corruption : sociétés parallèles, revente de licences, paiement de douanes aux frontières des provinces. Cela ressemble aux façons d'agir des "seigneurs de la guerre".

Fondamentalement, volonté égalitaire de la "grande marmite". Gros prélèvements sur les entreprises. Les personnes efficaces travaillent pour celles qui ne le sont pas.

Il n'y a jamais eu de véritable industrie chinoise. Est-ce dû au confucianisme comme l'affirme Max Weber (Religion in China) mais on connaît la prospérité des industries coréennes et japonaises [voir les commentaires de Morishima dans capitalisme et confucianisme]. Est-ce le régime politique ?

[L'analyse de Gipouloux est sérieuse, timide et un peu ennuyeuse. Pas d'ampleur de pensée ni de profondeur].

Globokar T. Mieux motiver pour mieux gérer : un enjeu pour l'Europe socialiste p. 78-82.

La Yougoslavie (où "l'usine, c'est la famille"), la Hongrie professionnaliste, la Pologne en lutte et solidaire ont des cultures très différentes. La théorie communiste totalisante et matérialiste passe à côté de la diversité des réalités.

Bosche M. Corée-France : au-delà du langage international des affaires p. 83-90.

I - Mode de pensée. Le mode de pensée français, rhétorique, élabore et manie avec rapidité des concepts qu'il associe facilement en ensembles complexes. La pensée coréenne fonctionne lentement par intuition et analogie.

Le français présente simultanément plusieurs alternatives. Le coréen traite chaque proposition de manière diachronique.

Le français évolue les alternatives, anticipe, planifie. Le coréen agit rapidement devant l'occasion.

Seul un environnement très stable favorise la pensée structuraliste française. Si tout est mouvement, le coréen "impressionniste" exprime son potentiel de sensibilité aux changements de l'environnement.

En Corée, l'unité sémantique demeure l'idéogramme chinois qui contribue à l'impressionnisme.

II - Sentiments et sensibilité. Le coréen parle peu et lentement. Les silences ont une valeur. Ils sont réceptifs mais peu actifs, sensibles aux impressions à l'atmosphère.

L'enfant coréen doit peu parler, se conformer aux modèles sociaux, ne pas critiquer.

Grande sensibilité aux impressions, en particulier à la première.

III - Extroversion - Introversion. Pour un coréen, l'extériorisation de la pensée et des sentiments n'est pas bonne.

Présentation physique. Le coréen aime une tenue vestimentaire neutre, une chemise blanche, une cravate neutre.

- L'eau de toilette, le parfum sont des futilités, y compris pour les femmes.

- Il est inconvenant de communiquer sa pensée avant de bien se connaître. Il faut suggérer pensée et sentiments.

Timidité. La timidité est une valeur sociale reconnue. L'affirmation ostensible de soi-même chez les gens âgés et puissants n'est pas confucéen. Le coréen reste timide.

Le bar. L'alibi de l'alcool permet de parler plus librement. Le coréen a besoin de cela pour élaborer une image de l'autre et se confier. Pour un français, le bar ne fait pas sérieux et gêne sa soirée. Pour un coréen, refuser le bar, c'est être froid et indifférent. Mais le coréen n'aime pas les "bons déjeuners".

IV - Dynamique de la création de relations. La première impression est essentielle. C'est plus facile pour un homme âgé que pour une jeune femme.

Le coréen lit la carte de visite (en anglais et en coréen), laisse parler, regarde le visage (fiabilité, sincérité), la posture et les gestes (autorité, équilibre, maîtrise de soi), importance de la voix (tonalité affective, générosité) et du regard.

Pour le coréen, la question est : est-il sincère ? Veut-il s'imposer ?

Il faut éviter de parler trop vite d'affaires, d'argent.

Créer, pour cette première rencontre, une atmosphère agréable - conversation coupée de silences. Enoncer des phrases courtes, sur un rythme calme. Utiliser un vocabulaire anglais américanisé. Utiliser un accent britannique distingué. Bien prononcer. Supprimer l'agressivité, l'ironie, la colère. Garder un visage grave, le sourire cache la faiblesse.

Ne pas aller vite, ne pas presser l'affaire. Ne pas affirmer sa valeur, son identité culturelle. C'est de la politesse confucéenne (Shinjol).

#### V - Relations personnelles et affaires

La première rencontre, d'abord froide, peut devenir très chaleureuse. Elle permet seulement d'aborder ensuite le fond qui peut ne pas plaire et l'affaire ne sera pas conclue malgré la sympathie, mais celle-ci est nécessaire.

Il y a avantage à commencer par de petites affaires pour se connaître. Pas de "grands coups". Les affaires sont personnalisées, il faut donc envoyer la même personne dans la même entreprise. Ne pas employer la duplicité, un coréen contre un autre coréen. Il faut montrer sincérité et fidélité. Ne pas mener des négociations parallèles avec des concurrents entre lesquels l'information circule. Dans ce cas, on perd tout rapidement.

Il n'y a guère de distinction entre travail et loisir. Les loisirs sont le plus souvent liés au travail.

Apporter des échantillons gratuits, des textes en anglais. Donner une réponse rapide aux lettres et télex. Il faut bien régler les petits détails.

Pour le coréen, la France représente l'élégance, le charme, la beauté et dans l'industrie, l'énergie, le transport, l'espace. Ce que le coréen critique chez le français :

- visite d'affaires trop courtes et trop rares
- anglais approximatif, documents en français
- produits chers, peu adaptés
- modifications difficiles à obtenir

- retards et livraisons incomplètes
- télex et courrier sans réponse.

Il ne faut jamais évoquer la Corée du Nord.  
Donner et prendre les objets à deux mains.

[Excellent article : Il montre qu'en Corée, comme en Inde, comme au Mexique, comme en Afrique, c'est-à-dire dans les P.V.D.I., le lien personnel est essentiel ainsi que la réserve sur ses propres qualités. Etre flamboyant n'est pas respectable].

Olomo P.R. Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine ? p. 91-94.

Il faut distinguer 2 grands types de culture africaine :

- . société lignagière de la forêt
- . société hiérarchisée de la savane.

Il faut distinguer aussi :

- . l'influence européenne sur la côte
- . l'influence islamique dans le Sahel.

Mais la colonisation a

- . apporté le travail forcé qui ne permet pas les différences, dévalorise le travail, le deshumanise

- . provoqué de ce fait une hostilité vis-à-vis des systèmes modernes de production

. favorisé une nostalgie du travail de village (qui continue à exister à une grande échelle)

. détruit les hiérarchies sociales, les rites et déqualifie les méthodes de production traditionnelles.

Avant la colonisation, il existait un échange très différent. L'homme libre apporte sa protection à l'homme captif [pourquoi ne pas dire esclave ?] qui apporte son travail [c'est une société féodale].

Le départ du chef (même s'il n'était pas aimé) provoque le désarroi. Il va falloir faire un effort nouveau pour son successeur. Le potentiel de loyauté est lié à l'Homme [comme si cela n'était pas le cas dans les labos ultramodernes de recherche !].

### Les erreurs post coloniales

- Entreprises mastodontes d'Etat sans création antérieure et simultanée de P.M.E.
- Pas de personnalisation des relations.
- Pas d'africanisation des méthodes de gestion, par exemple pas de considération pour la tradition orale et des relations qualitatives.

[p. 93 l'auteur pourtant culturaliste, évoque les succès des pays d'Asie en sous-estimant leur valeur technique et organisationnelle antérieures, leurs cultures].

- Grande négligence de ce qui n'est pas la technique : gérer, organiser, prévoir, d'où des difficultés financières, une faible productivité, une faible pénétration du marché.

Les clefs. Une des clefs est l'emploi industriel et commercial des réseaux traditionnels africains de parenté, d'amitié, de clients, d'alliés.

- Créer la coopération horizontale et verticale : co-développement, sous-traitance, échange de main d'oeuvre.

[Texte intéressant, mais aux vues partielles. Il est vrai que le sujet est difficile - il est donc difficile à utiliser car les idées sont mal classées].

Desaunay G. Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes p. 95-101.

Assez bon article qui confirme bien le livre de Bourgoïn (ou Hofstede en Côte d'Ivoire) et l'article d'Olomo dans ce numéro de revue.

- Retards, absentéisme, manque d'attention liés aux influences culturelles villageoises et traditionnelles très fortes : fêtes de village, obligations familiales lourdes. Toutefois, cela est moins vrai chez les jeunes ayant un niveau élevé d'instruction.

- Contradictions entre la relation africaine d'égalité (sauf l'autorité de l'âge) et la compétence technique des jeunes diplômés.

- Insuffisance de la formation des diplômés en matière de gestion et organisation en relation avec la culture africaine.

- Absence de définition claire du rôle des jeunes (très) diplômés, mais sans expérience professionnelle quand ils arrivent dans l'entreprise (par exemple, ils n'ont pas bénéficié d'un temps de stage, d'un temps d'assistant, d'un temps de patron à responsabilité limitée).

- Absence de présentation formelle des chefs aux subordonnés.

[Ces 2 derniers types de déficiences sont habituelles en France, mais sont beaucoup plus graves ici car les expatriés ont souvent des diplômes faibles, mais de l'expérience professionnelle, et ils veulent garder le pouvoir et ne communiquent pas leur expérience].

Il existe une forte prédominance d'expatriés, surtout français : en 1981-1983

- 40% des cadres des entreprises dont le capital était à majorité ivoirienne étaient expatriés.

- 88% des cadres des entreprises dont le capital était à majorité étrangère étaient expatriés.

- Appel des travailleurs au paternalisme des cadres (plus jeunes qu'eux !!) reproduisant ainsi la relation au chef pourvu de l'autorité.

Iribarne (P. d') Repères bibliographiques.

- Pratique des affaires - communication interculturelle - expérience pratique - référence à l'anthropologue Hall - gestion des entreprises multinationales [ce numéro de revue].

- Recherches sur les divers types de management U.S.A.. Hofstede. Ces résultats appellent une double interprétation : différences culturelles (U.S.A., U.K. et dominions, latins, japonais, etc ...) et de niveau d'industrialisation. Mais "une culture nationale" ne se réduit pas à une collection de dimensions indépendantes. Les traits ont une cohérence entre eux; certains éléments s'effacent, d'autres perdurent.

- Etude de cas approfondis [ce numéro]. Etude d'une unité de production dans deux pays. Ouchi utilisant la théorie Z compare U.S.A. et Japon, les entreprises japonaises aux U.S.A. emploient des méthodes différentes de celles qui sont employées au Japon, mais ont "un style japonais". Les américains n'ont réussi au Japon qu'en confiant à des japonais la réalisation d'entreprises entièrement japonaises. Les entreprises Z utilisant aux U.S.A. une méthode très voisine de celle qui est employée au Japon réussissent très bien, mais dans des secteurs atypiques.

- Les travaux de l'équipe GESTION ET SOCIETE (P. d'Iribarne) cherchent - à mettre à jour les processus fondamentaux qui, de manière générale, relient culture et gestion

- à reconnaître ce qui est essentiel dans les cultures nationales et durables pour la gestion
- à discerner ce qui doit être adapté culturellement dans les méthodes de gestion (ce qui est contingent, et ce qui ne l'est pas)
- il existe un rapport important avec la sociologie comparative des organisations (L.E.S.T.).

---

ECKHAUS R.S. (1987) Appropriate technology : the movement has only a few clothes on, in Issues in Science and Technology (Winter 87).

\* \*  
\*

L'auteur rappelle le succès de l'expression de Schuhmacher (années 50). Il rappelle la définition de Blanc et Jequier :

- Un vaste éventail de technologies caractérisées par une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- faible investissement par poste de travail
- faible capital par rapport à la production
- simplicité d'organisation
- grande adaptabilité à un environnement social ou culturel particulier
- faible emploi des ressources naturelles
- faible coût du produit final
- forte capacité d'emploi.

[Cette théorie est culturaliste, c'est-à-dire qu'elle admet que le passé est bon socialement et culturellement, elle est écologique car elle souhaite peu changer l'environnement].

Elle considère que la technologie est bonne ou mauvaise en elle-même, cette théorie sous-estime le rôle de la société et des décisions relatives à des intérêts particuliers.

Elle n'attire pas l'attention sur les contradictions entre ses propres critères.

Dans les "histoires" rapportées, il n'y a pas d'étude différentielle du rapport coût/production avant et après les changements.

Pour Eckhaus, rien n'approche les effets remarquables des nouvelles variétés de riz ou l'introduction de la technique du moulage par injection des plastiques, les engrais ...

En fait, le mouvement des technologies appropriées n'est pas un succès. Pour Nicolas Jequier "la majorité des groupes d'Appropriates Technology (A.T.) s'occupent activement du développement de nouvelles technologies, de l'amélioration des technologies anciennes et de la réduction d'échelle des technologies modernes. Toutes ces innovations ont une importante fonction symbolique comme exemples d'alternative au système technologique dominant. Beaucoup d'entre elles sont cependant loin d'avoir atteint le degré de fiabilité, de coût/efficacité et de simplicité d'usage qui caractérisent les technologies plus complexes qu'elles veulent remplacer. Beaucoup de groupes A.T. dans le monde semblent avoir largement sous-estimé le problème".

L'affirmation selon laquelle il existe des solutions techniques équivalentes aux technologies modernes avec moins de besoin en capital et plus d'emploi est tout à fait gratuite.

Les "fautes de technologie" ont souvent été une bonne façon d'éviter de poser les vraies questions sociales et économiques.

GOONATILAKE S. (1984) Aborted discovery. Science and creativity in the third world. ZED Books pub (57 Caledonian Road London N1 9BV) 191 p.

\* \*  
\*

[L'auteur, qui était lors de la publication de cet ouvrage Directeur de Recherches à la People's Bank à Colombo, est un lettré d'une immense culture. Il suffit pour cela de lire non seulement son premier chapitre "The colonial science and technology in the third world" qui décrit l'histoire scientifique de l'Asie du Sud, mais aussi le remarquable chapitre sur "European Science".

Toutefois, ce livre ne répond que partiellement à mes questions à cause de ses nombreux partis pris évidents ou moins évidents. Il se présente clairement comme marxiste, mais s'abstient toujours d'appliquer le marxisme à sa propre société. Il annonce une étude sur le 1/3 monde, mais en fait, c'est une étude sur l'Inde et un peu - très peu - trop peu - sur le Sri Lanka son pays. Il montre la brillante école philosophique et théorique indienne, mais ne montre dans cette école, ni d'ailleurs dans l'école européenne, aucune apparition de la preuve, de la démonstration qui sont caractéristiques de la science et la distingue de la spéculation et qui, contrairement à ce qu'il dit, caractérise l'origine hellénique. Il appose la continuité scientifique indienne et insiste sur l'effondrement du Moyen Age en Europe sans évoquer les énormes destructions des invasions toutes venues d'Asie. Il ne s'agissait plus de colonisation, mais de pure destruction. Il accuse la colonisation sans dire que la vie scientifique indienne s'est effondrée sous l'emprise mongol en Inde (XVI<sup>e</sup> siècle). Il ne discute jamais de la nature de la reprise scientifique en Chine après 1949 (Mao), enfin, et surtout, il ne prononce pas le mot de Japon. Ne parlons pas du monde arabe qu'il évoque surtout comme véhicule de la pensée asiatique en Europe et non comme source de savoir. Quand à l'Afrique (l'Egypte !!) et l'Amérique du Sud, elles figurent au passage. La seule relation intéressante se trouve pour lui entre la civilisation de l'Indus et Sumer.. Un mépris extraordinaire de la cosmogonie chrétienne par rapport au bouddhisme.

Un chapitre vraiment admirable de ce beau livre s'intitule "Modern science and the periphery" (p. 91-119) où il démontre de façon remarquablement forte et juste le caractère dépendant du milieu scientifique national, même dans un pays aussi engagé dans la Science que l'Inde avec, en particulier, les mécanismes du décalage entre les nouvelles idées qui forment l'essentiel du débat mondial et les possibilités de production dans ces nouveaux champs par les scientifiques nationaux. Mais cette critique remarquable - et très sévère - ne s'accompagne pas de solutions. Je pense que s'il avait regardé le Japon, il aurait

mieux compris qu'il s'agit moins d'un problème colonial ou post colonial que d'un problème de masse critique intellectuelle, et peut-être de relations entre la science et le savoir qui sont si fortes à l'Ouest (et peut-être aussi au Japon ?).

#### STRUCTURATION DE LA TECHNOLOGIE - LA TECHNOLOGIE COMME "GENE SOCIAL" (p. 120-139)

Dans le chapitre précédent (la science moderne et la périphérie), j'ai examiné la façon dont la science a été transférée à la périphérie [les P.V.D.I.]. J'ai montré que, là où le transfert est réussi, la science fonctionne comme une routine, mais que la créativité est limitée pour des raisons structurelles [discutables].

Un autre ensemble de savoirs lié intimement à la science est celui de la technologie. En particulier dans le cas des industries actuelles reposant sur la science, ce lien est intime et vital. Au début de la Révolution Industrielle, les domaines scientifiques et techniques n'étaient pas étroitement liés ensemble [ce n'est pas exact : Pascal et les transports de Paris ou la machine à calculer, Lavoisier et l'éclairage public parisien, la pile de Volta, etc ...]. La Révolution Industrielle a été plutôt lancée par des techniciens ayant peu de savoir scientifique formel. La technologie d'aujourd'hui est liée à la science de façon croissante, l'un ou l'autre avançant parfois plus rapidement. Un examen du processus de transfert de technologie vers la périphérie est, de ce fait, un exercice utile - surtout en ce qui concerne ses circonstances et ses conséquences sociales.

Plusieurs études relatives au transfert de technologie ont souligné le fait qu'une technologie est souvent transférée comme une enclave sans lien préalable et ultérieur avec l'infrastructure technologique existante. Cela se produit habituellement dans de petits pays [et les "dragons" ?], mais des liens préalables et ultérieurs ont été établis dans des pays comme l'Inde grâce à des programmes majeurs d'industrialisation. Toutefois, ce n'est pas cet aspect des connections internes que je souhaite examiner dans ce chapitre. Ce que je veux décrire, c'est le processus de production de la technologie dans les conditions socio-économiques qui sont celles du pays du "centre", son adoption par la "périphérie" et les conséquences qui en découlent [Il est curieux qu'en 1982, un Asien aussi distingué n'évoque pas la technologie produite au Japon, dans les petits "dragons" : Corée du Sud, Taïwan, Hong-Kong et Singapour et de façon plus générale dans les N.P.I. (Nouveaux Pays Industrialisés). Il ne se pose pas non plus la question du transfert de technologie de l'Inde vers les P.V.D.I.; or, plus de 10% des exportations de l'Inde sont des machines ...].

La perspective large que je prends ici est que la technologie n'est pas seulement une question d'outils, de machines et de science appliquée. La technologie est essentiellement un intermédiaire dans l'interaction de l'homme avec son environnement, un outil qui, - à la fois, - l'aide à conquérir la nature et a un effet direct sur sa vie sociale [toujours l'attitude abstraite de Goonatilake et plus généralement de la pensée indienne]. Depuis l'époque de l'usage des outils de pierre pour la chasse jusqu'à l'utilisation d'outils de bronze ou de fer dans le cadre d'une civilisation agricole sédentaire, la technologie a été une variable essentielle dans la structuration des sociétés humaines. Je vais décrire la relation de la technologie à la société du centre et à la périphérie dans 3 domaines.

## PROPOSITIONS GENERALES SUR LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE ET LA SOCIETE

La première proposition large est que les technologies n'influencent pas seulement la forme et la structure de la société, mais que ces technologies (plus particulièrement les technologies complexes des 150 dernières années), sont également très influencées par les systèmes socio-économiques [Il s'agit là d'une des contradictions de Goonatilake qui se dit ainsi marxiste, mais est en même temps persuadé du caractère permanent de la supériorité intellectuelle indienne; il ne connaît pas le travail des anthropologues marxistes qui combinent une approche structuraliste anthropologique et culturelle avec une certaine forme de marxisme qui montre l'influence des conditions économiques et sociales dans l'évolution historique de ces mêmes structures].

Ainsi, il n'y a pas de technologies "universelles", mais seulement des technologies particulières qui sont le produit de prémices socio-économiques particulières. Ainsi, les technologies apparaissent comme un assemblage, dans des conditions particulières, du savoir disponible sur les propriétés de la matière pour produire des effets particuliers (En l'absence de savoir, cela comprend également la recherche préalable). Ces forces sociales sont propres à une époque, à une région et à d'autres facteurs limitatifs. Les technologies particulières peuvent - de ce fait - être considérées comme le produit de configurations de forces socio-économiques particulières à une époque donnée [Il est difficile d'être plus abstrait à propos du concret].

La technologie porte donc les traces du système socio-économique dans lequel elle est née, d'une histoire particulière. En ce sens, la technologie est de l'Histoire congelée dans un objet ou un savoir. Etant les produits d'une époque particulière, les technologies portent les traces des conflits, des compromis et des solutions sociales particulières réalisées dans une société particulière. Ainsi, la technologie reflète en général les relations de classe

d'une société particulière, la nature de son système économique, de ses conflits propres. [Cette généralisation hypermarxiste est discutable, à quelle classe appartient l'électricité ou la réfrigération ? Pourtant, l'idée initiale est juste].

La technologie qui nous intéresse surtout, est celle qui s'est développée au sein de la civilisation européenne au cours des 150 dernières années, en particulier depuis la première révolution industrielle britannique [dans ce cas, il faut remonter à plus de 200 ans]. Cela ne veut pas dire seulement "technologie industrielle", mais aussi la technologie associée à une forte augmentation de la production agricole. La technologie a accru le surplus disponible des sociétés qui lui ont donné naissance et a accru à la fois la quantité et la qualité des biens disponibles pour la population. C'est le succès de la technologie comme fournisseur potentiel d'une quantité inépuisable de biens qui a attiré l'attention passionnée des pays extérieurs à la zone d'origine. Ainsi, des pays aussi différents que l'Union Soviétique du début du XXe siècle et l'Inde du milieu du XXe siècle (et la plupart des pays du 1/3 monde depuis la décolonisation politique) l'ont considéré avec admiration et envie et ont tenté de diverses façons de l'utiliser comme ressource pour leurs populations. Dans le processus d'adoption, la technologie particulière [ou plutôt l'ensemble particulier de technologies] qui s'est développée en Europe a été perçue comme universelle, et non historique par les retardataires dans le processus de développement [Cette remarque est vraie et fautive. D'abord, il y a bien longtemps, entre 100 et 150 ans, que le développement industriel n'est pas seulement européen, mais aussi américain et il y a 100 ans que ce développement est aussi japonais et russe. Or, ces 4 centres de développement industriel ont le même fond scientifique et technique, même s'ils le développent un peu différemment. En fait, comme beaucoup d'auteurs tiermondistes, mais Goonatilake le fait mieux que d'autres, il y a confusion entre la civilisation industrielle qui est totalement internationale - elle a été rejointe par la Chine, l'Inde et les petits dragons - et la civilisation occidentale. La question qu'il pose - mal - avec une pensée pourtant forte - est double : peut-on produire une autre civilisation industrielle? Pour moi, plus que jamais avec l'effondrement du communisme, la réponse est non. Peut-on garder sa propre civilisation avec l'industrialisation, la réponse est oui car, contrairement à ce que pense l'auteur, même en Europe, il n'y a pas une seule culture mais plusieurs très marquées et très vivantes].

La seconde proposition générale de ce chapitre est que l'absorption de la technologie moderne par les retardataires ne doit pas être considérée comme l'adoption d'un système universel. Au contraire, l'absorption est perçue ici comme ayant les caractéristiques de la dépendance culturelle et du colonialisme culturel. La technologie qui est transférée ailleurs depuis le centre de la civilisation européenne, peut ainsi être considérée comme un transfert au sein d'une relation évidente (ou plus souvent cachée) de dépendance ...

Il faut toutefois noter que les remarques ci-dessus au sujet du transfert de culture et de technologie s'appliquent tout particulièrement dans la situation coloniale et, de ce fait, peuvent apparemment ne pas s'appliquer strictement aux pays tels que l'Union Soviétique ou la Chine qui ont acheté ou achèteront de la technologie occidentale comme un aspect de la modernisation. Dans ces derniers cas, la demande de transfert de technologie ne vient pas d'une classe de collaborateurs créé par la présence coloniale, mais de l'avant garde révolutionnaire qui poursuit la "modernisation". [Ces dernières considérations sont d'une dialectique particulièrement comique quand on connaît l'effet désastreux du retrait brutal des soviétiques de Chine après la grande crise des années 50-60 entre les deux pays. En fait, l'URSS et la Chine étant de grands pays scientifiques et techniques peuvent assimiler les techniques achetées, la preuve en est leur succès dans le domaine militaire, spatial et nucléaire, mais cela ne change en rien le caractère étranger des technologies importées et de l'effet de "civilisation étrangère qu'elles comportent"].

La troisième proposition générale à propos de la technologie et de la société est que la technologie, parce qu'elle porte les cicatrices de l'histoire de sa société d'origine est, en fait l'histoire encapsulée, agit comme un gène social, c'est-à-dire comme vecteur de relations sociales d'une société dans une autre. Le transfert du système social d'où elle est issue dans un autre contexte social, conduit une technologie particulière à jouer un rôle de gène social qui tend à recréer divers aspects du système social initial. [Il s'agit d'un très vieux débat que Goonatilake reprend d'ailleurs très bien à la fin du chapitre. Faut-il croire les japonais qui pensent maintenir la tradition en présence des technologies modernes ?]

La technologie est, de ce fait, un transmetteur de relations sociales entre systèmes sociaux. Au cours de l'adoption par son nouvel hôte, la technologie prend des éléments de son nouvel environnement - matériel, intellectuel, - aussi bien que les opérateurs humains et les recombine de telle sorte que non seulement elle remplit sa fonction technique, mais encore qu'elle recrée le système social d'origine. [En fait, il s'agit de la reprise de l'idée de Lenine sur le rôle de la technologie et, plus généralement, de l'industrialisation comme transformateur social. Mais, en fait, il a fallu créer l'anthropotechnologie pour montrer comment réunir les conditions nécessaires pour la réussite de la nouvelle technologie car, dans la plupart des cas, on essaie de faire marcher le nouveau système sans rien transformer].

## LA COMPOSANTE SOCIALE DU PROCESSUS MANUFACTURIER

[Ce sous-chapitre est une description brillante des diverses conceptions du travailleur et du travail cours du XIXe et du XXe siècle.]

En résumant ce qui vient d'être dit sur la technologie et le système socio-économique avec une référence spéciale à l'industrie automobile, il est clair que la technologie a été changée en réponse (cachée ou évidente) aux changements socio-économiques. L'environnement socio-économique extérieur et l'idéologie associée furent reproduits au sein de l'entreprise du début du XIXe siècle dans les périodes ultérieures. Des étapes importantes de la réponse de la technologie aux changements socio-économiques peuvent être analysées grâce aux travaux de Babbage, de Taylor, de l'école des Relations Sociales et des tentatives plus récentes de restructuration consciente de la technologie. La première représentation technologique de l'environnement socio-économique fut créée au temps de la suprématie du propriétaire alors que les dernières sont la réponse à la démocratisation croissante de monde occidental ... La dernière technologie, celle des robots, répond à de nouveaux critères socio-économiques qui marginalisent le travailleur dans le processus de production.

## L'ADAPTATION DE LA TECHNOLOGIE INDUSTRIELLE

Si la technologie est si étroitement en rapport avec le contexte social de son histoire, que se passe-t-il quand une telle technologie est absorbée par un système extérieur au milieu d'où elle est sortie ? Pour illustrer quelques-unes des conséquences, je ne prendrai pas l'exemple d'un pays du 1/3 Monde, mais celui de l'Union Soviétique, pays qui a cherché à écarter quelques uns des aspects négatifs des relations de classe de l'Occident capitaliste et à construire un nouvel ordre social. [En fait, si l'URSS au sommet de sa réussite a fort bien réussi la technologie de pointe nécessaire pour l'Espace et la Défense, dans le domaine industriel et surtout manufacturier, ce grand pays n'a fait guère mieux que l'Inde où le Brésil, les N.P.I. (Nouveaux Pays Industriels) alors que son histoire industrielle est très ancienne (dernier tiers du XIXe siècle).

L'absorption par l'URSS de la technologie qui s'est développée avec la croissance socio-économique de l'Ouest doit être considérée à l'aide des vues soviétiques sur la technologie.

Dans la représentation marxiste, la technologie, comme partie du processus de production, joue un rôle important dans le système social. La technologie est la substratum dont dépendent les relations de production donc la structure de classe. Selon le paradigme marxiste, le développement des forces de production conduit à une production toujours croissante. Dans le schéma marxiste, l'Europe capitaliste fut considérée par l'URSS comme le sommet du développement technologique. Ainsi, en achetant la technologie occidentale et en rattrapant l'industrie de l'Ouest, l'URSS ne fait pas qu'une démarche souhaitable mais répond à une nécessité historique.

Lénine se faisant l'avocat d'une telle nécessité après la révolution définissait le socialisme comme le pouvoir des soviets et l'électrification des campagnes. [J'ai vu en 1972, ce slogan en lettres lumineuses sur la Centrale Electrique située au centre de Moscou sur les bords de la Moskowa près de la Place Rouge]. De même, selon les vues de Lénine, la direction soviétique devait utiliser ce qu'il y avait de mieux dans les techniques de direction comme s'il s'agissait d'un outil neutre.

C'est ainsi qu'à cette époque - la période après la Révolution - "L'organisation Scientifique" décrite par Taylor aux U.S.A. fut considérée par Lénine comme faisant partie de "ce qu'il y a de mieux dans le capitalisme" (Il est intéressant de noter qu'à l'époque où le chef du premier Etat socialiste du monde se faisait l'avocat du système taylorien, les travailleurs américains, en particulier leurs syndicats, s'opposaient activement à leur influence deshumanisante.

Ainsi, dans les années 1930, l'Organisation Scientifique était présentée en URSS comme scientifique et progressiste. L'un des groupes intellectuels qui émergèrent en URSS fut la Ligne des Temps dont les buts déclarés étaient de contrôler et de régler le travail y compris le travail ménager de façon à économiser le plus de temps possible. Les réformes staliniennes telles que l'introduction du paiement aux pièces, de même que la création de titres d'honneur comme celui de "Héros du Travail" poussèrent le Taylorisme aux extrêmes.

Alors que les systèmes tayloriens étaient célébrés, il y avait aussi des facteurs d'atténuation. Dans les années 50, un certain degré de consultation syndicale fut organisé au niveau de l'entreprise. Dans certains cas, les prérogatives patronales ont été atténuées au profit du comité syndical d'entreprise. Il apparaît ainsi un certain degré de participation originale des travailleurs.

Cependant, la zone d'action des travailleurs était limitée : la masse salariale de l'entreprise était décidée au plan national (dans le cadre du centralisme démocratique) ... Les discussions limitées à la productivité et à la sécurité ne portaient pas sur l'esprit même de la technologie ...

Mais l'absence de discussion significative sur ces facteurs au niveau de l'entreprise ne veut pas dire que les implications de la technologie et les considérations sociales et psychologiques associées n'étaient pas perçues par les travailleurs ni même discutées dans les entreprises soviétiques. Que les travailleurs soviétiques soient très concernés par le contenu du travail, largement prédéterminé par une technologie particulière, est fortement suggéré par les résultats d'une recherche sociologique faite dans 25 usines de Léningrad (1966). L'étude demandait aux ouvriers de classer par ordre un ensemble de variables. Les résultats furent les suivants :

- 1) contenu du travail, en particulier ses aspects créatifs;
- 2) paie
- 3) la possibilité d'améliorer ses compétences
- 4) variété du travail
- 5) organisation des travailleurs
- 6) intérêt de la direction pour le travail
- 7) effort physique ....

#### INTRODUCTION D'UNE TECHNOLOGIE PREDETERMINEE SOCIALEMENT : L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

L'URSS et d'autres pays de l'Est de l'Europe ont, au cours de la dernière décennie, décidé que le transport individuel représentait un important bien de consommation pour leurs populations, et ont, pour cela, construit de grandes usines automobiles. Tous ces pays avaient des capacités propres limitées pour l'industrie automobile (Moskovitch, Skoda). Pour ce nouvel élan considérable de l'industrie automobile, ils ont dû presque tous importer de vastes usines venant de l'Ouest et, en particulier, de l'italien Fiat. La plupart des pays de l'Europe de l'Est commencèrent au début des années 1970, à produire diverses versions de la Fiat 120 (L'importation d'usines pour l'industrie automobile s'est étendue à la production des camions comme le montre la grande usine de technologie Mack installée en URSS [Cette extension est plus surprenante car l'URSS produisait certainement depuis longtemps de grandes quantités de camions militaires. Pourquoi ne pas avoir étendu cette

production au secteur civil ? S'agit-il d'un retard technologique ou de la séparation rigide entre la Défense et la vie civile ?].

Ces usines importées ont une production importante, l'usine Fiat soviétique devait produire au début 700.000 voitures par an [En fait quand, en 1972, j'ai participé au premier congrès ergonomique du COMECON (groupement économique des pays alors socialistes), une psychosociologue soviétique m'a interrogé sur la faible productivité de cette usine (70% de l'usine italienne), je me suis demandé si cette faible productivité était liée à des cadences plus faibles (plus humaines ?) ou à l'incapacité de réussir le transfert de technologie du fait de la composition et des habitudes de la société industrielle soviétique].

La raison pour ces usines importées est essentiellement économique : une technologie pour produire des automobiles à grande échelle existe à l'Ouest, il est plus simple d'acheter plutôt que de créer cette technologie (une telle avidité pour acheter la technologie remonte aux toutes premières années de l'Union Soviétique).

Nous avons vu plus haut que le développement de la technologie était le produit de facteurs sociaux et techniques et que, dans la substance même de la technologie et de l'organisation de l'industrie automobile, se trouvaient intégrés un vaste ensemble de conceptions sur la nature de l'homme et des relations humaines en relation avec l'expérience particulière du développement capitaliste à l'Ouest. Quelques-unes des idées sur l'homme intégrées historiquement dans la technologie sont celles vis-à-vis desquelles Marx était le plus critique. Ainsi, Marx parle d'Adam Smith, un ancêtre intellectuel de l'industrie automobile, de la façon suivante : "Adam Smith pense au travail comme à une course, le "repos" lui paraît un état de choses vague analogue à la "liberté" et au "bonheur" (Mc Lellan D. , 1973, Marx Grundrisse). Les vues de Taylor sur l'homme, en particulier sur le travailleur de l'industrie automobile, étaient encore plus extrêmes que celles d'Adam Smith. Que se passe-t-il dans les relations sociales des usines soviétiques quand celles-ci sont achetées clés en mains avec toutes ces idées exprimées dans la technologie ?

La technologie Fiat achetée, appartient à l'époque classique de la production de masse avant les changements apportés sous la pression des travailleurs dans les années 1970 (En fait, les travailleurs italiens de Fiat qui appartenaient à des syndicats communistes, se mirent en grève au début des années 70 contre la technologie inhumaine à peu près au même moment où le premier état socialiste achetait toute cette technologie). L'usine soviétique est essentiellement la même que celle qui fonctionnait dans l'Italie capitaliste. Le processus de fabrication ne subit que des altérations mineures qui ne touchent pas à l'essentiel. Des éléments en matière plastique difficiles à obtenir sont remplacés par de

l'acier. Les ressorts sont renforcés pour tenir compte de l'état des routes soviétiques ... Le divorce radical entre la pensée et l'action, la préprogrammation étroite de l'activité des travailleurs par un groupe d'experts de la direction, la fragmentation des travaux individuels à un niveau excessif, toutes ces caractéristiques d'un capitalisme rampant remontent, en particulier au temps où l'effet du mouvement syndical sur la direction était très faible. Exprimées sous la forme de la science de l'organisation, elles sont présentes dans la technologie soviétique de Fiat. Les activités des travailleurs comme des cadres étaient fortement structurées par la technologie, les relations sociales capitalistes sont de ce fait reproduites au niveau industriel. Dans un sens très réel, le fantôme du capitalisme hante les machines de l'Usine Fiat soviétique et guide les actions des humains qui y vivent.

[Goonatilake fait ici une analyse brillante, mais je crois que son idéologie l'égaré. Je crois que les savoirs de l'humanité, techniques et sociaux, s'expriment sous forme de technologie à un moment donné et que l'on ne peut condamner ces réalisations au nom de savoirs que nous avons maintenant et que nous ignorions alors. Ce qui est à discuter, c'est plutôt de savoir quel état de la technologie ancien ou plus récent est le meilleur à transférer. Est-ce que la technologie Fiat vendue à l'URSS n'était pas plus utilisable à cette époque plutôt qu'à celle qui allait apparaître à la fin des années 70, compte tenu de l'état peu avancé de la société soviétique de l'époque. Le milieu dirigeant soviétique n'était-il pas plus à l'aise avec la représentation ancienne du travailleur fort et pas très intelligent qu'avec la représentation plus moderne du travailleur cognitif ? Goonatilake aime beaucoup attaquer le capitalisme, mais on peut se poser 3 questions majeures à propos de son excellent texte.

- 1) Pourquoi un grand pays industriel comme l'URSS n'était-il pas en état de produire une technologie manufacturière de l'automobile en 1970 ?
- 2) Pourquoi les dirigeants soviétiques ont-ils préféré une technologie pessimiste vis-à-vis des capacités intellectuelles des travailleurs ? N'est-ce pas en relation avec une vue réactionnaire des capacités intellectuelles des divers niveaux sociaux ?
- 3) N'est-ce pas ce dernier mécanisme qui préside aussi à des choix faits par certains PVDI ?]

Le système soviétique de participation des travailleurs ne change pas de façon significative les relations prévues dans la technologie. Dans les réunions régulières à l'usine, les travailleurs discutent de la sécurité, des salaires, le salaire des dirigeants et les bonus, mais la combinaison centrale des comportements dans l'entreprise a été établie par la technologie importée. Qui fait quoi et comment ? Quand ? A quelle vitesse ? A toutes ces questions, les réponses sont données dans une proportion très élevée par la technologie. En

fait. L'insistance des participants ouvriers soviétiques sur la production et les motivations tend à renforcer la technologie reçue et les relations sociales qui en découlent dans la perspective d'une meilleure production.

Il n'y a pas d'étude disponible sur des comportements de protestation (baisse de l'attention, absentéisme, sabotage, etc ...) dans l'industrie automobile soviétique comme il en existe à l'Ouest. Cependant, si l'on considère l'insistance soviétique sur la participation des travailleurs et les efforts de soutien de la motivation; on peut supposer que de tels comportements de protestation sont plus faibles qu'à l'Ouest (bien que, comme nous l'avons mentionné plus haut, les études des scientifiques soviétiques montrent que les préférences des travailleurs ne vont pas dans le sens du type de technologie et d'organisation industrielle que représente l'industrie automobile. Le résultat en est une représentation biaisée des travailleurs qui ne peuvent percevoir la réalité de leurs relations sociales au travail et la deshumanisation de la situation. [Cela s'appelle soit "idéaliser" soit "sublimer"]. Une fausse conscience technologique est paradoxalement créée au nom de la conscience socialiste. Les travailleurs (et la direction) tombent ainsi dans un piège technologique et social en absorbant comme universelle la cristallisation de plusieurs décades de développement industriel [Oui, mais ... étant donné l'énorme retard technologique soviétique dans l'industrie automobile - qui est la vraie faute grave - que peut-on faire d'autre qu'acheter la technologie étrangère et la faire marcher au mieux si l'on veut produire rapidement des voitures. Ne pas répondre à ce type de question est la faiblesse du livre de Goonatilake qui n'a pas de caractère constructif] .... Une détermination partielle du système social par les "gènes" technologiques n'implique pas que l'Union Soviétique retourne au mode capitaliste de production en achetant une telle technologie [et si, en fait, le contraire était vrai et que l'échec relatif de la production automobile soviétique a été un des nombreux déterminants de la chute du communisme et du rétablissement du capitalisme en URSS ?]

## TECHNOLOGIE AGRICOLE ET ORGANISATION SOCIALE

La Révolution verte au Centre et à la Périphérie (PVDI) correspond à la conjonction de nouveaux hybrides, d'un haut degré de mécanisation, de l'usage de quantités importantes d'engrais et de biocides et d'une irrigation développée. Le résultat en est une production élevée ...

Il y a beaucoup de diversité génétique dans les céréales, de telle sorte que l'on peut obtenir des variétés de blé ou de riz ayant une tige longue ou courte, un gros épi ou un épi plus menu, des grains blancs ou bruns (pour le riz). On peut produire des espèces résistant à la sécheresse ou exigeant beaucoup d'eau, résistant aux maladies ou moins

l'importance du doute et de la preuve dans la pensée occidentale, ce qui est très regrettable puisque le doute et la preuve sont des éléments centraux de cette pensée, et les ressorts du progrès scientifique et technique. Cela correspond également à ses positions philosophiques orientées vers l'assertion et non la dialectique. Pour lui, la Science et la Technologie sont des idées et non des faits. Or, l'esprit même du progrès scientifique et technique, c'est l'apport de faits].

Citons la conclusion de l'auteur, "le monde de l'intelligence est celui de l'imagination, de l'incertitude et du jeu". Ce livre porte sur l'entrée dans un tel monde, le monde de la créativité scientifique. Il exprime la conviction que les scientifiques du Tiers Monde devraient s'engager dans la conception, à se plaire à jongler avec les idées et à essayer de promouvoir leurs propres vues sur la réalité physique derrière les voiles qui la cachent.

HARRISON R. (1970) Choosing the depth of organizational intervention The Journal of Applied Behavioural Science 6 2 p.181-102.

\* \*  
\*

[Très bon article dont les conclusions sont très utiles aussi pour les ergonomistes]. "Il existe un besoin de modèles conceptuels qui puissent différencier les stratégies d'intervention entre elles d'une façon qui puisse permettre une correspondance satisfaisante des stratégies et des divers problèmes de changement organisationnel. Ce concept central d'un tel modèle est la profondeur de l'engagement affectif de chacun dans le processus de changement" extrait d'une communication présentée au Congrès International de la psychothérapie de groupe.

Par profondeur, l'auteur entend la charge en termes de valeurs et d'émotion, le caractère central par rapport à la signification que chacun donne à sa personne. Le consultant cherche à obtenir des informations dans ce domaine, et il cherche à influencer le fonctionnement psychique dans ce domaine.

Dans l'ordre de profondeur croissante, on trouve :

- le changement de stratégie
- l'analyse opératoire
- la direction par objectifs
- la grille de direction (managerial grid)
- le groupe T
- la thérapie de groupe.

[On trouve dans la suite de l'article, de remarquables définitions et commentaires relatifs à chacune de ces techniques]

Quand la profondeur d'intervention s'accroît, on voit s'accroître aussi les éléments concomittants de la profondeur : dépendance vis-à-vis de la compétence particulière de l'agent de changement, centrage sur l'individu comme cible de l'action de changement, prix de l'intervention et risque d'effets inattendus sur les personnes [problèmes éthiques évoqués par l'auteur].

Ces éléments suggèrent un critère pour la profondeur des interventions "Intervenir à un niveau qui ne soit pas plus profond qu'il n'est nécessaire pour produire des solutions durables aux problèmes posés "Cependant, une tendance opposée tend à pousser l'intervention vers la profondeur quand les systèmes organisationnels vont d'un niveau où le contrôle est extrême [production de masse en pays pauvre] vers un niveau où le contrôle interne et autonome est exercé par les membres du groupe [recherche industrielle et surtout publique]. Au fur et à mesure que les individus deviennent plus importants, le niveau auquel les processus affectifs opèrent devient plus profond, et l'individu a une importance croissante pour la mise en oeuvre de l'intervention.

L'auteur propose un changement radical de l'orientation du consultant dans la direction des besoins ressentis par le client et des problèmes qu'il décrit, problèmes qui sont ainsi considérés comme réels. L'auteur propose de travailler sur ces questions à un niveau où le client peut servir de collaborateur compétent et disponible. Cela conduit à un second critère "intervenir à un niveau de profondeur qui ne soit pas plus grand que l'énergie et les ressources du client pouvant être engagées pour résoudre le problème à traiter le permettent".

HENDRICK H. (1987) Organizational design in Salvendy G. Handbook of human factors. WILEY pub p. 470-494.

Introduction p. 471

"Sur la base des études du Tavistock Institute, Emery et Trist concluent en affirmant que la même technologie peut s'accommoder de différentes conceptions de l'organisation. La clef de la sélection des conceptions organisationnelles ou des sous-systèmes qui la composent est liée a) aux gens qui constituent la partie humaine du système b) aux environnements extérieurs pertinents avec choix ultérieur de la technologie disponible, de façon à compléter la congruence [ceci est la définition la plus extrême de la sociotechnique où on retrouve l'aspect anthropologique, bien qu'il ne soit jamais traité en tant que tel par Emery et Trist ou par Hendrick dans ce texte. On y trouve aussi l'aspect socio-économique sous la forme atténuée et limitée de l'environnement considéré comme ne pénétrant pas la technologie elle-même. La technologie, au lieu d'être centrale comme dans le transfert, apparaît comme secondaire et subordonnée au dessin sociotechnique, ce qui me paraît tout à fait excessif, même dans le cadre des processus de conception des systèmes de production en P.D.I.]

Hendrick ajoute toutefois avec justesse que si les technologies peuvent employer des systèmes d'organisation différents, une fois qu'une technologie est choisie, elle apporte des contraintes au choix des sous-systèmes. Par exemple, l'automatisation conduit à des formes beaucoup plus contraignantes d'organisation que les systèmes techniques précédents [ceci n'est pas du tout vrai pour l'automatisation en automobile qui remplace le travail à la chaîne, et dans une certaine mesure, dans la généralisation des industries de processus]. Du fait de l'automatisation croissante, il est de plus en plus important d'optimiser le système de façon macroergonomique avant de procéder aux ajustements microergonomiques. [Comme l'écrit V. De Keyser, l'ergonomie dépend de l'organisation, oui, mais à mes yeux, surtout de la façon dont les travailleurs et cadres vont faire fonctionner réellement technologie et organisation, c'est-à-dire le système sociotechnique].

La définition de la macroergonomie par Hendrick est pour le moins réduite au "niveau organisationnel général".

Hendrick reprend la définition de Robbins (1983) pour l'organisation "la coordination planifiée de deux personnes ou plus qui fonctionnent de façon relativement

continue dans le cadre de la division du travail et de la hiérarchie de l'autorité et qui tendent à obtenir un but ou un ensemble de buts communs". Ceci implique les notions de

- management
- système
- structure
- buts.

[J'ajouterai pour être précis "style de management", "limites du système", "type de structure", "motivation", ce qui rejoint les catégories de Hofstede : motivation, leadership et organisation, qu'il considère à juste titre comme marquées par la culture. Voir le titre de son article : "Motivation, leadership and organization : do american theories apply abroad ?".]

Hendrick reprend ensuite intégralement Robbins avec d'autres auteurs analytiques.

Voir p. 477

#### VERTICAL DIFFERENTIATION

"Un facteur majeur de différenciation en liaison avec l'étendue possible du contrôle, est le degré de professionnalisme des travailleurs. En général, quand le degré de professionnalisation (exigences de niveau éducatif et de capacités) est inclus dans la conception des postes de travail, les travailleurs sont plus capables de travailler de façon autonome avec seulement un minimum de supervision [en fait, en termes d'anthropotechnologie, cela veut dire que, si au lieu de professionnels compétents, on ne dispose que d'un personnel médiocre, il faut un encadrement plus lourd. C'est un facteur de l'accroissement du nombre du niveau hiérarchique et de la centralisation dans les pays ou régions à faible tissu industriel (Afrique, certaines parties du Brésil). Au contraire, en Asie où on peut recruter à niveau élevé (dentiste de la compagnie de téléphone philippin travaillant dans le service de maintenance), on peut réduire le nombre des niveaux hiérarchiques et de la centralisation].

#### CENTRALISATION (p. 478)

Le filtrage des informations parvenant au décideur montre que, d'un point de vue systémique, le fait même de prendre des décisions ne détermine pas le degré de centralisation. C'est plutôt le degré de contrôle du processus de prise de décision qui est la vraie mesure de la centralisation. La prise de décision n'a de rapport qu'avec l'intention ... Le filtrage de l'intention centrale de décision peut être une adaptation nécessaire ou avoir pour résultat des effets dangereux pour l'unité du système par la diversité du filtrage selon les parties de l'entreprise [suit une bonne discussion des avantages et inconvénients de la centralisation/décentralisation].

#### DEFINITION DE LA SOCIOTECHNIQUE (p. 479)

Pour Emery et Trist (1960), un système sociotechnique ouvert est destiné à transformer les entrées en sorties souhaitées. Le mot "ouvert" souligne que les frontières des organisations sociotechniques sont perméables aux environnements dans lesquels elles vivent. Ces environnements pénètrent l'organisation par les entrées à modifier. Les voies essentielles par lesquelles les changements de l'environnement pénètrent l'organisation, sont les personnes qui y travaillent, la fonction de marketing et de vente, le matériel utilisé, et autres fonctions d'entrée (Davis, 1982). [On voit bien les contradictions propres à l'anthropotechnologie : 1) un matériel rigide et extérieur, mais des fournitures et peut-être des matières premières soumises à des aléas économiques, politiques et financiers. 2) des ventes dépendant de critères internationaux (qualité, prix), et un marketing faible (méconnaissance des grandes tendances du marché). 3) un personnel marqué par son environnement socio-économique et culturel. Cela gêne l'optimisation (ergonomique) des sous-systèmes sociotechniques dont parle Davis].

#### WOODWARD : ORGANISATION ET TECHNOLOGIE p. 480

... 3 variables importantes de la structure organisationnelle s'accroissent avec la complexité de la technologie : 1) Nombre des degrés hiérarchiques. Pour chaque catégorie technologique, les firmes qui marchent bien tendent à avoir le niveau moyen de niveaux hiérarchiques de leurs catégories. Cet optimum est de 3 pour la production à l'unité, de 4 pour la production de masse et de 6 pour les industries de processus. Les firmes qui marchent moins bien ont plus ou moins de degrés hiérarchiques. 2) Quand la complexité technologique s'accroît, le taux optimal de personnel d'aide administrative au personnel de production s'accroît. 3) Quand la complexité technologique s'accroît, l'étendue du contrôle des cadres supérieurs s'accroît (voir tableau de Woodward)

... (p. 481) notons que Woodward décrit des corrélations et non des causes. D'autre part, ces données viennent d'une seule culture à une époque donnée. Dans une culture différente, à une autre époque, les facteurs socioculturels et environnementaux peuvent être différents, et produisent, de ce fait, des interactions différentes entre le mode de production et son influence éventuelle sur la conception optimale de l'organisation [ceci est l'apport modeste mais réel de Hendrick à la perspective sociotechnique et même anthropotechnologique].

## PERROW

Le plus important pour nous dans Perrow est la relation entre la dégradation des systèmes, et leur fonctionnement dans des conditions cahotiques (irrégularités de l'électricité, de l'eau, des matières premières, du personnel) qui fait passer les productions de routine (qui s'accommodent de formalisation élevée et de centralisation) à une production comportant beaucoup de variabilité de la tâche et de faibles possibilités d'analyse de cette variabilité (variables propres à Perrow), c'est-à-dire de situations faisant appel à l'expérience et à l'intuition et nécessitant la décentralisation et une faible formalisation. Ceci est un point essentiel.

Définition de la technologie par Perrow. La technologie correspond à l'action que l'on réalise sur un objet pour le changer.

## ENVIRONNEMENTS PERTINENTS DE LA TACHE

par Neghandi (1977). Il y a 4 types d'environnements pertinents :

- 1) Socioéconomique : degré de stabilité, nature de la compétition, disponibilité de matériaux et de travailleurs.
- 2) Educatif : Disponibilité des établissements et des programmes, niveau éducatif et aspirations des travailleurs.
- 3) Politique : Degré de stabilité et attitudes du gouvernement vis-à-vis du milieu des affaires (de l'amitié à l'hostilité). Contrôle des prix. Ouvriérisme.
- 4) Culturel : Statut social et système de castes, valeurs et attitudes vis-à-vis du travail et de la direction des entreprises. Nature des relations entre syndicats de travailleurs et d'employeurs.

Il faut tenir compte de l'environnement spécifique de chaque activité qui correspond aux difficultés propres à son domaine (produits et services en relation avec la clientèle).

Un élément important de l'environnement sont les partenaires : actionnaires, prêteurs, membres de l'organisation, clients, usagers, agences gouvernementales et les communautés locales. Chacun de ces partenaires s'intéresse à l'organisation et possède un pouvoir d'action qui peut influencer de façon significative sur le futur de l'organisation.

Le degré d'incertitude de l'environnement est défini par deux facteurs : "stabilité et complexité de l'environnement (Duncan, voir tableau).

## BURNS et STALKER Incertitude de l'environnement

Structures "mécaniques" formalisées, complexes, centralisées dans l'environnement stable.

Structures "organiques" flexibles, adaptables, communications horizontales (et obliques, Julia Abrahao), influence de la compétence et du savoir plutôt que du poste et de l'autorité, échanges d'informations plutôt que directives supérieures, responsabilités mal définies, résolution des conflits par interaction plutôt que par les supérieurs.

## LAWRENCE et LORSCH 5 variables

- 1) incertitude de l'information
- 2) délai de rétroaction
- 3) orientation des buts
- 4) longueur des perspectives
- 5) type de relations interpersonnelles

Plus les unités se situent diversement selon ces 3 dimensions, plus l'organisation sera différenciée (permettant à chaque unité de travailler selon ses propres règles). Mais, plus la différenciation est grande, plus il faut de mécanismes intégrateurs.

## PROBLEMES DE PERSONNEL

Quand la formalisation du travail est externe à l'employé, les règles, procédures et interfaces homme-machine sont conçues pour limiter la liberté des travailleurs.

Quand on a affaire à des professionnels, on s'attend à une formalisation interne des règles grâce à un processus de socialisation qui fait partie de la formation (latent rules ?)

Cette alternative de Robbins est essentielle du point de vue ergonomique.

## CHANGEMENTS DEMOGRAPHIQUES aux U.S.A. dans les années 80) :

- féminisation
- vieillissement (6 mois par an)
- main d'oeuvre plus professionnelle, nécessitant une organisation moins rigide
- changement des valeurs des travailleurs.

YANKELOVICH (1979)

Autres valeurs :

- importance croissante des loisirs
- importance symbolique du travail salarié
- importance de l'intérêt des tâches.

Cela veut dire plus de professionnalisme, plus de reconnaissance, une organisation plus décentralisée.

[Ceci est très intéressant pour les pays industriels, mais ne l'est pas pour les pays où seuls les hommes jeunes cherchent à gagner de l'argent par tous les moyens dominant comme ici il y a 50 ou 20 ans].

---

### FACTEURS PSYCHOSOCIAUX

Harvey, Hunt et Schroder (1961) identifient une dimension structurelle d'ordre supérieur dans la personnalité, la pensée concrète/abstraite ou la complexité cognitive.

D'un côté :

- les enfants élevés dans la diversité et la recherche d'expériences nouvelles
- les possibilités de connaître la diversité du fait de la richesse, l'éducation, les communications et les transports faciles

donnent une culture cognitivement plus complexe qui permet de développer de nouvelles catégories conceptuelles et accroît la différenciation .

L'exposition à la diversité permet d'apprendre de nouvelles règles et combinaisons de règles pour intégrer l'information et dériver de là des conceptions plus profondes des problèmes et des solutions. On aboutit à la pensée abstraite.

La pensée concrète vient au contraire d'une culture close. Les personnes qui sont dans ce cas préfèrent les structures et l'ordre, la stabilité, l'étroitesse des croyances, l'absolutisme, l'autoritarisme, le paternalisme, l'ethnocentrisme.

[Si tout cela est vrai (Henrick, 1979, 1981, 1984), c'est essentiel pour l'anthropotechnologie. Mais est-ce vrai ? Rôle très important dans les changements de la société française des personnes élevées dans un cadre très strict et révoltées ensuite contre lui. Est-ce que le type abstrait ne conduit pas à l'indifférentisme ?]

## CHOIX DE LA BONNE FORME STRUCTURELLE (p. 487)

Hendrick insiste avec justesse sur le fait que dans les grandes organisations, le mode d'organisation est différent selon les parties et leurs besoins.

Bon résumé positif de Taylor.

Rapprochement avec la bureaucratie de Max Weber. L'ensemble est la bureaucratie machinique [de type militaire] . 5 principes :

- 1) Division du travail
- 2) Hiérarchie bien définie
- 3) Forte formalisation
- 4) Forte centralisation
- 5) Carrière précise au sein de la même organisation à vie.

### Avantages

#### Inconvénients pour Hendrick :

- . La bureaucratie produit des tâches peu motivantes
- . La bureaucratie utilise peu les capacités mentales et psychologiques du personnel
- . La bureaucratie est inefficace pour répondre aux changements de l'environnement et aux situations inattendues.

Pour A. Wisner

La bureaucratie traite les nouveaux problèmes de façon à les réduire aux anciens et ne voit donc pas la nouveauté réelle.

### Quand l'utiliser -

- main d'oeuvre de bas niveau
- environnements stables.

### Bureaucratie professionnelle

Différences avec les précédents :

- description et liberté de traitement de la tâche
- décentralisation
- peu de formalisation.

Centralisation des décisions stratégiques.

Forte hiérarchie

(c'est l'hôpital, par exemple)

- bonne adaptation à l'environnement instable
- bonne motivation

- allégement des tâches de direction.

Inconvénients :

- marchent moins bien que les bureaucraties mécaniques que dans un environnement simple
- demandent un personnel plus qualifié
- direction plus qualifiée du type cognition complexe.

### CONCEPT D'ADHOCRATIE

L'adhocratie est opposée à la bureaucratie et comprend l'organisation matricielle et les organisations à formes libres. L'adhocratie est un système changeant rapidement, adaptatif, temporaire, organisé autour de problèmes qui doivent être résolus par des groupes de personnes assez étrangères entre elles et ayant des capacités professionnelles diverses (Bennis, 1969).

[Un bon exemple, ce sont les task forces, mais on sait combien elles se rigidifient vite en cas de durée. En fait, c'est là l'origine du concept].

Faible différenciation verticale, faible rôle de la direction car faible besoin d'intégration. Faible formalisation : règles informelles et non écrites.

[Une commission du CNRS est, en principe, de type adhocratique, mais les syndicats tendent à la transformer en bureaucratie professionnelle]

#### Inconvénients (observés pour le bureau du Congrès IEA)

- Conflits
- Souffrance psychologique et sociologique, surtout pour les personnes rigides (concrètes)
- Inefficacité relative - A n'utiliser que lorsque le besoin de créativité domine.

#### Organisation matérielle

Des deux formes essentielles de l'adhocratie, l'organisation matricielle a été la plus utilisée. C'est le fruit d'une double départementalisation par fonction et par produit ou projet. Les départements fonctionnels, typiques des bureaucraties, existent et durent. Mais, contrairement à ce qui se passe dans les bureaucraties, les membres des départements fonctionnels sont prêtés à des groupes consacrés à un produit ou à un objet quand de nouveaux projets ou de nouvelles lignes de projet se développent, et que le savoir technique combiné de divers départements est nécessaire. Quand le besoin de l'apport professionnel d'un département donné n'existe plus, ou si le niveau de l'apport baisse, des personnes de ce département retournent dans leur département d'origine ou vont dans un autre groupe ad hoc. Le responsable de l'équipe de projet ou de produit

supervise l'effort du groupe interdisciplinaire, mais chaque membre du groupe garde son chef fonctionnel dans son département d'origine. La conception matricielle de l'organisation brise donc un concept fondamental de la technocratie : l'unité de commandement.

La structure matricielle est le plus souvent temporaire, même si elle est répétitive. Toutefois, la structure matricielle peut être durable comme dans une école où les membres des divers départements se retrouvent dans divers programmes (pour débutants, pour étudiants avancés, pour cadres en formation, etc ...).

Avantages :

- stabilité et usage d'une source de savoir
- rapprochements interdisciplinaires.

Inconvénients : Servir deux maîtres, l'un qui est responsable de la carrière, mais ne sait pas vraiment ce que fait son subordonné, l'autre qui ne s'intéresse qu'à la production immédiate.

Si la structure est durable, il y a un risque de l'appauvrissement technique, du fait de la réduction des échanges avec le département d'origine.

Usage : quand il faut répondre à des environnements extérieurs dynamiques et provoquant une situation complexe où plusieurs techniques sont nécessaires (cellule de crise).

Les organisations à forme libre (free form design)

Ce sont des organisations qui changent sans arrêt de forme comme une amibe (Pascucci, 1968), de façon à survivre (Szilagi et Wallace, 1983). Le but de ce type d'organisation est la survie dans des environnements très dynamiques, complexes et compétitifs.

Structures très instables, les organisations à formes libres ne possèdent pas la caractéristique des organisations matricielles, le rattachement à un département de chacun de ses membres. Très faible formalisme, peu de différenciation hiérarchique, décentralisation des décisions; ces caractéristiques exigent des personnes très souples, tolérant l'ambiguïté, supportant les changements fréquents et possédant un mode complexe de pensée.

Cette forme d'organisation très efficace - quand elle marche - ne peut réussir qu'avec des professionnels de haut niveau. Elle n'est vraiment justifiée que lorsque la survie de l'entreprise est en jeu et que la vitesse de la réponse est critique.

### Effets des différentes formes d'organisation sur l'Ergonomie

La conception des interfaces homme-machine permet de surmonter ou de réduire les inconvénients de la forme d'organisation choisie et d'accroître ses avantages.

Dans les bureaucraties de type machine, l'ergonomie peut aider à élargir la structure des tâches et à accroître la liberté de décision du personnel, à rendre les tâches plus intéressantes en elles-mêmes, à mieux utiliser les capacités mentales et psychosociales du personnel, à maintenir la stabilité, à favoriser le contrôle et des coûts relativement modérés de salaire et de formation, éléments qui ont permis la réussite de cette forme d'organisation. Ceci est particulièrement important quand la main d'oeuvre vieillit, est plus instruite, et possède plus de qualités d'abstraction pour comprendre sa tâche.

Dans les bureaucraties professionnelles, l'ergonome se préoccupera de concevoir les interfaces homme-machine de façon systémique pour bénéficier au maximum des talents élevés et de l'internalité du formalisme d'une main d'oeuvre professionnelle. On doit penser, en particulier, à faciliter la réponse aux environnements dynamiques et aux problèmes non routiniers.

Dans les organisations matricielles, l'ergonome doit penser à faciliter les doubles objectifs du groupe de projet interdisciplinaire et du département fonctionnel d'appartenance. Comment réduire les problèmes de la double appartenance et prévenir les ruptures possibles du fonctionnement organisationnel.

Dans les organisations à formes libres, comment faciliter la flexibilité et la fluidité dans la distribution des tâches et les interfaces hommes-machines, hommes-hommes, machines-machines ? Les ergonomistes peuvent-ils rendre ces organisations plus efficaces en gardant leur fluidité ?

Les réponses à ces questions varient en fonction de la technologie, des environnements extérieurs, de la composition en personnes des sous-systèmes et d'autres facteurs. En concentrant la science et la pratique ergonomique au niveau macroergonomique, les ergonomistes doivent pouvoir faire des contributions

significatives, aussi bien à la productivité qu'à la qualité de vie au sein des organisations. Enfin, l'ergonomie doit être capable de contribuer directement à la théorie de l'organisation et à l'avancement de la pratique professionnelle de la conception des organisations.

**HOFSTEDE G. (1980) Motivation, leadership and organization : do american theories apply abroad ? ORGANIZATIONAL DYNAMICS.**

Cet article contemporain du livre d'Hofstede reprend naturellement sa théorie factorielle inacceptable, mais il la résume bien. Il en donne aussi une explication théorique de la culture : "La programmation mentale collective d'un peuple dans un environnement". Cette définition a un fort relent néobehavioriste.

Une question pratique intéressante est posée par cet article : la plupart des théories d'organisation étant élaborées aux U.S.A., dans quelle mesure sont-elles utilisables ailleurs ? Oui, dans une certaine mesure dit l'auteur, car les U.S.A. sont assez près du centre des 4 variables (à mon avis, ce n'est pas un hasard car pour Hofstede, les US c'est la norme).

Il se pose la question à propos de 3 problèmes : motivation, leadership et organisation.

- Motivation : Mc Lelland, Maslow, Herzberg, Vroom et Freud (bien résumés d'ailleurs, sauf Freud !). Conclusion sur les différentes formes de la sociotechnique aux U.S. et en Suède.

- Leadership Machiavel, Thomas More, Mc Gregor, Likert, Blake and Grid, bien décrits. Pour Fiedler, il y a une théorie de la contingence du leadership. Un chef autoritaire est nécessaire pour les situations difficiles [en particulier, être étranger pour le chef crée une situation difficile], et plus souple pour les situations faciles avec un dégageant étonnant sur la direction autoritaire française dans ses colonies, ce qui a "bien" marché, mais la démocratie industrielle marche dans les pays comme Suède, Allemagne, Pays-Bas.

MBO devient en Allemagne fair goal setting  
 en France direction participative par objectif, elle n'a pas réussi,  
 "car la France aime l'autorité".

## ORGANISATION

Ce qui compte, c'est la distance hiérarchique et l'éviction de l'incertitude.  
Devant une difficulté, les français demandent au superchef de décider  
les allemands demandent de nouvelles règles écrites  
les anglais demandent une meilleure communication.

Français = culture du programme  
Allemands = " de la machine bien huilée  
Anglais = du marché du village.

Les français n'aiment pas les organisations matricielles, car cela vide le principe de l'unité de commandement. Les allemands non plus, car ce n'est pas clair. Les américains pensent que la base de l'organisation est le calcul personnel car ils sont aux extrêmes de l'individualisme (lien très fort avec le capitalisme).

Dans les sociétés collectivistes, le lien est moral et les américains ne réussissent pas. Tous les PVDI sont collectivistes, à l'opposé des pays anglo-américains.

Des transformations culturelles paraissant nécessaires dans une multinationale mais sont très difficiles; les expatriés doivent plus penser en terme de culture locale qu'en terme de la théorie en vigueur dans leur propre pays.

HOFSTEDE G. (1980) Culture's consequences sage pub. Beverley Hills.

\* \*  
\*

AVERTISSEMENT. (Texte sur la jaquette du livre). Ce livre explore les différences de comportement de pensée !!! (thought behaviors) qui existent entre les "résidents" de divers pays. Hofstede pense que les gens possèdent des "programmes mentaux" (mental programs) développés dans l'enfance et renforcés par l'école et les organisations. Ces programmes mentaux affectent non seulement les pensées individuelles mais le comportement des individus dans les organisations. [Il y a des choses justes dans ce type de discours mais les approximations de langage sont telles qu'il en résulte la confusion. En fait, comme on le verra plus loin, Hofstede pense au système de valeur, et il emploie des concepts d'anthropologie cognitive et même de psychologie cognitive des activités].

SOMMAIRE. Ce livre comporte une affirmation nouvelle : les 4 facteurs qui décrivent la culture [pour Hofstede !!!] . Ces 4 dimensions principales par lesquelles les pays diffèrent furent révélées par le raisonnement théorique et l'analyse statistique [pour moi, il s'agit d'artefacts statistiques ou de façon plus générale d'artifices]. On a appelé ces 4 dimensions :

- distance de pouvoir
- individualisme
- masculinité-féminité
- lutte contre l'incertitude.

Les "mental programs" sont des "constructs". Ils ne sont pas directement accessibles par l'observation, mais peuvent être inférés à partir d'affirmations verbales et d'autres comportements. Ils sont utiles pour prévoir d'autres comportements verbaux et non verbaux, les "constructs" n'existent pas d'un point de vue absolu. Ils se définissent de façon existentielle.

[On peut dire selon cette perspective, qu'il y a 3 catégories de programmes mentaux :

- universels liés aux caractéristiques générales du cerveau humain (voir, par exemple, Eibl-Eibesfeldt)
- collectifs par exemple ceux qu'étudie Hofstede
- individuels].

Les "constructs" clefs de ce livre sont les valeurs "liées" à la culture. Pour Kluckhohn (1951), "une valeur est une conception explicite ou implicite, propre à un individu ou spécifique à un groupe. Elle porte sur ce qui est souhaitable, ce qui influence la sélection des modes, moyens et fins des actions".

- Intensité et orientation des valeurs.
- Le désiré et le désirable.

CULTURE pour Kluckhohn "la culture consiste en une façon organisée de penser, de sentir, de réagir, acquise et transmise essentiellement par des symboles, constituant les caractéristiques distinctes des groupes humains y compris leur expression dans les objets. Le noyau de chaque culture est constitué par des idées traditionnelles (issues de l'histoire et sélectionnée par elle), et plus particulièrement par les valeurs qui lui sont attachées".

- La culture est à la société ce que la personnalité est à l'individu.

[Il faut distinguer cette conception très généralement répandue actuellement de la conception française traditionnelle de la culture comme mode de raffinement de la pensée, des manières et du goût, et s'exprimant surtout dans la littérature et les arts. Voir ce que les Français entendent comme domaine du Ministère de la Culture, des Affaires Culturelles au Ministère des Affaires Etrangères, etc ...].

Les changements dans la culture sont provoqués de l'extérieur par les forces de la nature ou les activités humaines qui mettent en jeu la vie même de la Société, et non pas ses valeurs. Les valeurs ne changent pas par adoption de valeurs extérieures, mais à la suite de changement des conditions écologiques, techniques, économiques, hygiéniques. [Très curieusement, Hofstede qui est un fervent collaborateur d'I.B.M. a une conception très marxiste de la culture comme superstructure des changements économique-sociaux. Il nie la possibilité de "conversion" culturelle : apparition de la Renaissance et du Protestantisme, adoption par des pays divers de religions ou de convictions politiques venues d'ailleurs].

Les normes culturelles changent lentement à moins d'événements très violents. Pour Kunkel, pour changer les valeurs et attitudes (en vue du développement économique), il faut changer des aspects précis et choisir un environnement qui soit pertinent pour l'apprentissage de nouveaux traits du comportement (conception très néobehavioriste, p. 27).

#### LA DISTANCE DE POUVOIR (p. 92) - power distance -

Il y a confusion dans le texte entre distance hiérarchique et pouvoir des chefs. [Dans le milieu bureaucratique, la hiérarchie est considérable, donc il y a une grande distance hiérarchique, mais le pouvoir des chefs est faible (pas de pouvoir d'embauche et de licenciement, pas de pouvoir de sanction ni de promotion, etc ...)].

#### LA LUTTE CONTRE L'INCERTITUDE - uncertainty avoidance -

(p. 155).

On considère les critères suivants :

- le type de règles en usage
- la stabilité de l'emploi
- le stress.

On examine aussi les techniques employées :

- théorie de la décision sur l'incertain
- théorie de la contingence
- théorie des comportements stratégiques.

Les réponses sont diverses dans leurs perspectives :

- capacité de répondre rapidement aux changements
- planification

et dans leurs réalisations organisationnelles :

- technologie (automatisation)
- règles et règlements
- rituels (pseudo-protections)
- comptabilité
- planification
- contrôles divers : M.B.O. (Management by Objectives)  
P.P.B.S. (Planning, Programing,  
Budgeting System)
- nomination d'experts.

L'INDIVIDUALISME très lié au PNB/h

La MASCULINITE-FEMINITE est un mélange étrange du droit des femmes et des valeurs - succès, travail, argent, - supposées masculines,

- agrément, relations considérées comme féminines.

Les sociétés protestantes seraient plus féminines ?? p. 295.

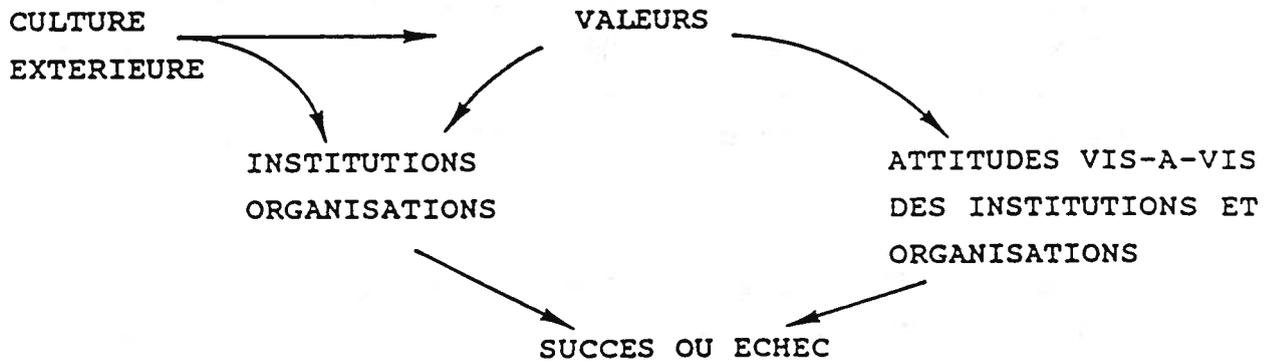
La combinaison des caractéristiques - cluster - p. 336. Les tableaux sont peu convaincants.

Par contre, p. 343, il y a des développements intéressants sur les variations des sociétés en fonction du temps. L'individualisme s'accroît, la distance de pouvoir baisse avec l'accroissement de la richesse des sociétés.

La lutte contre l'incertitude - en particulier sa dimension d'anxiété - fluctue selon une périodicité de 25 à 40 ans [celle des "crises" économiques. Les différences masculinité-féminité sont les plus stables.

Les changements culturels sont lents, mais s'accélèrent avec la science qui, elle-même, accélère les transformations de l'environnement. La technologie change les peuples, mais cela peut accroître les différences plutôt que les réduire; p. 344 exemples excellents de pays "qui ne changent pas".

CONCLUSIONS (p. 373) Les organisations sont liées à la culture. Cela est vrai pour le comportement au sein des organisations, pour le fonctionnement des organisations, mais aussi pour les théories destinées à expliquer le comportement dans les organisations. Tout cela joue sur le succès des nombreuses techniques d'organisation proposées.



"Ce sont vérités de ce côté des Pyrénées et erreurs au-delà"  
Pascal cité par Hofstede !

L'acceptation de la relation à la culture est facile dans la culture française (Montaigne, Pascal, Voltaire), mais on connaît le don sublime des Français pour séparer théorie et pratique. Les Allemands sont au contraire universalistes : Kant, Hegel, Marx, Freud, Weber, Lewin. Le fondateur de la théorie de la motivation c'est Freud et non pas Maslow ou Herzberg. [A la suite de cette affirmation, Hofstede analyse Freud grâce à ses 4 valeurs : c'est comique].

En Asie du Sud-Est on trouve la "bureaucratie personnelle" où les relations entre les gens sont hiérarchiques, mais si la définition du travail n'est pas très précise (modèle familial [voilà encore des affirmations indigentes quand on connaît la diversité et la complexité des entreprises des 6 pays d'Asie du Sud-Est]). Pour les pays latins et méditerranéens et le Japon, c'est la "bureaucratie totale". Les relations entre les gens et les processus de travail sont précisément définis. [En fait, Hofstede ne paraît avoir aucune notion de la pratique de ces pays si différente de l'apparence. Tout y fonctionne en relation avec des réseaux de pouvoir sans rapports avec les organigrammes et les règlements].

Dans les pays germaniques et Israël [curieux rapprochement si on pense aux Israéliens sépharades]. Bureaucratie des flux de travail. Ces processus sont rigides mais beaucoup moins du fait des relations entre les gens. Ce modèle est celui de la machine bien huilée.

Dans les pays de culture anglaise et nordique y compris les Pays-Bas, les structures sont implicites : le processus de travail, les relations entre les gens ne sont pas prescrites rigidement. Le modèle est celui du marché de village [il s'agit naturellement de représentations purement idéologiques comme le reste : Adam Smith, Taylor, Henry Ford, le Dr Philipps sont de beaux inventeurs des formes les plus brutales et les plus rigides de l'organisation du travail].

Pour Hofstede, le "management development", l'"organization development" ne peuvent réussir en France, car on n'y croit pas au caractère perfectible des hommes et des organisations [et cela dans le pays des Droits de l'Homme et de l'Abbé Grégoire (rapport sur les juifs)].

Dans d'autres domaines, H. affirme que le critère pour prédire l'humanisation du travail c'est le degré de féminité de la Société. La démocratie industrielle va avec une faible distance de pouvoir et une faible lutte contre l'incertitude [ce qui

veut dire que si cela marche bien, ou devient nécessaire quand un pays riche est en phase de prospérité économique et de plein emploi !].

Le type de propriété de l'entreprise. Dans le système capitaliste, la relation de l'individu à l'entreprise est l'intérêt. Dans les systèmes de propriété collective, le lien est moral. Dans les sociétés collectivistes comme en Asie, les entreprises capitalistes doivent s'adapter aux règles morales locales (par exemple pour le licenciement) [bon exemple de la confusion de Hofstede, le Japon est très capitaliste, mais on licencie peu ou pas dans les grandes entreprises, mais on licencie sans problème dans les petites. On licencie sans problème les gens âgés qui seront sans ressources].

Relations publiques. Les lois et les traditions du pays les orientent.

- Les actions civiques se produisent surtout dans les pays à faible crainte de l'incertitude et à faible distance de pouvoir [pays riches en période de prospérité].

- Les lois sociales pour protéger les faibles se trouvent surtout dans les sociétés féminines [inexact].

- Il y a plus d'aide au 1/3 Monde dans les pays féminins riches [inexact].

- Il y a plus de protection de l'environnement dans les pays féminins riches [vrai].

- Les entreprises informent plus le public dans les pays à faible crainte de l'incertitude et à faible distance de pouvoir [cela dépend sur quoi].

- Les conflits raciaux ne sont pas en rapport avec les 4 facteurs, mais avec la dimension des groupes minoritaires et la composition des classes sociales.

Hofstede écrit ensuite sur les sociétés existant dans plusieurs pays [son étude a été faite à I.B.M.]

- Les organisations sont multinationales quand elles existent dans divers pays, mais qu'un pays reste le centre incontesté (I.B.M., Renault, Mitsubichi).

Quand il y a joint-venture entre 2 pays, il s'agit de sociétés transnationales (Eurotunnel).

Les organisations internationales n'ont pas de centre national.

Pour que ces systèmes marchent, il faut une certaine unité plus facile à atteindre à partir d'une culture nationale particulière (multinationales).

Les dirigeants des multinationales doivent posséder la culture du pays central de l'entreprise, c'est-à-dire pour les "étrangers" 2 cultures. Cela s'exprime par le bilinguisme avec prédominance de l'anglais pour les entreprises U.S. Les dirigeants américains vivent peu à l'étranger et s'ils le font c'est "en ghetto" [comme les Français de Renault en Colombie].

Beaucoup d'entreprises multinationales font porter le poids de la multinationalité sur les dirigeants du pays central qui doivent être biculturels et bilinguaux. Ils vivent longtemps à l'étranger avec les gens du pays.

Sous cultures des multinationales. Ces sous-cultures sont indispensables; elles sont très stables et liées aux caractéristiques du/des fondateurs. Langages, rites et mythes.

Pour les sociétés transculturelles, les pays analogues selon les 4 critères réussissent mieux leurs associations.

Beaucoup de P.V.D.I. veulent transférer des technologies depuis les pays plus avancés économiquement. Pour pouvoir fonctionner, ces technologies exigent des valeurs qui peuvent être contraires aux traditions locales comme une certaine liberté des inférieurs vis-à-vis des supérieurs (faible distance de pouvoir), des individus par rapport au groupe (individualisme). Dans ce cas, la culture locale doit être changée, mais c'est une tâche difficile qui ne saurait être prise légèrement et qui appelle une stratégie consciente reposant sur une pénétration de la culture locale dans laquelle des gens acculturés à la modernité doivent travailler. Souvent la politique initiale doit être adaptée pour convenir à la culture locale afin d'obtenir l'effet désiré.

Le choc des cultures peut produire des "troubles mentaux" (?) : obsession de la propreté, de l'exactitude, crainte d'être trompés, refus d'apprendre le langage étranger, perte d'espoir, désir de rencontrer seulement des compatriotes (Brislin et Pedersen, 1976) [quelle vue pauvre du choc des cultures !].

On peut employer la technique des "culture assimilators" 800 heures par personne. Ces personnes sont liées aux 2 pays (origine et destination). L'assimilation aisée d'une culture donnée ne préjuge pas de l'assimilation d'une autre culture.

[Hofstede est un homme intelligent, ouvert et cultivé. Il a beaucoup travaillé. Mais, il a le défaut d'être factorialisiste au lieu d'être structuraliste. 4 critères sont bien peu de choses pour décrire la ou les cultures d'un pays et surtout agir sur elles.

Par ailleurs, il réduit la question aux valeurs : motivation et attitudes. Il évoque très peu le niveau de vie et d'instruction, la psychopathologie, le langage, et pas du tout les modes cognitifs qu'il n'évoque qu'à propos des "modèles mentaux" qui désignent pour lui le système de valeurs. Il ne différencie pas entre les groupes sociaux et selon l'histoire. C'est finalement une vue trop pauvre de l'anthropologie pour qu'elle soit utile malgré ses justifications utilitaristes]

JAEGER A.M. (1983) The transfer of organization culture overseas : an approach to control in the multinational corporation Journal of International Business Studies, 91-114.

\* \*  
\*

[Encore un très bon article de Jaeger. Il explicite en partie mon concept d'île anthropologique tout au moins en ce qui concerne l'organisation et les attitudes].

Comme il travaille sur les cadres, il évoque seulement du point de vue matériel la politique Z qui veut - dans ce cas - des bureaux et des logements de fonction, "comme aux U.S.A." [cela fait penser au "quartier anglais" de l'Empire des Indes]. [J'insiste depuis près de 20 ans sur la nécessité pour constituer une île anthropologique d'avoir une politique sociale vis-à-vis de tous les salariés locaux, portant sur le logement, les transports, la santé, l'éducation des enfants, la réduction des naissances, l'emploi permanent au sein de la famille, ce qui est beaucoup plus coûteux par son extension et sa profondeur que ce que propose Jaeger. Pourtant l'article de Jaeger est bon]. Il rappelle que Weber propose 2 types d'organisation : les "catégories idéales" de Weber.

- La catégorie A est la célèbre organisation bureaucratique de WEBER. Elle exige l'application de lois et de règles formelles. Elle repose sur une base qui peut être considérée comme rationnelle et/ou légale.

- La catégorie Z que l'on redécouvre ne considère comme essentielles que les règles et lois formulées oralement à l'occasion de situations concrètes. Selon Weber, le contrôle est dans ce cas celui des usages et des traditions liées à la culture de l'organisation [celles, par exemple, du milieu de la recherche, du milieu dirigeant britannique ou celui de la noblesse française].

L'étude de Jaeger a été faite dans les succursales brésiliennes de 2 multinationales les plus différentes en termes de catégories A et Z. Beaucoup d'excellents tests ont été choisis : nombre d'expertises demandées au siège central, volume des rapports, facilité d'apprentissage de l'anglais.

### CONCLUSIONS

L'entreprise de type Z qui contrôle selon sa propre culture d'entreprise est en fait une importatrice de culture. Les gouvernements des P.V.D.I. se préoccupent des mouvements de capitaux et de technologie, mais ne s'occupent guère des importations culturelles. Le type Z permet des contacts internationaux mais n'est-ce pas l'introduction d'une contre-culture ? La constitution d'un groupe déviant en conflit avec son environnement ? Cela ne détermine-t-il pas de la frustration, de l'anxiété et du ressentiment ? Les employés de l'entreprise de type A peuvent garder leur culture du moment qu'ils réussissent. Ils sont plus adaptables, en particulier en cas de décisions du gouvernement et en relation avec les variations de l'opinion locale.

Au contraire, les employés de l'entreprise de type Z doivent garder la culture d'entreprise et peuvent entrer en conflit avec les autorités ou l'opinion publique locale. Le risque est d'autant plus marqué que les gens de l'état major central de l'entreprise multinationale viennent sans arrêt renforcer la culture Z. Par exemple, la corruption n'entre pas facilement dans le système de culture Z [Pourtant ITT au Chili ...]

**JAEGER A.M.** (1986) Organization development and national culture. Where's the fit *Academy of Management Review*, 11, 1 178-190.

\* \*  
\*

"Organization development (O.D.) est un effort à long terme pour améliorer les procédés de résolution de problèmes et de renouvellement d'une organisation grâce à une utilisation plus efficace et plus conviviale de la culture de cette organisation avec une insistance particulière sur la culture de chacune des équipes officielles de travail grâce à l'aide d'un agent de changement, d'un catalyseur et au moyen de la théorie et de la technologie des sciences appliquées du comportement y compris de la recherche sur l'action", French et Bell, 1978.

Jaeger donne plusieurs autres définitions. Les caractéristiques d'O.D. restent très ouvertes. Toutefois, les changements orientés vers l'amélioration restent essentiels.

Deux technologies dominant : la formation en laboratoire (T groups) et la rétroaction après observation du fonctionnement.

CULTURE. Pour beaucoup d'auteurs, il s'agit d'un ensemble d'idées partagées par les membres d'un groupe. Keesing, un anthropologue, donne une définition "stimulante". La culture est le modèle qu'élabore quelqu'un sur ce que les membres de son groupe savent, croient et pensent, son modèle du code suivi, du jeu joué. Ainsi, la culture n'est pas une caractéristique individuelle, mais fait apparaître plutôt un ensemble de modèles du comportement, de programmes mentaux partagés par un ensemble d'individus. [On remarquera qu'avec cette définition, il peut y avoir plusieurs points de vue, plusieurs descriptions de la même culture, il n'y a plus de témoin-type].

Pour Schein, il y a 3 niveaux de modèles culturels :

1) Conceptions fondamentales : relations de l'homme à la nature, orientation dans le temps, croyances sur la nature humaine, nature des relations d'homme à homme, conception de l'espace et place de l'homme dans celui-ci. Ces éléments sont, en général, considérés comme évidents et "préconscients".

2) Valeurs et idéologies : idéaux et buts, moyens pour les atteindre.

3) Langage, technologie, organisation sociale.

Pour Jaeger, les propositions de Hofstede portent sur le 2ème niveau.

Dès 1981, Hunt se demandait [comme je le fais, voir ma critique de l'article de Hofstede] si une enquête chez I.B.M. représentait le monde, en particulier si la très forte culture d'entreprise I.B.M. n'attirait pas une catégorie très particulière de personnes dans chaque pays. A l'inverse, Hofstede pense qu'il y a une uniformité culturelle au sein d'un pays [ce que nient Hunt et moi-même].

Tannenbaum et Davis suivent la théorie Y de Mc Gregor (1960). Cela ressemble beaucoup aux valeurs chrétiennes telles qu'on les décrit aujourd'hui, sauf en ce qui concerne la capacité de prendre des risques ... et encore. Voir tableau p. 181.

Plus les valeurs culturelles (vues ou non à travers les lunettes de Hofstede) sont proches de Tannenbaum et Davis, plus l'OD est facile.

Distance de pouvoir	: faible
Eviction du risque	: faible
Masculinité	: faible
Individualisme	: fort.

Dans le livre de Mirvis et Berg (1977) relatant les échecs de l'O.D. au Royaume-Uni, en Suisse (arrêt du programme par le président de l'entreprise après que ce dernier ait, au cours d'une séance, perçu une opposition avec les valeurs de l'armée suisse) au Japon, aux U.S.A. (échec en Nouvelle Angleterre plus qu'en Californie du Sud). On peut se rappeler les explications analogues données par Hofstede sur les échecs nationaux de la direction par objectifs (M.B.O., Management By Objective) et de l'"humanisation" du travail.

Pour la formation en laboratoire, le "sensitive training" au "T group" a été vite remplacé par les groupes de développement moins interpersonnels et plus orientés vers la tâche.

La "confrontation meeting" est une technique classique de l'O.D.. C'est le compte-rendu à la direction d'une entreprise de l'enquête menée par les intervenants. Les étapes sont les suivantes :

- création du climat
- réunion des informations
- partage des informations
- établissement des priorités et planification de l'action du groupe
- mise en oeuvre immédiate par le groupe du plus haut niveau
- analyse des résultats.

---

Un autre outil de l'O.D. est l'analyse des questionnaires remplis par les employés sur leurs propres attitudes et représentations.

---

Une conception intéressante de Jaeger est de côter la susceptibilité culturelle par des techniques de plus en plus sensibles et profondes.

- Enrichissement des tâches
- Direction par objectifs
- grille hiérarchique (management grid)
- retour des questionnaires
- constitution d'équipes
- T groups
- psychothérapie de groupe.

L'existence des intervenants (tiers parti) est très importante pour atténuer les dangers. Ce sont des intermédiaires qui évitent aux membres des groupes de perdre la face. L'intervenant sort un peu de son rôle traditionnel de neutralité en O.D.

#### CONCLUSIONS

L'approche culturelle de l'organisation fait partie de la théorie de la contingence [pour Jaeger comme pour moi].

Dans les P.V.D.I., il y a souvent conflit avec l'O.D. Il faut donc un répertoire large de techniques et d'approches. Il faut adapter et créer.

Le fait qu'une entreprise utilise l'analyse transactionnelle comme outil de l'O.D. est intolérable en Amérique Latine, au Japon, en Indes, au Nigéria, au Pakistan. Bourgeois et Boltvinik (1981) notent qu'il y a en Amérique Latine une approche "amicale" des conflits (en rapport avec l'éviction de l'incertitude et la masculinité élevées). De même, en Inde, on "rend service" en signalant les difficultés et en proposant des solutions [c'est mon approche en ergonomie]. Pour Sinha, il faut, en Inde, des leaders parternalistes.

Finalement, pour Jaeger, la culture est solide, il faut négocier avec elle.

- 1° Evaluer les caractéristiques de la culture en question [il emploie les catégories de Hofstede, ce que je refuse].
- 2° Evaluer les dimensions les plus solides et difficiles à changer.
- 3° Evaluer les interventions appropriées au problème en fonction des caractéristiques de la culture.
- 4° Choisir le mode d'intervention qui se heurtera le moins aux valeurs les plus fortes.
- 5° Incorporer des modifications des processus habituels dans l'intervention proposée pour s'adapter à la situation réelle.

---

Cet article est très intéressant car il reprend toute l'O.D. du point de vue culturel.

JAEGER A.M. (1986) Organization Development and national culture : Where's the fit ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 11 1 170-190

[Cet article cherche à comprendre pourquoi l'O.D. (Organization Development) marche ou ne marche pas suivant la culture nationale. Cela ne m'intéresse pas beaucoup en soi, mais Jaeger dit certaines choses utiles dans la critique de Hofstede et, par ailleurs, sa réflexion sur l'O.D., technique de transformation organisationnelle, est généralisable au choix de l'organisation dans les P.V.D.I.].

p. 179 DEFINITIONS DE LA CULTURE

Une définition utile de la culture est donnée par Roger Keesing (1974). Il définit la culture comme la théorie [la représentation ?] des individus sur ce que les autres savent, croient et pensent, leur théorie [représentation ?] du code social suivi, du jeu social joué. Ainsi, la culture n'est pas une caractéristique individuelle, mais indique plutôt un ensemble de théories [représentation ?] communes du comportement et des programmes mentaux partagés par un groupe d'individus [Cette définition est très risquée car elle ne donne pas la distance entre celui qui donne sa représentation et ceux qui en font l'objet. Elle ne donne pas non plus la distance entre la représentation officielle, la représentation réelle et celle que la personne interrogée veut bien donner].

Regardant la culture de façon plus large, Schein (1981) en a décrit 3 niveaux :

- postulats de base et prémisses
- valeurs et idéologie
- productions culturelles.

Au premier niveau, on trouve les relations entre l'homme et la nature, l'orientation dans le temps, les croyances sur la nature de l'homme, la nature des relations entre les hommes, les relations de l'homme à l'espace. Ces concepts sont, en général, considérés comme évidents et demeurent "préconscients".

Le niveau moyen comprend les valeurs d'idéologie. précise les idéaux et les buts aussi bien que les moyens pour les atteindre.

Le troisième niveau comprend le langage, la technologie, l'organisation sociale, etc ...

Chaque niveau successif est, dans une certaine mesure, la manifestation du niveau précédent, et tous les niveaux sont en interrelations. On peut constater que la culture d'une société est un phénomène très complexe et fortement enraciné que l'on doit considérer comme un fait dans la plupart des situations organisationnelles, au moins dans une première approche [je ne crois pas que l'on puisse agir avec des vues aussi peu dialectiques, même si Schein est bien meilleur que Keesing. Ce sont des descriptions des ethnies par les anthropologues qui sont trop souvent hors des contradictions sociales et hors de l'histoire, ce qui est très proche de vues structuralistes maintenues hors de toute question dialectique] ....

Le travail de Hofstede (1980) est unique dans la mesure où il utilise une étude empirique pour construire un modèle des cultures. Il utilise dans 40 pays un questionnaire distribué à 116.000 employés d'une organisation multinationale (I.B.M.). Ce questionnaire fut utilisé en deux campagnes (1968 et 1972).

... Ces catégories d'Hofstede correspondent au 2e niveau de Schein (valeurs et idéologies). Elles sont fondamentalement conformes à ce que l'on attend.

### CRITIQUES DU MODELE DE HOFSTEDE

On peut formuler deux catégories d'observations à propos du travail d'Hofstede :

- représentativité de l'échantillon
- validité des dimensions du modèle.

On peut douter de la possibilité de généraliser à toutes les situations industrielles rencontrées dans chaque pays, les résultats obtenus à partir d'un échantillon de la population du personnel d'I.B.M. à travers le monde. Il est possible qu'I.B.M. tende à embaucher partout le même type de personnes, réduisant ainsi les différences nationales. Cette firme, qui possède une forte culture organisationnelle, peut avoir une influence homogénéisante sur les valeurs de ses salariés (Jaeger, 1983). Si ces influences existent, on peut s'attendre à voir les différences nationales réduites [ou accrues par l'exaspération] au sein d'une multinationale comme I.B.M.. Ces résultats d'Hofstede

peuvent être interprétés de la même façon que Haire, Ghiselli et Porter (1966) interprétèrent les leurs : il existe de grandes ressemblances entre les ensembles de valeurs dans le monde entier, laissant penser à une culture globale des managers. Cependant, les différences nationales demeurent en relation avec ce que l'on peut atteindre, connaissant les cultures considérées. Cela est en rapport avec les constatations de Laurent (1983) dans une étude dans plusieurs firmes où il montre que les entreprises multinationales ne réduisent pas les différences culturelles de leurs membres ...

Une autre critique de Hofstede est l'usage des nations comme unités laissant penser que les cultures sont contenues dans les frontières. Un certain nombre de pays comme la Belgique, le Canada et même les Etats-Unis sont nettement pluri-culturels. Mais les différences à l'intérieur des pays n'ont pas été étudiées par Hofstede. Cela réduit la signification sur ses cartes de la situation des diverses cultures.

p. 182 ... Les valeurs de l'O.D.

Les valeurs que l'O.D. cherche à faire progresser dans l'organisation sont celles du modèle Y de Mac Gregor. Les valeurs préconisées par Tannenbaum et Davis sont opérationnelles au niveau de l'individu et du groupe, alors que celles de Hofstede le sont au niveau de la société, mais cela se recoupe bien. En gros, Hofstede placerait les valeurs de Tannenbaum et Davis dans les catégories suivantes :

Faible	distance hiérarchique
Faible	évitement de l'incertitude
Faible	masculinité
Moyen	individualisme.

En fait, dans un tableau produit par Jaeger (p. 184), on voit que l'O.D. ne peut réussir dans les P.V.D.I. qui s'opposent pour la plupart à 3 ou 4 des valeurs ci-dessus. Quelques-uns ne s'opposent qu'à 2 de ces valeurs. Aucun n'y répond bien ou assez bien. Au contraire, les Pays Nordiques, les Pays-Bas, l'Irlande et Israël conviennent très bien à l'O.D.. Dans un livre sur les échecs de l'O.D., Mirvis et Berg (1977) montrent que l'O.D. ne marche pas bien dans le Royaume Uni, en Suisse (opposition aux règles de l'année suisse), au Japon et aux U.S.A.. quoique l'O.D. y marche mieux en Californie qu'en Nouvelle Angleterre.

La direction par objectif (M.B.O) technique caractéristique de l'O.D. a due être modifiée en Allemagne et en France pour être acceptée. De même, "l'humanisation des tâches" a été appliquée directement dans les pays scandinaves (dont le sens "féminin" permet des relations interpersonnelles aisées [avec un recul relatif actuellement, n'y aurait-il pas des facteurs socio-économiques qui jouent sur l'expression de la culture à un moment donné ?]. Elle a été modifiée aux U.S.A. dans un sens plus "masculin" dans la direction des des résultats individuels.

La réunion de confrontation (confrontation meeting) réunit, pendant une journée, les membres de la direction et un consultant en O.D. qui expose son opinion sur la santé de l'organisation et propose un plan de solution des difficultés. Comme cela demande un niveau bas d'évitement de l'incertitude, cela peut réussir dans les Pays Nordiques et anglo-américains, mais cela ne peut réussir dans les pays méditerranéens, les pays en développement industriel et le Japon [tout cela met en évidence le caractère local et isolé des recommandations organisationnelles à l'américaine qui ne prédominent plus dans les pays qui réussissent].

p. 186 ... Le concept de profondeur de l'intervention est d'une grande aide dans les cas de de crainte d'incertitude. On ne prend pas trop de risques avec l'enrichissement des tâches ou la direction par objectif. On en prend plus avec les groupes T ou la psychothérapie du groupe. Il faudra jouer non seulement sur la profondeur de l'intervention, mais aussi sur sa progressivité [oui, mais les interventions trop progressives risquent de s'enliser] ...

... Naturellement, dans les pays à grande distance hiérarchique [et sociale] la confrontation directe entre membres de l'organisation ayant des niveaux hiérarchiques différents est difficile. [En fait, Saint Benoit recommande, dans ce cas, de laisser les personnes de niveau hiérarchique bas parler en premier et souhaite que les personnes hiérarchiques élevées prennent une attitude discrète et modérée].

La forte "masculinité" rend difficile les situations où les participants doivent assurer un rôle d'aides et exprimer ouvertement leurs sentiments [le contraire de l'éducation du "gentleman"]. D'où des difficultés pour les "T. groups".

Que peut-on faire dans les pays opposés aux valeurs de l'O.D. comme dans beaucoup de pays latins et asiens ? [en fait, dans les P.V.D.I.]. On peut faire des interventions dans lesquelles on évite la confrontation directe et où les faits sont familiers. Il faut orienter les discussions vers le travail lui-même. On peut utiliser deux types d'intervention : le compte-rendu d'observations, de recherches et l'intervention pacifiant d'une tierce partie.

p. 187 ... L'intervention pacifiante d'une tierce partie est une forme de la diplomatie de l'intermédiaire que l'on emploie parfois dans la médiation de conflits internationaux. On l'emploie en général quand une crise est proche, qu'il existe de grandes pressions pour sa résolution, et que les parties sont de forces comparables. Dans ce cas, l'incertitude existe déjà et peut être réduite par la médiation.

Au sein d'une organisation, un intermédiaire de talent peut gérer l'incertitude et maintenir une relation interactive. Mais il doit être accepté des deux côtés. Il doit aboutir à une solution qui "sauve la face".

## DISCUSSION ET CONCLUSIONS

L'analyse ci-dessus et la discussion ont montré l'utilité de considérer les valeurs de l'O.D. et celles de la culture du lieu d'intervention. Cette approche contingente indique à la fois les méthodes d'intervention utilisables et les buts que l'on peut espérer atteindre.

p. 188 ... Cependant, il y a beaucoup de configurations culturelles, en particulier dans les P.V.D.I. qui sont en conflit avec l'O.D. de façon générale, et avec les valeurs qui sous-tendent la plupart des interventions de celles-ci. Etant donné cette situation, il est nécessaire de disposer d'un répertoire plus large d'interventions ou d'approches qui puisse faire avancer les changements organisationnels nécessaires [Pourquoi l'auteur parle-t-il toujours de transformer les organisations et non pas de les créer] Ces approches nouvelles peuvent être des adaptations intelligentes des types classiques d'interventions ou des techniques nouvelles qui peuvent être en conflit partiel avec les valeurs traditionnelles de l'O.D.

## EXEMPLES D'ADAPTATIONS REUSSIES DE L'O.D. "OVERSEAS"

[l'expression "overseas" est typiquement britannique, or Jaeger travaille à McGill à Montréal, c'est-à-dire ni en Angleterre, ni aux U.S.A.]

Un bon exemple est celui d'une firme qui utilise l'analyse transactionnelle \* comme base de son travail d'O.D.. Cette approche a été utilisée avec succès dans la résolution des problèmes posés par des entreprises familiales en Amérique Latine, mais aussi au Japon, en Inde, au Nigéria et au Pakistan.

Cette expérience en Amérique Latine n'est pas sans rapports avec les résultats de Bourgeois et Boltvinik (1981) dans leur analyse des possibilités d'application de l'O.D. dans cette région. Ils montrèrent que les latino-américains traitent traditionnellement les conflits en "adoucissant" les choses, en "cherchant à plaire" à l'adversaire plutôt qu'en rendant le conflit ouvert comme on le fait d'habitude dans l'O.D. Cet adoucissement correspond au haut niveau d'évitement de l'incertitude, et la grande distance hiérarchique que l'on trouve en Amérique Latine. Pour contourner ce problème, les groupes d'intervention peuvent se concentrer sur la mise en évidence du procédé tendant à "plaire" à l'autre, et sur la compréhension du fait que l'on peut aussi plaire et aider

---

\* Pour Didier Anzieu (Dictionnaire de Psychologie de Doron, 1992, p. 37-38), l'analyse transactionnelle est initialement une méthode de psychothérapie, et de formation inventée en 1964 par E. Berne pour analyser les "transactions" entre les personnes. Le patient est d'abord instruit des trois niveaux constituant une personnalité : le niveau P (Parent, qui est ce qu'il a intériorisé de ses parents), le niveau E (Enfant, les traces qui lui restent de l'enfance), le niveau A (Adulte, où il tient compte du principe de réalité. La transaction est l'unité d'interaction entre un niveau d'une personne et un niveau d'une autre : la première envoie un stimulus à partir de son niveau P, E ou A. La seconde répond soit du même niveau qu'elle (transaction complémentaire) soit d'un autre niveau (transaction croisée). Le patient fait ensuite l'expérience concrète de diverses transactions possibles au cours de jeux se déroulant sur des scénarios-type (par exemple, le jeu du "Oui, mais" ou du "il n'y qu'à" ou du "je le veux bien, mais je ne peux pas à cause de ma jambe de bois"). Les patients sont enfin réunis en groupes où ils ont à repérer les diverses transactions qui se déroulent simultanément où ils reçoivent des autres un feedback (une rétroaction) sur leurs propres transactions et où ils prennent conscience de l'inadaptation à la réalité présente de scénarios personnels fixés depuis l'enfance.

l'autre en mettant en évidence des faits négatifs de telle sorte que les problèmes puissent être résolus. Ce but est compatible avec la masculinité élevée des latino-américains et l'orientation correspondante vers les résultats.

L'expérience indienne de l'usage de l'O.D. a été décrite par plusieurs articles récents (Chattopadhyay et Pareek, 1984, Khandwalla, 1984). Résumant les faits accumulés, Khandwalla remarque qu'en dépit de la culture managériale supposée autoritaire et hiérarchique en Inde, l'O.D. a réussi dans ce pays. Il pense que, peut-être, la mauvaise adaptation de la culture traditionnelle aux organisations indiennes contemporaines a joué paradoxalement un rôle positif. Cette culture détermine des crises qui produisent des situations plus favorables à l'intervention. Cette expérience correspond à la situation de l'Inde dans les dimensions d'Hofstede, en particulier, au faible niveau d'évitement de l'incertitude. Dans les autres dimensions, l'Inde se caractérise par une grande distance hiérarchique, une assez grande masculinité et une position moyenne dans l'échelle individualisme/collectivisme.

Dans le domaine du style de direction (leadership), une alternative, un modèle apparemment efficace a été proposé par Sinha (1980) : le chef nourricier. Un chef nourricier se préoccupe de ses subordonnés, montre de l'affection, prend intérêt à leur bien-être, et surtout, se consacre à leur progrès. Le chef efficace fait dépendre cet intérêt pour les subordonnés de la réalisation de leurs tâches [c'est un circuit trop court pour être acceptable et efficace, il faut faire confiance longtemps alors que la tâche se fait moins bien]. Sinha (1984) oppose ce modèle à celui qui sous-tend l'O.D. (Blake et Mouton, 1964). Le chef "9.9" qui porte beaucoup d'intérêt aussi bien à la tâche qu'à la personne. Bien que les deux modèles soient analogues, le modèle du chef nourricier indien tient compte de la forte distance hiérarchique indienne. Ainsi, l'intérêt porté par le chef à son subordonné maintient la distance de pouvoir en créant des relations de dépendance accrues plutôt que des relations d'égalité ou de participation. Sinha (1984) décrit le succès de ce modèle en Inde. En outre, on peut l'utiliser avec efficacité comme un outil transactionnel pour aller vers le modèle réellement participatif du type de direction "9.9".

## CONSEILS POUR L'ADAPTATION DE L'O.D.

Si les valeurs sous-jacentes de la culture de la société et un certain type d'intervention de l'O.D. sont en harmonie, cela ne veut pas dire pour autant que la méthode d'intervention puisse être appliquée sans modification par quelqu'un qui n'a que peu de connaissances de cette culture. Le succès de l'intervention dépend de façon importante du talent du praticien de l'O.D. Cela veut dire que l'intervenant doit posséder de bonnes capacités d'O.D. en plus de sa connaissance de la culture qui l'accueille. [Je pense depuis longtemps que le mode de discussion efficace pour le changement est celui qui est employé dans les villages des pays d'accueil. Il serait donc très utile d'avoir de bonnes descriptions de ces modes de discussion et de direction locaux et ensuite, d'en faire l'adaptation à la vie industrielle].

De ce fait, cela fait partie de la préparation de toute intervention de franchir toutes les étapes suivantes :

- 1) évaluer la place du groupe considéré dans une analyse culturelle de type Hofstede [oui, je pense qu'il faut savoir "où on met les pieds", mais de façon plus structurale, chaque combinaison culturelle posant des problèmes différenciés].
- 2) Apprécier les valeurs qui sont les mieux enracinées et qui ont peu de chances de changer.
- 3) Evaluer le caractère approprié des interventions en tenant compte du problème et des dimensions culturelles.
- 4) Choisir le type d'intervention qui sera le moins conflictuel avec les valeurs considérées comme les plus rigides.
- 5) Incorporer des modifications procédurales dans l'intervention procédurale afin de s'adapter à la situation culturelle.

Il faut insister sur le fait que cette procédure, comme la discussion précédente le montre, considère la culture nationale comme ayant des racines profondes dans les

consciences collectives et individuelles, et est très difficile à changer. Ceci est en relation avec l'opinion des anthropologues, et apparaît clairement quand on considère les trois niveaux culturels de Schein (1981). Toutefois, bien que l'O.D. soit souvent définie comme un processus de changement dans la culture d'une organisation, on ne doit pas penser qu'une intervention d'O.D. puisse facilement avoir un effet sérieux et durable sur des valeurs culturelles largement acceptées.

Les praticiens de l'O.D. sont exhortés à devenir familiers avec la culture au sein de laquelle ils travaillent, à évaluer leurs interventions, et à se garder de conflits fondamentaux entre la technologie d'intervention et ses valeurs sous-jacentes d'une part,, et la culture de la société dans laquelle ils opèrent, d'autre part. En agissant ainsi, en plus de l'analyse des relations entre le problème et la technique adoptée, ils introduisent une étape nouvelle dans la procédure de l'O.D. : l'analyse de la relation entre procédure et culture. Dans ce contexte, les praticiens sont encouragés d'un côté à prendre grand soin de l'analyse et de la sélection des techniques d'intervention, et d'un autre côté d'être hardis et innovants dans la recherche de nouvelles interventions appropriées à la culture au sein de laquelle ils travaillent.

90

KEESING R.M. (1974) Theories of culture. Annual Review of anthropology 3 73-97.

\* \*  
\*

[Article souvent cité par JAEGER et autres théoriciens de l'organisation. Je le trouve non pas obscur mais difficile (pour moi !). Le plus clair est qu'il faut réduire le domaine de l'anthropologie culturelle pour rendre cette dernière plus précise et efficace.

On sépare donc l'anthropologie culturelle (A.C.) de l'anthropologie socio-économique même si pour les marxistes, il y a une relation étroite entre elles. Pour moi, il y a 2 hypothèses

- 1) l'une post-structuraliste (au sens de LEVI-STRAUSS) assez vulgarisée : les cultures traditionnelles ont été constituées il y a très longtemps dans un contexte socio-économique particulier. La modernisation atténue chaque culture pour la faire converger vers une culture unique, industrielle moderne. C'est une théorie de l'effacement des structures anciennes avec constitution de structures nouvelles ou disparition de toute structure (le "vide" culturel des journalistes). Pendant les années 60, la mode était de considérer cet effacement comme fatal (U.S.A., U.R.S.S.). Il fallait éventuellement l'accélérer (Révolution culturelle chinoise)
- 2) l'autre néo-structuraliste. On croit maintenant à la permanence des vieilles structures culturelles malgré la modernisation (nationalisme, régionalisme). On croit à leur autotransformation sous l'influence de l'environnement (par exemple : Powers, The Oglala religion)]

Pour Keesing, ceci entendu (ou pas), il reste (p. 88) un dilemme important : le réductionnisme cognitiviste (Goodenough) qui ne considère pas la magie des symboles communs et le recouvrement seulement partiel entre le monde psychologique de l'individu et le code des significations et conventions culturelles.

L'autonomie culturelle des symboles existe sans relation avec les cerveaux qui les ont partout produits, transmis et réalisés.

Pour Keesing, ce dilemme peut être résolu par les concepts de compétence et de performance émis par les linguistes. La compétence dans une langue (ou une culture) est celle d'un locuteur-auditeur (acteur-spectateur) idéal, platonicien. La performance est celle des sous-groupes linguistiques (culturels) produisant - utilisant des dialectes et même des individus (idiolectes). Celle-ci est le résultat d'une heuristique qui laisse sa place à la cognition individuelle.

Selon cette conception, la culture est la façon théorique (générale) selon laquelle l'autre sait, croit et pense, sa théorie du code à suivre, du jeu que l'on joue dans la société qui est la sienne. Cette théorie de la généralisation est le plus souvent assez généralement inconsciente (d'où pour chacun, l'idée que cela est "normal", que "tout le monde le pense, le fait". On peut étudier ainsi la culture comme la langue dans ses variations (groupes, individus) et son évolution.

Il y a là un pont (p. 89) avec le système de savoirs en psychologie cognitive, construit et limité en relation avec la façon dont le cerveau acquiert, organise et utilise l'information et crée des modèles internes de la réalité.

P. 91 - Pour comprendre le changement et la diversité, devons-nous considérer les cultures comme des éléments d'un système cybernétique d'hommes - dans - leur - environnement, ou bien s'agit-il de relations dialectiques entre vie socio-économique et culture ?

Pour Homan, "c'est la vieille question de Hobbes : comment le comportement des individus crée-t-il les caractéristiques des groupes ?". Le comportement des individus est guidé, canalisé, construit par les principes et rôles culturels sur le jeu de la vie et la façon de le jouer. Mais ce sont les individus qui, par leurs choix, leurs stratégies, leur respect (ou non) de certaines valeurs constituent des coalitions qui déterminent les formes de la vie sociale.

[Mais, il faut faire attention au fait que la formalisation des activités humaines, du fonctionnement du cerveau ne se fait pas facilement et complètement sauf pour les fonctions logiques (voir la question intelligence naturelle - I.A.). Ainsi, on est loin d'une description exhaustive en Anthropologie Culturelle]. On peut même douter de l'homogénéité, de la rationalité des "lois" d'une culture donnée. Elles ne sont habituellement pas formulées mais observées dans des conditions contingentes diverses dont on ne connaît pas l'importance actuelle, ni l'histoire.

Il faut donc accepter la composite et l'hétérogénéité. On doit se limiter à la compréhension et à l'interprétation de situations précises et ne pas prétendre prédire et expliquer (Geertz).

P. 94 - Concevoir la culture comme un système d'idées au sein d'un système plus vaste et extrêmement complexe à la fois biologique social et symbolique, et enraciner nos modèles abstraits dans les particularités concrètes de la vie sociale humaine devrait permettre une dialectique continuelle qui produirait une compréhension plus profonde.

KETCHUM L. (1984) Sociotechnical design in a third world country : The railway maintenance depot at Sennar in the Sudan - Human Relations 37 2 135-154.

\* \*  
\*

Exemple d'application de la théorie sociotechnique, étude réalisée sous la direction de TRIST.

L'auteur emploie l'expression "rich service density environment", ce qui ressemble à la notion de "tissu industriel riche".

---

Dans un cas comme celui qui est décrit, l'atelier de l'entreprise peut être étroitement spécialisé - comme le montre C. Rubio. C'est la suite de ma remarque ancienne sur l'importance de la maintenance interne à l'entreprise dans l'usine sidérurgique de Menzel Bourguiba.

---

Importance des techniques apprises à domicile (réparations en tous genres pour soi).

---

Relation entre l'absentéisme et la distance au domicile.

---

L'absence de blocs standards en réserve accroît la durée de l'immobilisation pour réparation.

---

Diversité des matériels originaires des U.S.A., U.K., Allemagne, Japon. Grande difficulté d'obtention des pièces détachées dont la commande ne dépend pas seulement de l'entreprise mais aussi du gouvernement.

---

La productivité /homme est faible. Une compagnie américaine de référence transporte  $11.10^9$  tonnes/miles et la compagnie soudanaise  $1,5 10^9$  tonnes/miles avec le même effectif de 3.500 employés.

---

Quelles sont les causes de la dégradation des chemins de fer soudanais ? Pour la direction de l'entreprise :

- manque de pièces détachées
- un syndicat très dur et qui ne pousse pas les ouvriers au travail
- des travailleurs hostiles ou indifférents.

Pour les chercheurs :

- ateliers trop petits
- taux excessif d'accidents
- manque de pièces détachées et d'outils
- mauvaise direction d'atelier
- manque de produits alimentaires indispensables - les ouvriers s'absentent pour faire la queue.

---

Des renseignements importants viennent aussi des vendeurs de pièces détachées, des fournisseurs. Les démonstrations de matériel faites aux ouvriers marchent bien, mais les cadres veulent que les démonstrations soient faites alors qu'ils sont incapables

de les transmettre aux travailleurs. La rotation du personnel est telle que les vendeurs ne retrouvent pas les personnes formées [tout cela ressemble beaucoup à ce que décrivent Sahbi et Sagar]. Pour les vendeurs, les travailleurs sont intelligents mais découragés, la promotion est "au piston". Le passé scolaire est essentiel pour les promotions et non pas le travail [comme trop souvent en France].

---

Les pièces détachées pourraient être obtenues en un mois s'il n'y avait que l'administration des chemins de fer. Du fait de la bureaucratie extérieure [et de la pauvreté ?] il faut 18 mois à 2 ans.

---

On ne peut réduire le "brain drain" en agissant sur les salaires, il faut agir sur l'organisation (Rice en Inde, 1958). "C'est le travail de tous d'apprendre, d'enseigner et de vivre dans une atmosphère d'apprentissage" 2 jours de formation par semaine, car il faut atteindre le minimum de compétences dans chaque atelier.

---

Très bonne description détaillée et pratique de la méthode employée, mais on n'indique pas ce qu'il faut faire sur l'environnement et l'auteur ne donne pas les résultats !

---

MANSFIELD R., ZEFFANE R. (1983) Organizational structures and national contingencies Gower pub.

Les auteurs de ce livre sont très satisfaits du caractère statistique des résultats obtenus par leurs questionnaires aux entreprises britanniques, françaises et algériennes. Mais ils sont, par ailleurs, d'une naïveté étonnante.

1) Ils ne se demandent jamais si l'on est aussi sincère dans les réponses d'un pays à l'autre, si les mots ont le même sens dans les 3 pays alors que le texte français est d'un assez mauvais français (écrit par un algérien vivant en Angleterre) : "entre autres, il m'intéresserait beaucoup de pouvoir considérer votre établissement. Conséquemment (p. 146) est-ce que votre entreprise est d'une source d'appartenance (p. 147). Est-ce que vous opérez un système de travail par équipes intermittantes ..." (p. 149) sans compter d'innombrables autres mots impropres et fautes d'orthographe.

2) Ils ne se posent pas la question de l'usage réel de l'organisation : en France et dans les pays "socialistes" la décision se prend souvent très bas et elle est approuvée automatiquement par les niveaux supérieurs qui confient souvent la signature à un subordonné direct et de bas niveau. En Grande-Bretagne et aux U.S.A., les usages, les coutumes, les pressions sociales encadrent très fortement les décisions "libres" prises aux hauts et bas niveaux de la hiérarchie.

Ces auteurs reconnaissent que la théorie de la contingence s'applique pour les aspects purement organisationnels, mais pensent qu'elle ne s'applique pas à la structure hiérarchique, mais ne savent-ils pas que, même chez eux, il y a des autorités fictives (le discours du trône, les votes de la Chambre des Lords).

En ce qui concerne la production (ch. 7, p. 109-127), la naïveté passe les bornes. Quand on a lu la thèse de Kerbal, on sait que l'on peut augmenter la production sur ordre avec 2 résultats (non considérés par les auteurs) :

- l'usure accélérée du matériel de production
- la production d'une proportion élevée de produits non commercialisables hors d'un marché captif.

La conclusion que je tire de ce livre, comme d'autres, est que l'analyse ergonomique permet de connaître le fonctionnement réel des organisations comme elle fait pour le travail. Or, on ne peut raisonner que sur le réel qui est très culturel et

circonstanciel. Il faut orienter la discussion de la thèse de Langa dans ce sens et écrire l'article de Sociologia del Trabajo sur ce sujet.

La façon dont le pays d'implantation joue un rôle est triple :

- 1) L'action imposée
  - législation / obligation de la médecine du travail d'un service d'Hygiène et Sécurité, création de comités d'entreprises, de comités d'Hygiène et Sécurité.
  - agence diffusant un mode d'organisation (ANACT, par exemple).
- 2) l'adaptation aux caractéristiques locales. C'est un élargissement de la théorie de la contingence.
- 3) Le mode de pensée des dirigeants (passage du libéralisme à l'islamisme en Iran, par exemple).

p. 135 "Les organisations sont des systèmes socio-techniques ouverts. Il est clair que les organisations sont des systèmes plus ou moins complexes comprenant des dispositions sociales et l'utilisation de matériaux et d'équipements. Elles sont, de toute évidence, liées de diverses façons à l'environnement dans lequel elles se trouvent. Les processus organisationnels peuvent être conçus en termes de flux de ressources humaines, matérielles, financières, ainsi que d'informations. Les structures organisationnelles sont des arrangements plus ou moins institutionnels permettant de traiter ces divers flux. Contrairement à la plupart des autres systèmes sociaux, les organisations sont des structures qui sont, pour l'essentiel, consciemment construites, habituellement par la direction des organisations concernées même si ces patrons sont sujet à une grande variété de pressions sociales, économiques et politiques.

Ensuite, les auteurs formulent 16 propositions qui sont des conseils de prudence et sont sans rapport avec la théorie de la contingence élargie ou non au contexte national. Le seul apport intéressant est l'insistance sur le fait que l'organisation est conçue selon la façon dont les dirigeants perçoivent le réel et les influences subies et non pas de façon "objective" ??

"proposition 14. Comme la relation entre les dispositions structurales et les résultats est habituellement peu claire, on préférera les options que l'on pense capables de recevoir l'accord et le soutien des membres de l'organisation".

En somme, l'idée de contingence doit surtout être appliquée aux processus de prise de décision conduisant à de nouveaux dispositifs organisationnels ou à leur changement plutôt qu'à ces dispositifs eux-mêmes [Ceci est en totale contradiction avec le livre lui-même].

MORISHIMA M. (1982) Why has Japan "succeeded" Cambridge University Press Traduction française (1987) "Capitalisme et confucianisme, technologie occidentale et éthique japonaise" Flammarion pub.

\* \*  
\*

[Livre de tout premier ordre qui donne une explication remarquablement cohérente de succès industriel japonais, mais aussi de beaucoup d'aspects de la vie japonaise qui surprennent : la carrière "à vie" dans l'entreprise, et la progression à l'ancienneté, la folle course aux diplômes des enfants et des jeunes gens, la place des femmes, les syndicats maison, le double gouvernement (empereur - shogun, gouvernement-armée, gouvernement-occupant américain, M.I.T.I. et reste du gouvernement), refus de laisser accès aux produits étrangers, mépris de tous les peuples du voisinage.

Ce qui surprend, outre l'ampleur des vues, c'est la franchise de l'expression voisine de la brutalité quand il s'agit de décrire aux étrangers l'histoire de son propre pays.

Le point de vue de l'économiste Morishima est résolument historique, mais tout est organisé pour comprendre l'histoire de la constitution d'une mentalité industrielle originale, le processus essentiel décrit étant celui du transfert].

p.135 - "La révolution Meiji n'est pas partie de la bourgeoisie : elle a été lancée par les samourais issus des couches inférieures de la classe guerrière, et par l'intelligensia dans le but de construire un Etat moderne.

Ces derniers estimaient que le système féodal constituait un obstacle à la modernisation du Japon ... Les industriels qui devaient être les piliers du nouveau régime n'apparurent pas parmi les membres des classes agricole, artisanale ou marchande ... Les patrons de l'industrie étaient faibles, le gouvernement joua lui-même le rôle d'un industriel. Il s'agissait d'un capitalisme d'Etat. Le gouvernement créa les entreprises qui, à son avis, avaient un rôle important à jouer dans la construction de la nation. Comme le gouvernement avait été recruté parmi les membres de l'intelligensia (pour la plupart d'anciens samourais) qui avaient pris conscience de la nouvelle situation, la direction des entreprises d'Etat réunit tout naturellement des gens de cette classe. Et, puisque le confucianisme était l'idéologie des samourai, l'idéologie des nouveaux industriels fut aussi le confucianisme.

Ces entreprises gérées par l'Etat étaient d'immenses usines requérant le travail discipliné de nombreux ouvriers. Or, dans la mesure où les autres classes de l'époque étaient assez peu enclines à répondre aux exigences de cette discipline, les premiers ouvriers furent principalement choisis au départ parmi les membres de la classe guerrière. Les premières employées des filatures de soie furent recrutées chez les filles de samourais ...

Parmi les différentes vertus que prônait le confucianisme chinois comme la bonté, la droiture, la gratitude, la sagesse, la fidélité, la loyauté et la piété filiale, le confucianisme japonais presque sans interruption depuis la constitution en dix sept articles de Shokotu Taishi (604) n'avait guère accordé d'importance à la bonté et à la droiture pour mettre plutôt l'accent sur les vertus de loyauté, de piété filiale et de sagesse ... En conséquence, les japonais n'avaient aucune idée de ce que pouvait être l'individualisme occidental et aucun goût pour le

libéralisme ... Pendant l'ère Meiji, et ensuite, dans la période nationaliste, les japonais exaltèrent "l'ordre public", les hommes d'affaires ayant réussi alors que le capitalisme était florissant et était considéré comme ayant rendu un fier service à l'Etat. Au contraire, ceux qui avaient réussi au moment de l'affaiblissement de ce capitalisme, étaient considérés comme d'heureuses canailles ...

p. 139 Pour créer les capitaux nécessaires au lancement des entreprises, l'Etat doit avoir recours à ses propres moyens, et se servir de ses propres pouvoirs. A cette époque, les recettes de l'Etat provenaient, dans une large mesure, de l'impôt foncier dont le barème, en conséquence, était fort élevé ...

Autre source de capital susceptible de permettre à l'Etat de financer l'industrie : l'encaisse provenant des revenus féodaux ... Au moment de l'abolition des domaines (1873-1874) le gouvernement accorda aux anciens seigneurs féodaux et guerriers qui renonçaient aux revenus reçus des domaines, un petit capital et une rente sur l'Etat ... Les anciens seigneurs féodaux et les guerriers issus des couches supérieures de la classe des samouraï devinrent soudain très riches et songèrent à investir dans l'industrie [car l'éthique prioritaire du confucianisme japonais des samouraï leur interdisait de vivre "richement" et ne les poussait pas à entretenir des "châteaux" confisqués]. Ils décidèrent d'investir - par éthique confucianisme japonaise - pour des raisons de nécessité et d'intérêt national ...

L'Etat Meiji ne se voulant plus féodal, abolit le système des castes. Les samouraï pauvres reçurent une faible compensation financière et perdirent beaucoup de privilèges. Pour les occuper, on projeta des conquêtes (Corée). L'Etat fut près de la faillite en 1880. Il mit en vente, à très bon marché, les entreprises

publiques aux marchands [affairistes politiques]. Ainsi, naquirent Mitsui, Mitsubichi, Fururawa, Kuhara et Asano, mais les dirigeants furent d'anciens hauts fonctionnaires samourais. Par exemple, Kawasaki, samouraï, lance le fameux chantier naval de Kawasaki puis achète le chantier naval de Hyogo et prospère grâce aux commandes de la marine de guerre. Les Zaibatsu (trusts financiers modernes) formés du temps de Meiji, furent fédérés par l'armée au cours des années 30, après une vaste période de résistance à l'armée. L'armée elle-même créera de nouveaux Zaibatsu dont Nissan est le plus connu ...

p. 146 Le Japon mena une politique de développement économique à long terme, et très orientée vers la guerre. Dans une économie où prévalait la morale confucéenne, qui se préoccupait sans cesse du bien de la nation, et où les plus grandes entreprises étaient dirigées par des hommes d'affaires du genre samouraï dévoués à l'Etat, ce type de développement était possible ...

Le but était de faire du Japon un pays fort, doté d'une puissance industrielle de premier ordre et d'une industrie de pointe capable de résister aux assauts des pays avancés. Ne pouvant réussir partout en un temps court, la solution adoptée par le monde industriel japonais fut de choisir un certain nombre d'équipes représentatives et de les hisser au premier rang grâce à une formation et un entraînement intensifs et grâce à des mesures financières très favorables.

D'où un traitement sévèrement différentiel

- 1) vis-à-vis des paysans
- 2) vis-à-vis des ouvriers japonais des entreprises non sélectionnées

3) vis-à-vis des ouvriers mandchous, coréens, de Taiwan, pays annexés par le Japon. D'autres armes furent forgées

La loi sur l'éducation (1872) pour augmenter le niveau d'instruction de la masse et la confucianisme (alors qu'elle était taoïste)

1873	28% scolarisés
1882	50%
1895	67%
1904	98%

L'injonction impériale à l'adresse des marins et des soldats (1890) visait à insister sur la loyauté confucéenne y compris dans les entreprises :

- emploi à vie
- salaire à l'ancienneté
- impossibilité de changer de grande entreprise privilégiée
- formation professionnelle interne dans l'entreprise pour compenser l'emploi à vie
- règle du passage de l'emploi ouvrier au travail tertiaire pour compenser le vieillissement. D'où nécessité de l'instruction élevée dès le début
- syndicalisme maison
- grosse différence de productivité entre grandes et petites entreprises.

Le Japon avait emprunté à la Chine son système bureaucratique. C'est ainsi que les seigneurs féodaux étaient périodiquement affectés à d'autres fiefs. Ils n'avaient pas de racines locales. Leurs samourai les suivaient mais les paysans restaient sur place.

La vertu confucéenne de loyauté est en Chine liée à sa conscience, et au Japon au Chef. Etaient en commun le nationalisme (mais plus fort au Japon sans cesse menacé par l'énormité de la Chine) et le principe d'harmonie (opposé par exemple à la lutte des classes).

Le nationalisme est clair dans le slogan des Meiji :

ESPRIT JAPONAIS ET TECHNIQUE OCCIDENTALE.

Il y avait refus de prendre "l'esprit occidental". Malheureusement, à la place de l'"esprit occidental", le Japon met Shinkoku-Shugi "la doctrine de la terre des Dieux" par laquelle le Japon est un pays capable de surpasser les autres pays sous prétexte qu'il est dirigé par un empereur "céleste". Ainsi, le Japon peut devenir le chef tout-puissant de toutes les nations sous l'égide duquel le monde arrive à son unification (la Chine, empire du Milieu). Le nationalisme ultra fanatique et chauvin se développe en 1930 pour devenir la nouvelle théologie de la "Grande Sphère de la coprosperité de l'Est Asiatique" ... Beaucoup de japonais approuvent encore aujourd'hui l'idée de la coexistence de l'esprit japonais et de la science occidentale, et sont incapables de se défaire de la doctrine de la Terre des Dieux.

Vertus confucéennes	Chine	Corée	Japon
Chih sagesse	La sagesse (connaissance)		
tsin	La foi (fidélité et confiance)	La foi	La foi
jen (bonté)	La bonté	La bonté	
yung	La bravoure	La bravoure	Le courage
chung (loyauté)	La droiture	La loyauté	La loyauté
hsiao		La piété filiale	
li rites			Le rituel
			La frugalité
i (justice)			
ho (wa)			

Transformation du confucianisme dans 3 pays

PERROW C. (1984) NORMAL ACCIDENTS Basic Books pub New-York

## INTRODUCTION

p. 8 Dans les systèmes complexes, des incidents multiples peuvent se produire dans une ou plusieurs des 6 catégories suivantes de l'ensemble D.E.P.O.S.E.

- D Conception
- E Equipement
- P Procédures
- O Opérateurs
- S Matières premières et fournitures (Supplies and Material)
- E Environnement

Dans certains cas, diverses parties du système sont en étroite dépendance les unes des autres (tight coupling), le plus souvent leur interdépendance est faible (loose coupling).

Dans beaucoup de cas ("l'accident normal"), au moment critique, la situation est non seulement inattendue, mais incompréhensible, soit parce qu'on n'a pas les indications nécessaires, soit parce qu'on ne les croit pas.

p. 9 - En outre, "les petites causes ont de grands effets" (la propagation du désordre est inattendue dans les systèmes complexes dont les parties sont en étroite dépendance).

p. 10 - Par ailleurs, compte tenu de la mystérieuse interaction des défauts, ceux qui sont proches du système, les opérateurs doivent pouvoir prendre des décisions indépendantes et parfois tout à fait novatrices. Mais, comme ces systèmes sont étroitement couplés, le contrôle des opérateurs doit être centralisé, car il y a peu de temps pour tout contrôler et savoir ce que fait une autre partie du système, chaque opérateur doit se limiter à son propre travail. Le couplage étroit conduit à des étapes étroitement prescrites, et à des séquences invariables. Mais, il y a là conflit d'organisation : un système ne peut être à la fois centralisé et décentralisé en même temps.

p. 11 Nous avons produit des systèmes si compliqués que nous ne pouvons anticiper toutes les interactions des pannes inévitables; nous ajoutons des systèmes de sécurité qui sont leurrés, contournés ou vaincus par les combinaisons cachées du système.

## COMPLEXITE, COUPLAGE ET CATASTROPHES

p. 64 un accident détermine un dommage non intentionnel à des personnes ou des objets. Ce dommage affecte le fonctionnement du système que nous avons choisi d'analyser. Dans une centrale nucléaire (ou toute autre usine), un accident est la défaillance d'un sous-système ou du système lui-même; il endommage plus d'une unité et il menace la production immédiate ou future du système.

p. 70 Un accident systémique (System accident) comporte l'interaction inattendue de plusieurs "failures" (défaillances)

p. 72 Quand un système croît en taille et en nombre de fonctions diverses, quand le système est construit pour fonctionner dans un environnement hostile, il est de plus en plus lié à d'autres systèmes. On note de plus en plus d'interactions incompréhensibles ou inattendues. Il devient plus vulnérable à des accidents systémiques inévitables.

L'étude monumentale sur la sûreté nucléaire (1975), au rapport Rasmussen, fut critiquée par une étude ultérieure de la N.R.C. pour n'avoir accordé qu'une attention insuffisante à ces questions et avoir beaucoup simplifié la question. Hagen conclut que "les pannes à double effet" \* sont le résultat de l'accroissement de la complexité et de la conception du système.

Théoriquement, dans bien des cas, la complexité est ajoutée pour réduire les pannes à double effet. L'addition de composants redondants a été la principale ligne de défense, mais comme Hagen le montre, c'est aussi la principale cause de pannes.

---

\* exemple de pannes à double effet : Si un "chauffeur" sert à la fois à chauffer le gaz contenu dans la cuve A et à absorber la chaleur en excès provenant d'un réacteur chimique, quand ce "chauffeur" tombe en panne, la cuve A devient trop froide pour réaliser la synthèse attendue, mais en même temps le réacteur chimique va augmenter de température car la chaleur en excès n'est plus absorbée. Il s'agit d'un bon dispositif technique car il économise de l'énergie, mais les interactions ne sont plus linéaires.

Actuellement, tous les remèdes techniques sont du même type : plus de composants et plus de complexité dans la conception du système. L'étude de Rasmussen repose sur le P.R.A. (Probability Risk Analysis) affirmant que la fusion du coeur et autres accidents graves sont actuellement impossibles. Hagen note que le P.R.A. utilise des techniques classiques de fidélité dans l'analyse statistique et constitue la source principale d'assurance offerte au public vis-à-vis de ces dangers potentiels. Mais il note une "définition étroite" des pannes à double effet, et les analystes travaillent intensément dans un domaine dont on n'a pas montré qu'il était essentiel. Le vrai problème est la complexité elle-même, dit Hagen. Et nous sommes d'accord avec lui.

Les pannes à double effet sont seulement un exemple de l'interactivité dans les systèmes. La proximité et l'information indirectes en sont deux autres.

.....  
 p. 75 "Les accidents arrivent parce que nous agissons selon notre propre représentation du monde, mais le monde est différent de cette représentation.

Nous nous référerons à ce type d'interactions comme à des interactions complexes en suggérant qu'il y a des carrefours, des boucles de rétroaction, des sauts d'une séquence linéaire à une autre, à cause de leur proximité et d'autres combinaisons encore. Ces connections ne sont pas seulement adjacentes, en série. Elles peuvent se multiplier quand d'autres parties, unités ou sous-systèmes sont atteints.

Les interactions les plus communes, celles que nous tendons à construire intuitivement à cause de leur simplicité et de leur compréhension facile, seront appelées interactions linéaires. Les interactions linéaires prédominent dans tous les systèmes. Mais, même le plus linéaire des systèmes possède au moins une source d'interactions complexes, c'est l'environnement, car il joue sur beaucoup de parties ou d'unités du système. L'environnement peut constituer à lui seul une source de pannes qui est commune à beaucoup de composants. Il produit une sorte de pannes à effets multiples [on peut utiliser ce concept avec fruit en anthropotechnologie, en pensant à l'eau, l'électricité, la chaleur, le transport, les communications, ou bien à des problèmes linguistiques, à l'absentéisme, à la rotation du personnel et au manque de compréhension et de travail collectif].

.....  
 Je suppose que 1% seulement de toutes les parties ou unités d'un système linéaire peuvent produire des interactions "complexes" alors que 10% des parties d'un système

complexe peuvent le faire [car, même dans les systèmes complexes, l'essentiel a été construit selon un mode linéaire]. Mais 10% dans ce cas est supérieur à 10 fois 1% pour produire des accidents systémiques. Ces interactions potentielles produites, par exemple, par 4 parties ou unités en interrelation dans un système complexe, et non pas linéaire, est de 12 (il y a 12 connexions possibles entre 4 éléments). Si nous considérons un système de 400 parties en unités, et si 10% des unités sont interreliées, cela fait 40 unités en interrelations. Les interactions complexes potentielles de chacune avec les 394 autres se comptent par millions puisque les liens potentiels croissent de façon exponentielle ... . Ainsi, le passage de 1% à 10% a un impact énorme sur le potentiel d'accidents systémiques, car - comme rien n'est parfait - les pannes de composants sont inévitables.

.....  
 p. 77 Pour nous résumer, les interactions linéaires sont les interactions entre un composant DEPOSE avec un ou plusieurs composants le précédant ou le suivant immédiatement dans la séquence de production. Les interactions complexes sont celles dans lesquelles un composant peut agir avec un ou plusieurs composants hors de la séquence normale de production, que cela soit dû à la conception du système ou pas. Il s'agit alors de séquences non habituelles, non planifiées, inattendues ou parfois invisibles ou impossibles à comprendre dans l'immédiat.

p. 79 Des efforts sont continuellement réalisés pour réduire le nombre des contrôles en automatisant les interactions subsidiaires et en laissant l'opérateur se préoccuper seulement des principaux paramètres. Mais cela réduit la flexibilité des systèmes : l'opérateur perd la possibilité de corriger une anomalie modeste dans une partie du système plutôt que d'arrêter une unité entière ou un sous-système. L'opérateur ne peut échapper aux contrôles de haut niveau, totalisateurs pour traiter la question spécifique limitée à un niveau de contrôle plus bas. L. Hirschhorn évoque à ce propos les limites des systèmes auto-correcteurs (cybernétiques).

p. 81 Dans certains systèmes, les contrôles automatiques sont nécessaires, car il n'y a tout simplement pas assez de temps pour une réaction de l'opérateur. Les réacteurs nucléaires conçus par Babcock et Wilcox sont de ce type. Le réacteur est très sensible et cela donne des effets économiques importants. Mais certains des sous-systèmes sont peut-être trop sensibles. Lors d'une perte de liquide de réfrigération, l'opérateur peut n'avoir que 30 ou 60 sec. avant que le générateur de vapeur ne chauffe à sec.

p. 93 1) Les systèmes étroitement couplés (tight coupled) sont des processus très dépendants du temps. Ils ne peuvent attendre pour être servis. Quelquefois, cette

situation a été créée pour des raisons clairement exprimées d'efficacité, mais, en général, parce que le processus lui-même ne permet pas de refroidir et de réchauffer, d'oublier et puis de réapprendre. Il n'y a pas de place pour stocker, aussi les produits doivent-ils se déplacer de façon continue. Les réactions - dans les usines chimiques par exemple - sont quasiment instantanées, et ne peuvent être retardées ou prolongées. Dans les systèmes faiblement couplés (loosely coupled), des délais sont possibles, les processus peuvent rester en attente; les produits semi-fixes ne changeront pas beaucoup en attendant.

2) Dans les systèmes étroitement couplés, les séquences sont quasi-invariables : B doit suivre A, car c'est la seule façon de fabriquer le produit. Les produits semi-finis ne peuvent suivre un autre itinéraire pour que Y soit fait avant X. Y dépend du fait que X a été réalisé. Bien que cela puisse être coûteux dans une ligne d'assemblage d'avions, une porte, un siège, les communications radio peuvent être ajoutées ultérieurement s'il y a une rupture dans la planification .

Cela n'est pas possible dans une usine chimique ou nucléaire ou une ligne de production pharmaceutique. Dans une école de commerce, la suite de cours est plus étroitement prescrite et les cours sont plus étroitement liés que dans une Université, où l'ordre n'est pas très important du moment que l'on a atteint le niveau en sciences, en mathématiques ou en langues.

3) Dans les systèmes étroitement couplés, non seulement les séquences spécifiques ne sont pas variables, mais la conception générale du processus ne permet qu'une seule façon d'atteindre le but de production. Une usine nucléaire ne peut produire de l'électricité à partir du charbon ou du pétrole, mais les centrales à mazout ne peuvent fonctionner au charbon, et vice-versa, sans beaucoup de travail de conversion. Les systèmes à processus continu ne peuvent guère tolérer de changements de mode de production, même si le type et le volume du produit peuvent varier dans certaines limites, alors que, dans les systèmes faiblement couplés, il en est autrement, et l'on peut, par exemple, éliminer le traitement thermique en fabriquant la pièce avec un autre métal.

4) Les systèmes étroitement couplés ont peu de souplesse. Les quantités doivent être précises, les personnes ne peuvent se substituer les unes aux autres, un équipement en panne peut conduire à l'arrêt du processus car il n'y a pas de substitution possible. même à titre provisoire.

### La récupération des défaillances

Une des grandes différences entre systèmes étroitement et faiblement couplés, se situe dans le domaine de la récupération des défaillances inévitables. Dans un système étroitement couplé, tout doit avoir été prévu, les stocks-tampons, les redondances, les substitutions, alors que, dans les systèmes faiblement couplés, on peut improviser. En outre, les systèmes de récupération sont limités dans les systèmes étroitement couplés par les caractéristiques temporelles et l'invariabilité des séquences, la finalité unique des systèmes et l'absence de souplesse.

### VIVRE AVEC DES SYSTEMES A HAUT RISQUE

p. 338-339 Les théoriciens de l'organisation ont abandonné depuis longtemps l'espoir de trouver des organisations parfaitement ou même très satisfaisantes, même dans les cas où il n'y a pas de potentiel de catastrophes. C'est une limitation permanente - si c'est une limitation - de notre condition humaine. Cela veut dire que les humains ne sont pas faits pour tout donner aux organisations dirigées par quelqu'un d'autre, et que les organisations seront inévitablement dirigées - à un certain degré - de façon contraire à leurs intérêts. C'est pourquoi il n'y a pas de problème du "capitalisme". Ces pays socialistes et même le système idéal communiste, ne peuvent échapper aux contradictions entre l'effort coopératif organisé à une échelle quelconque et l'incertitude fondamentale et inéluctable de la complexité. A un certain niveau, le coût nécessaire pour obtenir l'obéissance dépasse les bénéfices de l'activité organisée.

**"ORGANIZATION THEORY"**  
**ROBBINS S.P. (1987) PRENTICE HALL pub**

[Remarque liminaire : la plupart des thèmes sont évoqués ici sous la forme de la traduction du résumé qui conclut chaque chapitre sauf pour les chapitres 7, 13 et 18 où des passages du texte même sont traduits]

Chapitre 1 - Vue générale

Une organisation est une entité sociale consciemment coordonnée et ayant des limites relativement identifiables. L'organisation fonctionne de façon relativement continue dans le but de réaliser un but commun ou un ensemble de buts. La structure de l'organisation peut être caractérisée selon trois dimensions : complexité, formalisation et centralisation. La conception d'une organisation est la construction ou le changement d'une structure destinée à réaliser les buts de l'organisation. La théorie des organisations est la discipline qui étudie la structure et la conception des organisations.

Plusieurs raisons conduisent à étudier la théorie des organisations. Cela peut être essentiellement pour comprendre la structure d'une organisation. On peut tenter de construire des théories générales des organisations. Pour beaucoup de personnes, la théorie des organisations peut servir à faire des choix sur le mode de conception d'une organisation. En réalité, on doit noter que certains n'étudient pas la théorie des Organisations dans un but pratique, mais seulement pour suivre leur programme d'études.

La métaphore biologique est employée pour dépeindre les organisations comme des systèmes qui évoluent selon un cycle vital. Les organisations sont décrites comme des systèmes ouverts, faits de parties interconnectées et interdépendantes qui produisent un tout cohérent en interaction avec son environnement. Les étapes successives de l'évolution des organisations sont : la création, la collectivité vivante, la formalisation, la complexité, le déclin.

Chapitre 2 - L'efficacité des organisations

L'efficacité des organisations apparaît comme difficile - certains disent impossible - à définir. Cependant, comme c'est le thème central de la théorie des organisations, sa signification et sa mesure doivent être approfondies. 4 approches ont été proposées pour nous repérer dans la "jungle" de l'efficacité des organisations.

Les deux positions dominantes - souvent antagonistes - sont la réalisation des buts et l'approche systémique. La première définit l'efficacité comme la réalisation des finalités de l'organisation. La seconde s'attache aux moyens définissant l'efficacité en fonction des capacités de l'organisation à obtenir des entrées (inputs), traiter ces entrées, produire des sorties (outputs) et maintenir la stabilité et l'équilibre du système.

Une proposition plus récente relie les contributions et la stratégie. Elle définit l'efficacité d'une organisation comme le degré de satisfaction de ceux qui contribuent à l'organisation dans son environnement. Ces contributeurs sont ceux dont l'organisation a besoin pour continuer à vivre. Le succès est la capacité de satisfaire les divers groupes et institutions dont l'organisation dépend pour continuer d'exister.

La dernière perspective repose sur des valeurs conflictuelles. Elle tend à synthétiser le grand nombre de critères d'efficacité en quatre modèles, chacun d'entre eux reposant sur un ensemble donné de valeurs et étant préférables selon l'étape de la vie de l'organisation dans laquelle celle-ci se trouve.

Pour ceux qui souhaitent une définition simple de l'efficacité des organisations, ce chapitre est désappointant. L'efficacité des organisations est complexe en elle-même et sa définition ne peut que le refléter. On peut définir l'efficacité d'une organisation comme le degré de réussite de l'organisation dans l'obtention des résultats à court terme et dans la réalisation de ses finalités (à long terme). Le choix des finalités reflète la stratégie de ses contributeurs, l'intérêt propre de celui qui fait l'évaluation et l'étape actuelle de la vie de l'organisation.

### Chapitre 3 - Les dimensions de la structure organisationnelle

Ce chapitre définit et décrit les trois principales dimensions de la structure organisationnelle : complexité, formalisation, centralisation.

La complexité est en rapport avec le degré de différenciation au sein de l'organisation. La différenciation horizontale considère le degré de séparation horizontale entre les unités. On peut la mesurer en calculant le nombre de spécialités professionnelles et la durée moyenne de formation pour chacune d'entre elles. La différenciation verticale est en rapport avec la profondeur de l'organisation, et elle se mesure en comptant le nombre de niveaux hiérarchiques séparant le patron des exécutants.

La différenciation spatiale correspond au degré de dispersion géographique des activités. On mesure le nombre de localisations distinctes, la distance moyenne de celles-ci par rapport au centre et la proportion d'employés se trouvant dans ces unités distantes.

Plus la différenciation horizontale est grande, en maintenant constante la capacité de contrôle, plus la hiérarchie est grande. Plus la dispersion géographique est forte, plus l'organisation est complexe. Et plus l'organisation est complexe, plus grandes sont les difficultés de communication, de coordination et de contrôle.

La formalisation est liée au degré de précision selon laquelle les tâches sont définies dans l'organisation. Plus la formalisation est grande, plus l'activité de l'employé est contrainte. La formalisation peut être obtenue par les caractéristiques du travail; ce sont les règles et les procédures qui contrôlent ce que font les employés. Mais un processus de pseudo-formalisation peut avoir lieu hors du travail au cours de la formation des employés avant d'entrer dans l'organisation. Ceci caractérise les employés "professionnels" [ce sont ceux qui possèdent une haute qualification : chercheurs, juristes, médecins, etc ...]. C'est la professionnalisation elle-même qui inclue dans son acquisition les normes de la profession.

Les techniques les plus fréquentes de formalisation sont la sélection qui permet de choisir les individus qui conviennent à l'organisation, les règles d'exigence pour les postes, les politiques et les procédures, la formation et l'obligation de se soumettre à des rituels pour prouver sa loyauté et son dévouement à l'organisation.

La centralisation est la plus problématique des 3 composantes. Elle est définie selon le niveau auquel appartient l'autorité qui, dans une unité, a le pouvoir formel de prendre des décisions sans appel. Habituellement, ce niveau élevé d'autorité réduit au minimum la liberté dont disposent les employés pour agir sur leur travail.

Le degré de contrôle dont dispose un individu sur le processus de prise de décision définitive peut être pris comme mesure de la centralisation. Les 5 étapes dans ce processus sont 1) réunir les informations pour les communiquer au décideur, au sujet de ce qui peut être fait 2) traiter et interpréter ces informations pour présenter un avis au décideur à propos de ce qui devrait être fait 3) faire le choix de ce qui devrait être fait 4) autoriser ce qui doit être fait 5) exécuter la décision. La prise de décision est très centralisée quand le décideur contrôle toutes ces étapes.

La décentralisation réduit la probabilité de surcharge informationnelle, facilite une réponse rapide à de nouvelles informations, produit plus d'éléments pour la décision, injecte de la motivation, et représente un véhicule potentiel pour la formation de dirigeants en développant leur jugement. Par ailleurs, la centralisation situe les décisions dans une perspective plus vaste et peut être significativement plus efficace.

#### Chapitre 4 Stratégie

La position initiale sur "ce qui détermine la structure" a été que cela concerne les buts et les stratégies. La structure était juste considérée comme le moyen rationnel pour faciliter l'atteinte des buts. Plus récemment, la stratégie a été considérée seulement comme l'une des variables concourant pour le titre de "déterminant majeur de la structure".

La stratégie était définie en y incluant aussi bien les buts lointains de l'organisation que le cours d'action destinée à se procurer les moyens de les atteindre. Pour certains, tout cela est planifié à l'avance, pour d'autres cela évolue dans le temps, et devient un aspect important d'un flux de décisions significatives.

Chandler a étudié une centaine d'entreprises parmi les plus importantes des U.S.A. et a conclu que la structure est une conséquence de la stratégie. Bien qu'il y ait beaucoup de données en faveur de cette thèse, la limitation de cette recherche empêche une généralisation très large de ces résultats.

Miles et Snow proposent une classification en 4 catégories des structures de stratégies qui permet de formuler des prédictions spécifiques aux structures. L'analyse de grandes entreprises de l'industrie du tabac confirme la capacité prédictive de leur typologie.

Ces attaques relatives à l'impératif stratégique se sont en général concentrées sur 3 points : 1) la liberté des dirigeants relative aux changements stratégiques est probablement beaucoup plus faible qu'on ne le pense; 2) quand la compétition est faible, la relation entre la stratégie et la structure peut apparaître modeste; 3) la structure peut déterminer la stratégie bien plus que le contraire.

Le type d'industrie dans lequel l'entreprise fonctionne, est un facteur important d'influence sur la stratégie et, de ce fait, la structure. Les industries diffèrent en

termes de possibilités de croissance, de restrictions légales, de barrières douanières, etc ... La plupart des entreprises d'une même industrie partagent ces caractéristiques. Le résultat en est que les firmes d'une certaine catégorie industrielle tendent à posséder les mêmes structures organisationnelles.

### Chapitre 5 - La dimension de l'organisation

La dimension de l'entreprise est définie par le nombre total de ses employés. Des arguments très forts démontrent que la taille est le déterminant essentiel de la structure, mais il y a beaucoup de critiques de cette position.

Une revue de question montre que la taille a une influence significative sur la différenciation verticale. L'effet de la taille sur la différenciation spatiale n'est pas clair. L'accroissement de la formalisation apparaît étroitement lié à l'augmentation de taille de l'organisation. Finalement, l'accroissement de la taille et la décentralisation tendent à être liés. Les propriétaires peuvent toutefois limiter la relation entre la taille et la structure, mais cela essentiellement dans les organisations dirigées par des professionnels [au sens américain].

Plus d'études ont probablement été menées sur la relation entre la dimension de l'entreprise et la composante administrative que sur tout autre aspect de la structure organisationnelle. Nous avons défini la composante administrative comme la partie du personnel qui, au sein de l'organisation, assure le soutien du reste des activités. La littérature nous conduit à conclure que la relation entre la taille et la composante administrative est telle que la composante administrative est relativement plus élevée pour les organisations de petite et de grande taille par rapport aux entreprises moyennes. Les autres facteurs : type d'organisation, environnement, technologie, complexité, période de croissance ou de déclin, agissent aussi sur les dimensions de la composante administrative.

Finalement, nous avons remarqué que la théorie des organisations repose essentiellement sur des études portant sur les entreprises de moyenne et de grande taille. Les petites entreprises rencontrent d'autres problèmes et n'ont pas les mêmes priorités en ce qui concerne l'importance des concepts de la théorie des organisations. En plus du fait que les petites entreprises ont un horizon temporel différent, leurs patrons ont un nombre d'options plus faible.

## Chapitre 6 - Technologie

La technologie est constituée par les processus et les méthodes qui transforment les entrées (inputs) de l'organisation en sorties (outputs). Les trois contributions essentielles qui permettent de comprendre la technologie sont celles de J. Woodward, C. Perrow et J. Thompson.

Woodward a proposé de distinguer 3 types de technologies : à la pièce, en série et par processus. Sa contribution essentielle est constituée par l'identification des relations différentes entre ces catégories de technologies et la structure de l'entreprise qui en découle, et par la démonstration que l'efficacité de l'entreprise dépend de la relation entre la technologie et la structure.

Perrow a proposé une vue plus large de la technologie en considérant le savoir. Il a identifié deux dimensions sous-jacentes du savoir technique : la variabilité de la tâche et les possibilités d'analyser cette variabilité. Ces 2 variables combinées créent quatre types de technologie : la routine (production de masse), la production planifiée, le travail professionnel, la création originale (recherche). Perrow en a conclu que l'organisation devait être d'autant plus structurée que la technologie était plus routinière.

Thompson, partisan de l'impératif technologique, a montré que le degré d'interdépendance créé par une technologie est important à connaître pour déterminer la structure de l'organisation. Plus précisément, il a identifié 3 types de technologies :

- 1) La technologie séquentielle [(production de masse) tend à l'intégration verticale incluant le contrôle des entrées et des sorties, ce qui me paraît très proche des conditions idéales pour l'organisation "juste à temps - just in time]
- 2) Les technologies de médiation [(banques, agences de placement) qui connectent deux types de clients (prêteurs-emprunteurs, employeurs-chômeurs). Il y a une interdépendance de convergence]
- 3) Les technologies intensives [(hôpitaux, recherche, consultants) qui permettent la mise en jeu de technologies diverses dans un délai court pour résoudre un problème particulier. Il y a une interdépendance réciproque].

Considérant l'interdépendance particulière de chaque catégorie, Thompson détermine la façon dont chacune traite l'incertitude qui lui est propre et décrit les dispositifs organisationnels de coordination les plus économiques dans chaque cas.

Nous avons conclu en soulignant que, si l'impératif technologique existe, il est précisé surtout par l'étude au niveau des tâches, il s'applique seulement aux petites organisations et aux dispositifs structuraux qui sont au coeur ou près du coeur du système technique. La routine est le commun dénominateur sous-jacent à la plupart des recherches sur la technologie.

Finalement, les faits montrent que la technologie routinière est associée à une faible complexité, mais seulement si la formalisation est faible. [Ces positions de Robbins me paraissent faibles dans le cas des P.V.D.I. où les spécificités techniques sont souvent négligées de façon dangereuse. Traiter par exemple un processus continu avec une méthode taylorienne, n'aboutit à rien. Mais il est vrai qu'un processus continu, traité selon une organisation socio-technique, ne dit rien sur le reste de l'organisation de l'entreprise].

### Chapitre 7 - Environnement

Le thème central de ce chapitre est que différentes organisations sont dans des situations différentes d'incertitude vis-à-vis de leur environnement propre et que la conception des structures organisationnelles est un outil essentiel pour les patrons qui veulent éliminer ou réduire l'effet de l'incertitude de l'environnement.

L'environnement comprend les institutions et les forces qui affectent le fonctionnement de l'organisation, mais sur lesquelles l'organisation a peu de pouvoir. Toutefois, notre préoccupation est l'environnement propre, celui qui concerne le plus l'organisation. La direction souhaite réduire l'incertitude créée par cet environnement spécifique.

Trois contributions essentielles ont été décrites. Burns et Stalker estiment que la structure d'une organisation doit être "mécanique" [au sens de Max Weber] dans un environnement stable, certain, et doit être "organique" quand l'environnement est turbulent. Emery et Trist ont identifié 4 types d'environnement :

- 1) calme et peu soumis aux variations (par exemple, caisse de retraite),
- 2) calme et soumis à des structures (par exemple, centrales nucléaires),
- 3) perturbé et réactif (par exemple, la sidérurgie)
- 4) turbulent (par exemple, petits ordinateurs).

Ces différents environnements doivent susciter des dispositions organisationnelles différentes. La contribution principale de Lawrence et Lorch est de montrer qu'il y a

des environnements particuliers multiples ayant des degrés d'incertitude différents pour chacun des sous-ensembles de l'entreprise. De ce fait, le degré d'incertitude de l'environnement de chaque sous-ensemble est d'une grande importance pour choisir la bonne structure. Nous avons synthétisé ces études en 4 environnements principaux obtenus en considérant deux dimensions essentielles : simplicité-complexité, stabilité-dynamisme.

Les relations entre l'environnement et la structure sont complexes, mais nous concluons par 6 remarques :

- 1) l'effet de l'environnement sur l'organisation est fonction du degré de dépendance,
- 2) un environnement dynamique a plus d'influence sur la structure qu'un environnement statique,
- 3) la complexité et l'incertitude de l'environnement sont en relation inverse,
- 4) la formalisation et l'incertitude de l'environnement sont en relation inverse,
- 5) plus l'environnement est complexe, plus grande doit être la décentralisation,
- 6) l'hostilité extrême de l'environnement conduit à une centralisation temporaire.

p. 165 du chapitre 7. La conception extrême de l'influence de l'environnement s'appelle la position écologique (population - ecology view) ou de la sélection naturelle. Selon cette conception, l'environnement choisit certains types d'organisation, les uns destinés à survivre et les autres à périr selon la correspondance entre leur structure et l'environnement. Il s'agirait d'un processus de sélection naturelle de type biologique où le patron n'a pratiquement aucun rôle : il subit l'environnement.

p. 168. [... Mais les grandes entreprises ne subissent pas l'environnement, elles le modifient]. Ainsi, le concept écologique peut plutôt être considéré comme une théorie particulière applicable aux P.M.E. qui ont peu de pouvoir ...

Plus l'environnement est riche, plus d'organisations se créent. Plus l'environnement est stable, plus il est difficile pour de nouvelles organisations d'entrer dans le jeu et de gagner ...

p. 170 ... Un environnement dynamique pousse une organisation vers une forme organique, même si sa grande taille et sa technologie routinière conseillent une organisation mécanique.

## Chapitre 8 - Contrôle et pouvoir

50 à 60% au plus des variations de structures peut être expliqué par la stratégie, la taille, la technologie ou l'environnement. Une partie substantielle de la variance résiduelle peut être expliquée d'un point de vue relatif au contrôle et au pouvoir. Selon ce point de vue, la structure d'une organisation à un moment donné, dépend largement des choix de ceux qui sont au pouvoir, et qui souhaitent maintenir et développer leur contrôle dans toute la mesure du possible.

Les autres déterminants de la structure relèvent de la rationalité. Pour que la rationalité l'emporte dans une organisation, il faut que cette dernière n'est qu'un seul but ou qu'elle s'accorde sur un ensemble de buts. Cela n'existe pas dans la plupart des organisations. Le résultat en est que les décisions relatives aux structures ne sont pas rationnelles [ou peut-être relèvent-elles d'un autre type de rationalité ?]. La décision sur les structures est le fruit d'une lutte de pouvoir entre des groupes ou de coalitions d'intérêts particuliers, chacun défendant un arrangement structurel qui convient le mieux à ses propres besoins. La stratégie, la taille, la technologie et l'environnement définissent le niveau minimum d'efficacité et établissent les paramètres à partir desquels la décision qui convient à un groupe sera prise [justifiée ?]

Le pouvoir est le thème central dans la perspective du contrôle et du pouvoir. Des choix structurants sont faits par ceux qui ont le pouvoir, ceux que l'on a appelé la coalition dominante. Il s'agit souvent des principaux dirigeants, mais cela n'est pas obligatoire. Le pouvoir peut être acquis par la possession de l'autorité hiérarchique, en contrôlant les ressources rares ou essentielles à l'organisation, ou en ayant une position centrale dans l'organisation.

On souligne le fait que la technologie comme l'environnement résultent de choix. Ainsi, ceux qui sont au pouvoir choisissent la technologie et l'environnement qui facilitent le maintien de leur pouvoir. Si cela est vrai, les organisations devraient être caractérisées par des technologies routinières et des environnements dans lesquels les incertitudes sont assez faibles. Pour accroître leur pouvoir, les gens au pouvoir tendent à choisir des structures de faible complexité et fortement formalisées et centralisées.

## Chapitre 9 - Les options dans le choix de l'organisation

Bien que notre société compte des millions d'organisations, elles peuvent être rattachées à 5 types : la structure simple, la bureaucratie "mécanique", la bureaucratie "professionnelle", la structure en divisions et l'adhocratie.

La structure simple et l'adhocratie sont essentiellement des structures organiques alors que les 3 autres sont plus "mécaniques" dans leurs formes. Cependant, chacune est unique et préférable aux autres dans certaines conditions.

La structure simple est recommandée pour les petites organisations, pour celles qui sont au stade du développement initial, pour les organisations situées dans des environnements simples et dynamiques, comme réponse à une période de crise ou quand les gens au pouvoir veulent une centralisation du pouvoir.

La bureaucratie "mécanique" [à la Max Weber] est conçue pour gérer efficacement des entreprises de grande taille, dans un environnement simple et stable, et avec une technologie composée de travaux de routine, bien définis. Sa contre-partie "professionnelle" est aussi conçue pour de grandes organisations utilisant une technologie routinière. Cependant, les membres de la bureaucratie professionnelle sont des techniciens spécialistes confrontés à un environnement complexe. Pour être efficace avec ces professionnels et un environnement complexe, une bureaucratie décentralisée doit être adoptée.

La structure par divisions ressemble un peu à une bureaucratie mécanique. Toutefois, elle a été conçue pour répondre à une stratégie qui tient le plus grand compte de la diversité des marchés et des produits, où l'organisation est vaste, les technologies réparables et l'environnement assez simple et stable.

L'adhocratie demande à la direction de se priver d'une grande partie du contrôle. En termes de contrôle du pouvoir, c'est la moins désirable des 5. Quand la direction choisit-elle cependant l'adhocratie ? Quand les stratégies sont multiples, changeantes et à haut risque ou quand la technologie n'est pas routinière et que l'environnement est à la fois dynamique et complexe [banques d'affaires, laboratoires de recherche]. Cette forme est aussi efficace pour traiter les problèmes que l'on rencontre dans une organisation à ses débuts. Cependant, comme la structure simple est aussi très adaptée pour traiter les problèmes dans la période de formation d'une organisation tout en

maintenant un contrôle central, la structure simple est plus souvent adoptée au début d'une organisation.

### Chapitre 10 - La Bureaucratie : une approche plus détaillée

La bureaucratie est un type de structure organisationnelle caractérisée par la division du travail, une autorité hiérarchique bien définie, une forte formalisation, des relations impersonnelles, des décisions d'emploi dépendant du mérite, des filières de carrière pour les employés, et une nette séparation entre les vies professionnelle et personnelle des employés. Cette définition se trouve dans le livre du sociologue allemand Max Weber.

Il y a fondamentalement deux types de bureaucratie. L'une est identifiée par Weber et nous l'avons appelée bureaucratie mécanique (machine bureaucracy). Elle est caractérisée structurellement par une grande complexité, une forte formalisation et la centralisation. La bureaucratie professionnelle, l'autre type, est préférable quand l'organisation emploie des professionnels hautement qualifiés. La bureaucratie professionnelle poursuit le même but que la bureaucratie weberienne, mais elle est caractérisée par une forte décentralisation et le remplacement de la formalisation extérieure par les règles professionnelles internalisées.

La force de la bureaucratie est la règle. L'organisation est efficace parce que le comportement des employés est contrôlé et prédictible. Les membres de l'organisation y trouvent leur bénéfice si, comme la règle le prévoit, ils sont traités équitablement.

Les critiques de la bureaucratie pensent que cela aboutit à un glissement des buts à l'application incorrecte [aveugle] des règles et règlements, à l'aliénation des employés, à la concentration du pouvoir dans les mains de quelques-uns et à des frustrations pour les usagers et les clients qui doivent adopter le caractère impersonnel et le comportement réglé des bureaucrates.

Notre conclusion est que la bureaucratie est la forme organisationnelle dominante dans notre société et qu'elle a réussi parce que c'est elle qui marche le mieux avec les types de technologies et d'environnements dont bénéficient la plupart des organisations. Il est important de souligner qu'elle permet aussi de maintenir le contrôle dans les mains de la coalition dominante au sein de l'organisation.

## Chapitre 11 - L'adhocratie, une approche plus détaillée

Alors que la bureaucratie est un modèle mécanique, l'adhocratie est un modèle biologique, organique. Une adhocratie est un système changeant rapidement, adaptatif, habituellement temporaire. Il est organisé en fonction des problèmes à résoudre par des groupes de personnes qui se connaissent peu, et qui possèdent des compétences professionnelles diverses.

Les adhocraties sont d'excellents véhicules de changement, d'innovation et de coordination de spécialistes divers. Cependant, elles souffrent de conflits internes et sont souvent moins efficaces que des bureaucraties.

Des exemples d'adhocraties sont la matrice, la théorie Z, la théorie de la forme collatérale, la force ad hoc (task force), le comité et le groupe collégial. Quand doit-on penser à de telles formes ? Quand on adopte des stratégies diverses, changeantes et à haut risque, ou quand les technologies ne sont pas routinières et que l'environnement est à la fois dynamique et complexe. C'est aussi la structure préférée quand une organisation en est à ses débuts.

En dépit de l'attention accordée aux adhocraties ces dernières années, cela continue à être une forme d'organisation atypique. Les adhocraties ne sont une structure dominante que dans une minorité d'industries. Quand on les emploie, c'est souvent comme un ajout à la bureaucratie. Les organisations qui sont des adhocraties dans leurs premières années tendent à devenir des bureaucraties ou à disparaître.

## Chapitre 12 - Gérer la technologie et la conception du travail

La conception du travail (work design) est la partie de la théorie des organisations qui concerne les postes de travail. La direction choisit la technologie organisationnelle. Ce faisant, elle définit les paramètres selon lesquels les postes de travail seront conçus.

Pendant les premières années du siècle, la conception du travail fut essentiellement synonyme de travail "spécialisé" et de normalisation. Le meilleur exemple en sont les principes d'organisation scientifique de F.W. Taylor. La vue sociotechnique du travail concerne l'optimisation des exigences techniques et sociales est apparue au début des années 50. Cette perspective insiste sur le travail en groupe s'opposant à la notion "mécanique" selon laquelle la technologie est la seule préoccupation à considérer quand on conçoit un poste de travail. Au cours des années 70, le balancier était du

côté "humain". Le modèle du poste de travail, orienté essentiellement vers la satisfaction et la motivation des employés, allait fortement dans le sens d'une conception du travail permettant la variété des activités, l'identification de la tâche et sa signification, l'autonomie et la rétroaction.

Une revue de la littérature concernant la conception de travail montre 4 écoles de pensée aux approches différentes de la conception du travail :

- 1) l'école d'ingénierie recherche l'efficacité technique maximale,
- 2) l'école psychologique désire satisfaire les employés,
- 3) l'école ergonomique [ou plutôt des "human factors"] est centrée sur la fiabilité du système,
- 4) le confort des employés est la première préoccupation de l'école biologique [Nous disions physiologique ou hygiénique]. Aucune de ces écoles ne propose un optimum de conception du poste. Ce qui est préférable dépend des objectifs du concepteur.

4 options particulières dans la conception du travail tendent à rendre le travail plus intéressant : l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches, les équipes intégrées et les équipes autonomes.

La conception nouvelle du travail ne peut améliorer tous les aspects d'une production imparfaite réalisée par une personne ou un groupe. Elle doit être utilisée quand les employés considèrent leur travail comme ennuyeux, quand le salaire et les conditions de travail ne sont vraiment pas en cause, quand la technologie permet une nouvelle conception du travail selon des critères économiques, et quand les employés en acceptent l'idée.

Une revue de question relative au futur de la conception nous conduit à conclure que les gens auront plutôt à s'adapter à leur travail que le contraire.

[Je me demande si cette conclusion n'est pas tout simplement le signe du déclin industriel des U.S.A.. A moins que Robbins, qui est plutôt un spécialiste de l'organisation de l'entreprise que de l'organisation du travail soit tout simplement ignorant de processus continus et semi-continus qui ne cessent de s'accroître. Or, Robbins ne parle jamais ou presque jamais d'automatisation ou de robots, de maintenance ou de qualité. Ces 4 mots n'existent pas dans son livre, sauf pour le dernier sous la forme de "quality as effectiveness criterion"].

### Chapitre 13 - La gestion de l'environnement

Toute organisation doit affronter un certain degré d'incertitude. Cependant, de façon opposée à la théorie "écologique" (population ecology view) selon laquelle les organisations sont sans pouvoir vis-à-vis de leur environnement, ce chapitre tend à démontrer que le patron peut réduire l'effet de l'incertitude de l'environnement sur l'organisation.

Il y a essentiellement deux approches disponibles pour les dirigeants. La première est de s'adapter et de changer son comportement en fonction de l'environnement. Il s'agit des stratégies internes, et cela comprend le changement du domaine d'activité, le recrutement de dirigeants et de spécialistes techniques ayant des liens avec l'environnement, la surveillance de l'environnement pour anticiper les changements, la protection du centre même de l'activité, la réduction des fluctuations de la demande, la rationalisation des produits, des services et de la répartition géographique. La deuxième approche est de changer l'environnement pour mieux l'adapter aux capacités de l'organisation. Il s'agit de stratégies externes telles que la réclame, les accords avec les fournisseurs et les clients, le recrutement de personnalités, l'absorption d'autres organisations, la fusion d'organisations (mergers) et le lobbying [expression américaine en général traduite par : actions de groupes de pressions organisés, formellement reconnus et destinés à agir sur la haute administration et le Congrès des U.S.A. pour soutenir le point de vue et les intérêts d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises, d'un groupe social, d'un pays étranger, etc ...]. Techniquement, c'est seulement la deuxième option qui change l'environnement, en fait les deux stratégies réunies constituent l'ensemble des techniques qui sont disponibles pour gérer (aménager) l'environnement.

[Etant donné que la question traitée dans ce chapitre touche de très près à ce qui est appelé corruption dans les P.V.D.I., et parfois même dans les pays industrialisés, je traduis quelques passages critiques de ce chapitre].

p. 286. Au cours du dernier mois, une grande firme aérospatiale spécialisée dans la production d'engins destinés à la Défense 1) a signé un contrat avec une compagnie métallurgique pour les fournitures d'aluminium et de titane nécessaires pour 6 mois à un prix fixe 2) a offert 375.000.000 de dollars pour l'achat d'un fabricant de composants électroniques 3) a embauché un ancien dirigeant du Pentagone (Ministère américain de la Défense) pour occuper un poste élevé dans le département des Ventes et 4) a versé une contribution de 50.000 dollars à un comité politique d'action qui fait

un travail de lobby auprès du Congrès pour soutenir des dépenses accrues d'armement.

La raison commune à toutes ces actions est de réduire l'incertitude de l'environnement de cette firme aérospatiale. Obtenir un prix fixe pour les métaux à acheter réduit l'incertitude liée aux fluctuations des prix. Acheter une entreprise productrice d'équipements électroniques garantit à la firme aérospatiale des fournitures régulières du type de composants électroniques dont elle a besoin. Les contacts de l'ancien dirigeant du Pentagone seront très utiles pour obtenir des renseignements et influencer les principaux décideurs chargés de passer les futurs contrats de la Défense réduisant ainsi l'incertitude relative à une perte éventuelle de commandes. De même, le soutien financier des efforts de lobby réduit la probabilité de voir le Congrès réduire les crédits pour la Défense [Ne peut-on considérer les 2 derniers aspects comme de la corruption ?]

p. 287 Ce chapitre est en contradiction avec la théorie "écologique". Les grandes organisations montrent de façon permanente par leurs actions qu'elles ne sont pas captives de leurs environnements, et qu'elles ont les moyens de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'environnement. Elles réduisent l'incertitude sociale en s'installant dans des Etats où les syndicats ont peu de pouvoir ou en construisant des usines dans des pays où une importante main d'oeuvre bon marché est disponible. Elles négocient des associations (joint-venture) qui réduisent la compétition. Elles font du lobbying auprès des élus nationaux ou régionaux [aux U.S.A., les élus des parlements d'Etat] pour soutenir des lois qui leur sont favorables et pour combattre celles qu'elles perçoivent comme dangereuses. Plus une organisation est grande, plus elle a de compétences, d'argent et d'influence disponibles. Mais les stratégies des directions vis-à-vis de l'environnement ne sont pas disponibles seulement pour les entreprises les plus grandes et les plus puissantes. Beaucoup de techniques que nous allons discuter sont utilisées par les PME, mais cela leur est beaucoup plus difficile. [cela confirme que la théorie "écologique" est tout à fait vraie pour les PME à moins qu'elles ne soient fortement organisées entre elles. Comment comparer le pouvoir de discussion d'épiciers avec celui des dirigeants de grandes surfaces ?] ...

p. 289 Recrutement. Le recrutement des personnes adéquates peut réduire l'influence de l'environnement sur l'organisation. En 1984, les administrateurs de l'Université de Boston ont embauché l'ancien maire de Boston, Kevin White, pour enseigner à l'Université pour 100.000 dollars par an (soit 500.000 frs par an, plus de 40.000 frs par mois, en valeur de l'époque).

N'y avait-il pas d'universitaires plus qualifiés pour un salaire moindre ? Probablement, mais White avait des relations et une influence politique. Sa notoriété pouvait attirer des donateurs pour améliorer l'état financier de l'Université. Il pouvait améliorer la relation entre l'Université et la Ville.

Cette pratique d'embauches sélectives destinées à réduire l'incertitude de l'environnement est très répandue. Les sociétés débauchent les dirigeants d'entreprises rivales pour acquérir des informations au sujet des projets de leurs concurrents. Les firmes de haute technologie débauchent les scientifiques de firmes rivales grâce à de fortes augmentations de salaire, et des actions gratuites pour acquérir la compétence technique de leurs compétiteurs. Cependant, l'attention principale des médias est réservée aux organisations privées qui recrutent d'anciens membres du gouvernement. Les cabinets d'affaires embauchent régulièrement de telles personnalités souvent pour des salaires exorbitants pour acquérir de meilleurs liens avec des décideurs influents et la connaissance des décisions gouvernementales [ici, cela s'appelle des délits d'initiés]. Les principaux cabinets d'avocats-conseils de New-York et de Washington sont, par exemple, pleins d'anciens membres influents du Congrès ou d'anciens proches collaborateurs des Présidents.

.....  
 p. 295 Cooptation .... Les recherches montrent que la composition des conseils d'administration s'expliquent en considérant les besoins de l'entreprise du point de vue du contrôle de l'environnement. Si le besoin essentiel de l'entreprise est celui du capital, vous pouvez vous attendre à trouver une proportion élevée d'administrateurs provenant des banques, des compagnies d'assurances et d'autres institutions financières. Les industries contrôlées par l'Etat ont un conseil où abondent les représentants des agences gouvernementales et les juristes. Vous pouvez vous attendre à trouver dans le conseil des firmes où règne une incertitude sociale, des dirigeants syndicaux, et dans celles dont la survie dépend de contrats publics, d'anciens dirigeants politiques. Les entreprises qui dépendent de l'opinion publique font venir dans leurs conseils des spécialistes célèbres de la consommation, des femmes éminentes ou des représentants des minorités. Les conseils des entreprises suspectes aiment embaucher des prix Nobel, des héros militaires ou d'autres personnalités remarquables. Si vous êtes à la tête d'une institution de placement qui a dû plaider coupable dans plusieurs milliers de cas de fraude, vous pouvez tenter de restaurer quelque peu votre réputation en faisant venir quelqu'un dont l'honnêteté et l'intégrité sont incontestées.

p. 299 Lobbying

L'industrie automobile américaine veut que le gouvernement fédéral agisse en faveur de la vente de véhicules fabriqués par les firmes américaines. Elle peut attendre passivement en espérant que les parlementaires prennent d'eux-mêmes les décisions permettant de protéger les intérêts de l'industrie automobile américaine. Mais elle peut aussi présenter le dossier directement aux principaux hommes politiques.

C'est naturellement la deuxième solution que l'industrie a choisie. Les principaux constructeurs automobiles, individuellement et collectivement par l'intermédiaire de leurs associations professionnelles et des PAC (Political Action Committee) recherchent activement à influencer les parlementaires pour qu'ils votent des lois favorables aux intérêts de l'industrie américaine. Ces "lobbyists" plaident, par exemple, pour des restrictions à l'importation, pour supprimer les exigences en matière d'équipement de sécurité, et les mesures pour l'économie moyenne d'énergie et pour obtenir des impôts modestes.

L'industrie automobile n'est pas la seule. Le lobbying - utilisation de l'influence pour obtenir des résultats favorables - est une pratique très générale utilisée par les organisations pour améliorer leur environnement.

Les années 80 ont vu un accroissement marqué de l'usage des P.A.C. comme véhicules du lobbying. Par exemple, les P.A.C. sont une source majeure de fonds pour les candidats aux élections. Les organisations qui sollicitent des avantages particuliers peuvent faire parvenir de l'argent grâce aux P.A.C. à ceux des candidats qui auront soutenu leurs intérêts [pas besoin de fausses factures et de bureaux d'études factices !].

#### Chapitre 14 - La gestion du changement organisationnel

Le domaine du changement organisationnel est celui du changement planifié des structures. Les organisations ont besoin de changer et de s'adapter pour demeurer efficaces.

Un grand nombre de forces peuvent déclencher le changement. L'agent de changement est l'individu ou le groupe d'individus qui réalisent le changement de structures. Il ou elle choisit l'une des stratégies d'intervention structurelle, technologique ou organisationnelle. La réalisation du changement exige de dégeler la

situation antérieure, de faire la transformation et de geler le changement pour le rendre permanent. Cette réalisation demande également une décision sur la façon dont le pouvoir sera réparti après le changement.

Les faits montrent que le changement apparaît plus volontiers dans les organisations complexes, peu formalisées et décentralisées.

Malgré toute l'attention qu'a reçu le changement de la part des théoriciens de l'organisation, les organisations ont plus tendance à être stables qu'à changer. Les organisations peuvent être décrites comme ayant de longues périodes d'inertie suivies par de courtes périodes de changements importants, et parfois dramatiques périodes qui culminent de façon aiguë et très brève. En d'autres mots, le changement n'est pas fréquent, et il est, par nature, révolutionnaire. La théorie du contrôle du pouvoir insiste sur le fait que les changements structureaux, quand ils se produisent, ne sont pas planifiés et ne répondent pas à des besoins d'efficacité technique ou aux exigences de l'environnement. Les changements indiquent une perte de contrôle par la coalition dominante de l'organisation.

#### Chapitre 15 - La gestion des conflits organisationnels

Le conflit est un processus dans lequel un effort est volontairement accompli par une personne ou une unité pour en bloquer une autre dont les résultats gênent l'atteinte des buts de la première ou le développement de ses intérêts. Les opinions sur les conflits peuvent être classées comme traditionnelles et comme interactives.

La position traditionnelle considère tous les conflits comme mauvais. Les interactionnistes encouragent le conflit. La perspective interactionniste est actuellement en vogue chez les théoriciens, mais, en pratique, la position traditionnelle prédomine.

Les sources structurelles de conflit les plus fréquemment citées sont l'interdépendance des activités, la dépendance stricte des activités, la forte différenciation horizontale, la faible formalisation, la dépendance vis-à-vis de ressources limitées, les différences des critères d'évaluation et des modes de récompense, la prise de décision participative, l'hétérogénéité des membres, l'incohérence des statuts, le mécontentement vis-à-vis des rôles et les distorsions de communications.

Les techniques de résolution comprennent la définition et l'appel à des buts supérieurs, la réduction de l'interdépendance entre unités, l'accroissement des ressources, la résolution des problèmes par les parties, les systèmes d'appel, l'autorité systémique formelle, l'interaction accrue, les critères d'évaluation et les récompenses valables pour toute l'organisation, la fusion des unités en conflit. La simulation des conflits peut être obtenue par la manipulation des messages et canaux de communication, la création d'unités hétérogènes et la compétition provoquée entre unités.

### Chapitre 16 - La gestion de la culture organisationnelle

Les organisations ont leur personnalité tout comme les individus. La culture d'une organisation est un système de significations partagé. Ses caractéristiques principales sont le degré de l'initiative individuelle, la tolérance aux risques, le mode de direction, l'intégration, le contact avec la direction, le contrôle, l'identité, les récompenses, la tolérance aux conflits et les modes de communication.

Les organisations ont des cultures et des sous-cultures dominantes. La culture exprime les valeurs essentielles partagées par la majorité des membres de l'organisation, quoique la plupart des grandes organisations possèdent d'autres valeurs qui s'expriment en sous-cultures. Les cultures fortes sont celles où les valeurs sont admises avec force, clairement formulées et largement partagées. Ces cultures fortes accroissent la cohérence des comportements. De ce fait, elles peuvent agir comme des substituts de la formalisation [comme dans les professions libérales, les "professionnels" américains].

La source ultime de la culture organisationnelle se trouve dans ses fondateurs. Elle est maintenue par les processus de sélection et de socialisation de l'organisation et les actions de la direction. Elle est transmise sous forme d'histoires, de rituels, de symboles matériels et de langage.

Le débat central de la culture organisationnelle est celui qui concerne la possibilité de gérer cette culture. On peut changer les cultures, mais il semble qu'il existe un certain nombre de conditions nécessaires pour obtenir ce changement. Même quand les conditions sont favorables au changement, les patrons ne peuvent attendre une acceptation rapide des nouvelles valeurs culturelles. Les changements culturels se mesurent en années plutôt qu'en mois.

## Chapitre 17 - La gestion de l'évolution des organisations

Croissance et déclin, les 2 époques les plus significatives dans la vie d'une organisation provoquent des problèmes et des possibilités très différents pour les dirigeants.

La littérature sur la théorie des organisations a un biais en faveur de la croissance. "Plus c'est gros, mieux c'est" exprime ce biais. Il y a un défaut qui caractérise la rapidité de changements des structures pendant un déclin prolongé et qui n'est pas évident dans la croissance. Ce défaut produit une structure plus lourde dans la même organisation, pour une même taille, pendant le déclin que pendant la croissance. De ce fait, pendant le déclin, cette administration plus lourde est plus marquée par la lutte pour le pouvoir. Il existe une tendance des dirigeants à ignorer assez longtemps le déclin, puis à le traiter comme une aberration, et finalement à répondre correctement avec un certain retard.

Pendant le déclin, les dirigeants doivent gérer des niveaux de conflits plus élevés, la croissance des intrigues, la résistance au changement, la perte de crédibilité, les changements dans la composition de la force de travail, un niveau élevé de démissions, et la baisse de la motivation des employés.

Les suggestions pour gérer le déclin comprennent la clarification de la stratégie de l'organisation, des communications meilleures, la prise de décision centralisée, la reconception des tâches et le développement d'approches innovantes des économies et réductions.

## Chapitre 18 - Les organisations de l'avenir

Ce chapitre considère la façon dont les organisations de l'an 2000 seront différentes de celles d'aujourd'hui.

La révolution informatique va effacer les frontières entre centralisation et décentralisation, réduire la différenciation verticale et permettre à plus d'employés de travailler chez eux (??). Ce besoin d'innovation radicale produira probablement une forme d'organisation qui puisse simultanément favoriser l'innovation et pourtant permettre la coordination efficace de dizaines de milliers d'employés.

Il existe un besoin d'"internationaliser" les concepts de la théorie des organisations pour les rendre applicables dans le monde entier. La prochaine décennie verra un accroissement de la recherche orientée vers l'identification des différences entre les cultures nationales et la détermination de la façon dont ces différences affectent la conception des structures organisationnelles optimales.

Pendant la prochaine décennie, on notera des efforts accrus pour mieux intégrer le contenu des diverses disciplines traitant des entreprises et des affaires en général. Cela ne changera pas les organisations elles-mêmes, cela changera la façon dont nous les étudions. La théorie des organisations devrait être la première bénéficiaire de cet effort d'intégration car elle relie des disciplines comme le comportement dans les organisations (psychologie des organisations), la gestion du personnel et des ressources humaines, la planification stratégique, la gestion de la production, des services et de la comptabilité.

---

[Dans les 518 pages de ce manuel très répandu de Théorie des Organisations, une seule page porte sur "le contexte international". J'ai cru devoir la traduire, bien qu'elle soit fort mauvaise].

p. 402 La théorie des organisations dans un contexte international

Presque toutes les recherches en théorie des organisations ont été menées en Amérique du Nord [et pas au Mexique !] ou en Grande-Bretagne [comme si le Japon n'existait pas en 1987 !]. Cependant, des organisations existent dans chaque pays du monde, et leurs patrons se fient aux concepts de la théorie des organisations pour améliorer leur efficacité. Compte tenu du fait que l'environnement politique, social et économique de beaucoup de pays est très différent de celui des Etats-Unis, du Canada ou de la Grande-Bretagne, il existe un besoin d'"internationalisation" de la théorie des organisations. Nous pouvons nous attendre à ce que des dimensions environnementales de la théorie des organisations soient plus largement prises en compte pendant la prochaine décennie pour tenir compte des différences entre cultures nationales.

Nous savons déjà qu'il existe des similarités entre les caractéristiques des employés dans des groupes de pays [ce sont les modèles de Hofstede], c'est-à-dire que l'on

trouve des valeurs communes et de mêmes attitudes parmi les peuples d'Europe Centrale comme l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche ([sic pour l'Europe "Centrale"] pour les pays nordiques [Norvège, Suède et Danemark] et les pays d'Amérique Latine. De plus, nous savons que les cultures nationales diffèrent selon la façon dont le pouvoir est réparti dans les organisations, selon la tolérance vis-à-vis de l'incertitude et l'importance attribuée à l'individualisme et au matérialisme. Par exemple, le Royaume Uni est très exigeant du point de l'égalité, de l'éthique individuelle et de l'acquisition de biens matériels, alors que des pays comme le Pakistan, le Venezuela et la Yougoslavie ont des valeurs culturelles très différentes [le contraire serait plutôt surprenant !].

Il n'y a pas de doute que ces différences culturelles doivent influencer sur les recommandations relatives à la meilleure organisation possible. Mais qu'est-ce que la recherche va montrer ? Nous pouvons nous livrer à un peu de spéculation.

Dans les pays où la société accepte que le pouvoir soit distribué de façon inégale dans ses institutions, les gens préfèrent la centralisation. De même, quand une société se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës, une forte formalisation semble attirante. Ces préférences peuvent expliquer de façon très convaincante pourquoi les patrons français et italiens tendent à créer des bureaucraties rigides qui comportent à la fois centralisation et formalisation [c'est un des sommets de l'aveuglement et de la suffisance anglo-américaine : quoi de plus anti-égalitaire que la société britannique dont les dirigeants sont recrutés presque uniquement parmi les anciens d'Oxford et Cambridge ou simplement la poll-tax. Quoi de plus anti-égalitaire que la formidable capacité de licencier que possèdent les patrons américains ou un nouveau président américain appartenant à un parti différent de celui du président précédent. Quoi de plus formaliste que les réglementations de police des frontières et des douanes américaines ?]. C'est là que l'on trouve les raisons pour lesquelles l'Inde préfère la centralisation [dans un pays dont chaque région dispose d'un gouvernement souvent opposé au gouvernement central!] et une faible formalisation [quoi de plus tatillon que l'administration indienne !] et pour lesquelles les allemands préfèrent la formalisation avec la décentralisation [tout cela n'est qu'une accumulation scandaleuse de préjugés anglo-américains !]. Mais est-ce que le contrôle gouvernemental crée dans les pays communistes des environnements plus stables et, de ce fait, des structures plus "mécaniques" pour le fonctionnement des organisations ? Est-ce que le manque d'instruction dans le Tiers-Monde [ce n'est pas vrai du tout dans beaucoup de pays] ne se traduit pas par une plus grande formalisation [Non !]. Est-ce que les pays dont le peuple a une forte tolérance pour l'incertitude et l'ambiguïté ne sont pas plus réceptifs

a des conceptions plus innovantes de l'organisation comme la structure matricielle (Notons que, pour Hofstede, parmi les pays non "innovants" car non "tolérants à l'incertitude" se trouvent, par exemple, le Japon, l'Allemagne, l'Espagne et la France dont le développement économique a été particulièrement brillant au cours des récentes années !]. C'est à ces questions que des recherches ultérieures doivent répondre.

---

