

# La culture d'entreprise et la recherche de l'« excellence »

## Enterprise Culture and the Search for "Excellence"

Paul DU GUAY and Graeme SALAMAN

Volume 23, Number 2, Fall 1991

La sociologie du travail : un nouveau rôle? Un nouvel objet?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/001315ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/001315ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

DU GUAY, P. & SALAMAN, G. (1991). La culture d'entreprise et la recherche de l'« excellence ». *Sociologie et sociétés*, 23(2), 129–149.  
<https://doi.org/10.7202/001315ar>

Article abstract

Recent changes in work organisations have so far been analyzed largely in terms of whether actual changes have measured up to the exhortations and prescriptions of those who promote and describe these changes. This sceptical empirical approach, though valuable, misses a major point: that the importance of these changes is not simply their empirical application, but their existence as a vision of the enterprise, a formulation of how managers and staff relate, a conception of what managers and employees are, as social individuals. This view uses the language of enterprise and the technology of culture change programmes to define employees and their work in terms of post-bureaucratic organizations where controls is achieved through the reconciliation of individual and corporate goals. The connections between these views and the Thatcherite political and social context within which they occur are underlined.

## La culture d'entreprise et la recherche de l'«excellence»

PAUL DU GAY et GRAEME SALAMAN  
(traduction Suzanne Mineau)

---

Dans cette dernière décennie du xx<sup>e</sup> siècle, la sociologie du travail se retrouve devant un dilemme. Une situation nouvelle semble survenir dans le monde du travail : le déclin des anciennes certitudes que les sociologues ont traditionnellement dénoncées mais qui alimentaient leurs analyses, la disparition des formes mêmes du travail sur lesquelles s'axaient les recherches, c'est-à-dire le chantier naval, les mines, l'omniprésente industrie automobile, les types d'organisations qui nous servaient à élaborer notre analyse semblent traverser une crise grave. Nous sommes entourés de changements, de rumeurs de changements et de demandes de changements profonds et avantageux. Pourtant, au milieu de cette effervescence, la réaction des sociologues reflète les caractéristiques habituelles de leur discipline : des analyses contradictoires découlant de théories contradictoires mènent à des conclusions diamétralement opposées.

Il existe un certain consensus sur une partie des faits ; les désaccords touchent plutôt les répercussions des changements. On voit apparaître deux définitions différentes : il y a ceux qui prétendent que les changements annoncent une ère nouvelle, une transformation radicale et systémique par rapport au passé, et il y a ceux qui cherchent à minimiser l'importance des changements, à montrer qu'il y a continuité plutôt que rupture radicale avec le passé parce que les changements sont partiels, non généralisés et que certains s'inscrivent dans une tendance amorcée antérieurement.

Cet article traite de ces changements, mais notre analyse ne se situe pas surtout au niveau empirique ; en effet, nous ne présenterons pas de données pour démontrer la présence ou l'absence de changement, puisque à notre avis, les études montrent bien une transformation de certains éléments-clés. Nous analyserons plutôt certains aspects culturels et idéologiques des changements. Nous en examinerons quelques-uns qui ont été peu étudiés, soit l'émergence et la promulgation d'une conception managériale différente de la nature et de la dynamique de l'entreprise et, surtout, du type d'attachement et de participation du personnel. Des changements dans la définition des tâches, dans la structure organisationnelle et dans les relations de travail s'accompagnent d'une activité de gestion systématique afin d'influer sur l'attitude des salariés à l'égard de leur entreprise. Cette activité reflète la

nouvelle conception que les cadres se font de leur rôle, soit celui de gestionnaires des significations.

Notre analyse de l'idéologie sur laquelle se fondent les changements en cours contribuera peut-être à mettre fin à la controverse au sujet de leur importance. Nous démontrerons qu'un élément-clé de ces changements n'est guère nouveau. Il révèle une donnée familière de la pensée des cadres, une donnée évidente depuis une cinquantaine d'années et souvent étudiée: la nécessité d'exploiter l'intelligence, le sens de l'engagement et les efforts des salariés en leur déléguant une certaine liberté d'action, mais aussi la nécessité de s'assurer qu'ils utilisent cette liberté de façon responsable et prudente.

Cependant, dans cette ligne de continuité, dans ces efforts bien connus pour résoudre les dilemmes persistants de la gestion, on voit apparaître des éléments nouveaux. Ces éléments nouveaux, que prônent les consultants et que favorise le climat culturel et politique, ce sont l'importance accordée à la création et à la structuration de la subjectivité du salarié ainsi qu'une confiance renouvelée en la possibilité et en l'utilité d'une telle démarche. Le cadre est défini comme celui qui a la responsabilité (et, idéalement, la compétence) de forger l'identité du salarié, et le salarié apparaît comme celui qui est capable de réagir positivement à cette tentative et y consent. La «culture» vient aujourd'hui remplacer les facteurs qui déterminaient auparavant le comportement du salarié comme la classe sociale, la race, le sexe, la structure organisationnelle, les relations de travail et les affiliations. C'est surtout à cause de son caractère explicite et plein d'assurance que ce projet de gestion se prétend innovateur.

Les aspects pratiques du changement actuel dans les organisations sont évidents. Pour beaucoup, même ceux qui œuvrent dans le domaine de l'éducation supérieure, ce changement est devenu une réalité personnelle; il y a un changement de l'environnement extérieur, des emplois, des méthodes et des structures organisationnelles ainsi que des relations de travail. Des études récentes menées au Royaume-Uni par Thomson, Pettigrew et Rubashov (1985) et aux États-Unis par Severence et Passino (1986) commencent à révéler l'anatomie de l'évolution de la stratégie de l'entreprise. Dans leur enquête menée en 1984, Thomson et ses collaborateurs ont interrogé mille chefs de direction et cadres supérieurs ou intermédiaires de 190 entreprises sur les changements survenus depuis 1979; 33 pour cent ont signalé des «changements radicaux», 56 pour cent ont reconnu qu'il y avait eu «certains changements» et 19 pour cent ont indiqué qu'il n'y en avait eu aucun ou peu. Parmi les facteurs qui ont entraîné ces changements, surtout dans les stratégies, il y avait la récession générale et la transformation des marchés (Pettigrew, 1988, pp. 1-2).

Les principaux changements peuvent être regroupés sous quelques grandes rubriques.

Il paraît évident, par exemple, que l'environnement des entreprises change et qu'il change de façon inédite. Essentiellement, ces principaux changements dans l'environnement sont les suivants: déclin des industries traditionnelles du capitalisme parvenu à maturité (aciéries, charbonnages, chantiers navals, etc.); accroissement dramatique des pressions de la concurrence, notamment de la part des économies nouvellement industrialisées; augmentation des pressions dues à la déréglementation et au lobbyisme des milieux politiques, des consommateurs et des environnementalistes. Au Royaume-Uni, en particulier, le déclin des entreprises de fabrication et la transformation des entreprises survivantes se sont accompagnés de pressions de nature politique dans le secteur privé qui est encore très important (plus de 25 pour cent de la main-d'œuvre salariée). On a observé des modifications dans le coût de l'énergie, les ressources, l'inflation, la législation du travail et la technologie.

L'essor des économies très concurrentielles du Sud-Est asiatique, qui utilisent de nouvelles technologies, une main-d'œuvre relativement bon marché et de nouveaux principes organisationnels, représente une grave menace pour les entreprises bien établies en Europe de l'Ouest; à cette menace s'ajoute l'émergence d'un marché véritablement international, ou d'une économie mondiale, par suite de l'informatisation des communications et de la naissance de multinationales dont les activités couvrent l'ensemble du globe. Un autre élément, crucial lui aussi, est la nature inédite de la concurrence internationale, c'est-à-dire le déclin et la fragmentation de ce qui avait été jusque-là des marchés de masse et la demande

de produits sur mesure qui en découle. «Il n'y a plus de marchés qui ne sont pas des créneaux.» (Peters, 1989, p. 28.)

### RÉACTIONS STRATÉGIQUES

Deux points de vue divisent assez nettement les études sociologiques sur les réactions stratégiques des entreprises aux pressions de l'environnement. Traditionnellement, les sociologues industriels ont manifesté de l'incompréhension à l'égard de la stratégie de gestion (ce concept relativement peu développé dans ce champ); quand par exception ils se sont servis de ce concept, ç'a été pour caractériser de présumées priorités (comme dans Braverman), de sorte que les priorités et l'activité de gestion découlaient directement des impératifs du système (voir Salaman, 1982); d'autres ont insisté sur la nature provisoire, «opportuniste» et «à la pièce» de l'activité de gestion et en ont déduit que la stratégie est dotée des mêmes caractéristiques. Ces deux notions de stratégie sont erronées; la première surestime largement la «rationalité» et la planification des gestionnaires afin d'étayer une vision critique de l'activité de gestion; quant à la seconde, en faisant ressortir à quel point l'activité de gestion est confuse, hésitante, fragmentée, voire contradictoire, elle présume trop souvent que la gestion ne peut absolument pas être cohérente ou planifiée. Bien pis, l'activité de gestion ne peut pas, par conséquent, avoir de sens. Notre article traite justement du sens qui reflète l'activité courante de gestion et qui est reproduit par elle.

À cause de ces façons boiteuses d'aborder la stratégie de gestion, les analyses qui ont suivi ont généralement accordé énormément d'attention à l'aspect empirique des changements observés, recherchant par exemple avec un enthousiasme particulier des signes de flexibilité; par contre, elles se sont peu intéressées au contexte global des changements, c'est-à-dire à la façon dont des aspects distincts du changement sont reliés dans le cadre de la stratégie, des intentions ou des politiques de gestion et comment ils découlent des aspects plus larges de la pensée et de la culture des gestionnaires. Certains faits démontrent, en effet, qu'en dépit des difficultés de mise en œuvre, les gestionnaires pensent qu'ils agissent en fonction d'une stratégie et tentent d'agir ainsi. Une grande partie de cette stratégie consiste à orienter les énergies et les ressources de l'entreprise. Cappelli et McKersie (1987) soutiennent que, d'après leurs recherches, les gestionnaires peuvent amorcer un programme que Sissons (1989, p. 23) appelle la «gestion de l'actif» et qui consiste à «transférer le capital de l'entreprise des activités très coûteuses et peu rentables vers d'autres plus rentables; à l'extrême, cela peut se traduire par la vente d'une partie ou de la totalité de l'entreprise et par le transfert de ces actifs dans un autre secteur d'activités dans le même pays ou ailleurs» (Sissons, p. 23). Un tel programme peut entraîner un retrait des investissements ou une acquisition, une croissance organique selon des paramètres définis par une politique ou des entreprises en participation.

Une seconde stratégie, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cet article, consiste à tenter d'accroître la «valeur ajoutée» de chaque salarié. Pour cela, il faut essayer de changer son comportement en modifiant les méthodes, les structures, la formation, etc.

Il semble bien que les entreprises britanniques aient adopté ces deux stratégies. Dans le cadre de la seconde, elles ont souvent tenté de réduire leurs frais, le nombre de leurs travailleurs ainsi que leurs approvisionnements et leurs stocks. Souvent, une baisse de la main-d'œuvre s'est nécessairement accompagnée de l'adoption de nouvelles méthodes de production, de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles technologies, notamment dans le domaine informationnel.

Severence et Passino notent que «des études récentes de *Fortune* auprès de mille chefs de direction confirment que la planification d'une stratégie et sa mise en œuvre sont leurs deux principales préoccupations. Ce sont également les tâches auxquelles ils consacrent le plus de temps et auxquelles ils souhaiteraient accorder encore plus d'attention» (1986, p. 1). Les chercheurs américains concluent que la stratégie qui a prédominé dans le domaine de la fabrication a été centrée sur l'amélioration spectaculaire de la qualité ainsi que sur

une importante baisse des coûts grâce à l'élimination des stocks et à une réduction radicale de la main-d'œuvre directe. Dans le secteur de la commercialisation, la stratégie la plus marquante des entreprises a été une tentative d'accroître leur part du marché tout en offrant de nouveaux produits. La mise en œuvre des stratégies s'est accompagnée du remplacement de l'équipe de gestion et s'est caractérisée par d'importants investissements dans les installations, dans les équipements, dans la R.D. ainsi que dans les systèmes de contrôle de la production (Pettigrew, 1988, p. 2).

Dans une autre étude, Hendry et ses collaborateurs décrivent une série de «réactions stratégiques de base» face au défi et au changement de l'environnement : restructuration compétitive, décentralisation, internationalisation, acquisitions et fusions, améliorations de la qualité, nouvelles technologies ainsi que nouveaux concepts de la prestation des services et de la distribution (Hendry et coll., 1987).

Ces réactions stratégiques peuvent elles-mêmes provoquer ou s'accompagner d'autres changements ; ainsi, la diversification exigera des changements internes, des structures, méthodes et cultures différentes, notamment le souci d'une nouvelle conception des relations entre la direction et le personnel et d'une identification du personnel aux objectifs de gestion.

En plus de l'évolution de l'environnement et des stratégies, on a donc fortement l'impression que l'organisation interne de l'entreprise se modifie. Les changements qui apparaissent sont d'ordres divers : changement de la structure organisationnelle, notamment abandon de structures bureaucratiques centralisées en faveur de diverses structures plus horizontales, plus évasées avec une plus grande délégation des pouvoirs ; changement de la conception des tâches avec l'introduction d'habitudes et de méthodes de travail flexibles ; changement dans les méthodes de recrutement, de sélection et de récompense et de leurs relations aux mesures de rendement ; enfin, tentatives de modifier les cultures d'entreprise.

#### CHANGEMENTS AU LIEU DE TRAVAIL : CONCEPTION DE LA TÂCHE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RELATIONS DE TRAVAIL

On a soutenu qu'au cours des années 1980, les cadres avaient réagi de plus en plus à l'évolution de l'environnement décrite précédemment en tentant de répondre par une plus grande flexibilité interne aux fluctuations (nature et quantité) de la demande des biens de consommation. Le débat au sujet de l'entreprise flexible, la recherche d'exemples de flexibilité, les analyses visant à démontrer que les entreprises ne recherchent pas ou n'atteignent pas cette flexibilité, tout cela correspond à l'obsession que l'on avait connue antérieurement, à l'ère post-Braverman, au sujet de la baisse du niveau des qualifications. Comme dans ce dernier débat, les aspects empiriques sont imprégnés de considérations politiques et théoriques. Le modèle de l'«entreprise flexible», mis au point par Atkinson à l'Institute of Manpower Studies, décrit les éléments qui sont jugés nécessaires pour que l'entreprise soit capable de s'adapter rapidement et facilement à l'évolution du marché.

Ce modèle a soulevé énormément d'intérêt. Atkinson a été accusé de confondre prescriptions et descriptions, de décrire un type idéal que certains ont considéré comme un énoncé de tendances empiriques. En réalité, les signes d'un mouvement vers la flexibilité laissent entrevoir une situation très diversifiée et extrêmement complexe ; aux yeux de certains auteurs, cette situation constitue une rupture radicale par rapport aux méthodes de Ford, alors que pour d'autres, elle représente essentiellement un prolongement des méthodes et de la dynamique de Ford.

Récemment, une étude en profondeur des données sur la flexibilité en arrive à la conclusion suivante : «Il y a eu une série inégale de changements, habituellement modestes et par bribes, mais il y a eu néanmoins un mouvement apparemment significatif vers l'élargissement et le chevauchement des descriptions des tâches et des fonctions. Comme l'a démontré Fairbrother dans les années 1980, il s'est produit toute une mosaïque de changements plus ou moins contestés et négociés [...] un glissement marginal, l'adoption partielle et cas par cas de méthodes flexibles de travail et d'embauche.» (Elger, 1990, p. 81.)

Un des grands problèmes au sujet de la thèse de la flexibilité demeure celui du niveau où se situe l'argumentation. Atkinson décrit-il des pratiques réelles? offre-t-il un cadre d'analyse des changements (sans avancer d'hypothèse au sujet de leur importance)? ou encore décrit-il ce que les cadres veulent faire, essaient de faire ou même devraient faire? En d'autres mots, décrit-il la pensée des cadres plutôt que leurs méthodes? Selon Atkinson, bien que «la flexibilité soit devenue un thème important dans la nouvelle pensée des entreprises» (Atkinson, 1985, p. 26), il y a en réalité «peu d'entreprises du Royaume-Uni qui ont réorganisé en profondeur et de façon explicite leur main-d'œuvre sur cette base» (Atkinson, 1985, p. 28).

Cette affirmation soulève un point crucial. La flexibilité semble importante non seulement parce qu'elle peut représenter ou non une rupture quantitative par rapport au fordisme, mais aussi parce qu'elle est un élément-clé de la pensée des cadres; elle représente ce que la direction croit qu'elle *devrait* faire, ce que les cadres considèrent comme une aide pour atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est ce qu'Atkinson exprime autant que n'importe quelle tendance empirique.

La flexibilité «est associée non seulement à des micro-changements dans l'entreprise ou même à des macro-changements dans le marché du travail, mais également à une restructuration en profondeur des relations de travail, de la nature du travail lui-même et de l'organisation sociale en général. En tant que panacée mal définie, la flexibilité est considérée comme l'obligation de s'adapter à la nouvelle technologie, à une croissance sans emplois à cause d'un chômage inévitable et à un avenir «post-industriel» incontournable» (Pollet, 1988, p. 299).

Pourtant, ce n'est pas là le seul aspect idéologique de la notion de flexibilité.

Nous voulons démontrer que l'intérêt que manifeste actuellement la gestion pour la flexibilité, sous toutes ses formes ou sous une forme particulière, est lié au souci des gestionnaires de structurer la subjectivité des travailleurs en fonction d'une vision de l'entreprise, des cadres et du personnel qui englobe la culture, l'esprit d'entreprise ainsi que l'identité et les attitudes des travailleurs.

Un certain nombre d'auteurs ont soutenu qu'à cause surtout des innovations technologiques liées à l'informatisation, l'organisation du travail évoluera probablement vers une organisation «qui dépend moins d'habiletés manuelles spécifiques et davantage d'une compréhension commune des propriétés des systèmes ainsi que de l'utilisation positive des aptitudes au diagnostic [...] un tel changement misant davantage sur le travail d'équipes polyvalentes» (Elger, 1990, p. 73). Si de tels changements sont en train de se produire, il est certain qu'ils influent sur les tentatives que font les cadres pour orienter l'attitude des travailleurs à l'égard de leur travail. Par rapport à un travail moins spécialisé, plus limité et plus individuel, les salariés qui feront partie d'équipes polyvalentes auront sans doute beaucoup plus d'autonomie et de responsabilités. Leur sens de l'engagement face aux objectifs et aux priorités de gestion devient par conséquent crucial, puisqu'ils ont plus de possibilités d'avoir un comportement perturbateur.

Si des changements dans le travail et son organisation exigent plus d'engagement de la part des travailleurs, des changements dans le climat et le contexte des relations de travail ont permis de s'attaquer à la résistance des travailleurs. Bien plus, cette attaque s'est souvent accompagnée de tentatives de manipulation de la nature et de la portée de l'autorité et de la légitimité des cadres.

Dans une étude des changements qu'a subis le lieu de travail, Terry soutient que les efforts de la direction pour obtenir des concessions de la part des travailleurs s'accompagnent d'une tentative de restructuration de la définition idéologique des relations employeur-salariés; on profite «de l'insécurité et de l'incertitude que créent les tensions du marché commercial non seulement pour intimider les travailleurs, mais aussi pour remanier activement le terrain idéologique des négociations» (Elger, 1990, p. 87).

Comme l'a souligné Guest dans un important article du *Newsweek*, le lien entre une nouvelle définition du travail et une «nouvelle approche» des relations de travail en vue

d'obtenir l'engagement des travailleurs est devenu évident pour la première fois en 1981. «De plus en plus d'entreprises et de syndicats, y lisait-on, prennent leurs distances par rapport à l'ancienne éthique primaire du lieu de travail et aux relations conflictuelles qu'elle faisait naître [...] Beaucoup d'entreprises [...] instaurent de nouveaux mécanismes afin d'obtenir la participation des travailleurs.»

En outre, nombre d'éléments-clés des programmes actuels de transformation du travail s'inspirent abondamment du modèle japonais. Ils cherchent à éliminer les inconvénients classiques des formes administratives traditionnelles, ou formes scientifiques, de l'organisation du travail : peu de motivation et d'engagement des travailleurs, ce qui entraîne un travail de qualité médiocre, un manque de créativité et un volume de travail déséquilibré à la chaîne d'assemblage. Le système de gestion japonais cherche, au moyen de ses programmes de cercles de qualité, à faire de chaque travailleur un inspecteur de la qualité qui est responsable de modifications et d'améliorations constantes; il cherche aussi à obtenir une chaîne d'assemblage équilibrée au moyen de méthodes de production «juste à temps» et de meilleures relations entre fournisseurs et utilisateurs. Ces méthodes ont été adoptées au Royaume-Uni et elles ont été accueillies comme une transformation révolutionnaire par rapport aux anciennes pratiques ainsi que comme une étape cruciale dans l'obtention de niveaux concurrentiels de qualité et d'efficacité. Pourtant, comme le souligne Elger, ces innovations exigent non seulement beaucoup d'efforts et d'initiative, mais aussi une très forte intégration de la direction et du personnel, puisqu'un rendement constant du système global dépend maintenant de la vigilance, du sens de l'engagement et de la compétence sans faille des salariés subalternes. Il devient évidemment primordial que ces salariés aient un comportement «responsable», qu'ils partagent les valeurs et les objectifs de l'organisation. Oliver et Wilkinson (1988) soutiennent, par exemple, que les méthodes de production «juste à temps» et le «contrôle total de la qualité», de par leur nature même, «génèrent des tensions au travail qui exigent un effort et un esprit d'initiative soutenus, mais qui supposent aussi une très grande interdépendance des travailleurs et de la direction [...] Pour que de telles méthodes soient efficaces, il faut maintenir l'engagement du travailleur grâce à des relations sociales élargies» (Elger, 1990, p. 89).

Il y a un autre domaine important de changement qui reflète lui aussi la recherche de la flexibilité, mais cette fois au niveau organisationnel plutôt qu'au niveau de la conception du travail. Il s'agit de la tendance de nombreuses entreprises à adopter des types de structures qui favorisent l'obtention d'un double objectif de gestion : la responsabilisation du processus décisionnel et un contrôle suffisant sur les pouvoirs décisionnels délégués au moyen de la décentralisation, de la réduction de la bureaucratie, de la diminution des échelons de gestion et, par conséquent, de la séparation de l'entreprise en divisions responsables et autonomes à l'intérieur d'une structure de contrôles financiers et de la politique de l'entreprise. Ces innovations ne sont pas apparues uniquement dans le secteur privé. Les chemins de fer britanniques et les services nationaux de santé ont connu une décentralisation et une division en centres de profit responsabilisés, etc. De telles innovations représentent un effort en vue d'optimiser les relations entre le bureau central et les divisions opérationnelles. À la suite d'une étude de 17 entreprises britanniques à divisions multiples, Goold et Campbell (1987) ont repéré trois types de relations entre le bureau central et ses centres opérationnels, chaque type étant manifeste dans les faits et permettant de résoudre certains problèmes tout en en soulevant d'autres. Parmi les changements importants qui apparaissent actuellement et dont l'ampleur doit être considérée, notons la tendance à adopter des structures décentralisées et moins bureaucratiques.

À cet égard, des innovations récentes au sein de la société pétrolière BP sont typiques et révélatrices. Un nouveau président en est venu à la conclusion qu'il fallait remplacer les structures, les systèmes et, dans une certaine mesure, le personnel. Il fallait «éliminer les crustacés accumulés sur la coque de BP» afin de donner une nouvelle orientation au navire à la dérive. Il est certain que ces crustacés sont importants, puisqu'ils empêchent l'entreprise de prendre la direction voulue, et ils sont de différents types; il y a les salariés

inutiles ou qui ne conviennent pas, la bureaucratie qui est source d'obstructions et de délais, les attitudes inadéquates, le manque de formation et de perfectionnement. Il faut remplacer tous ces éléments par une organisation ainsi que par une culture qui soient moins bureaucratiques, moins réglementées, plus entreprenantes et plus responsabilisées. L'accent qui est mis sur la culture est révélateur, mais il faut noter que cette dernière est définie comme le fait d'amener le personnel à croire en ce que le chef de direction tente de faire. Une des caractéristiques typiques des récents changements organisationnels est la très grande valeur accordée à la notion de culture d'entreprise. Certains succès manifestes obtenus récemment par des entreprises sont considérés comme une conséquence des programmes de changement de culture; c'est ainsi que les manuels de B.A. (*business administration*) et de gestion insistent énormément sur un changement de culture en vue d'obtenir au sein du personnel des attitudes, des valeurs et des comportements adéquats. La culture est considérée comme un instrument important permettant d'obtenir un comportement fiable d'un personnel qui est dirigé de façon moins centralisée, moins directe et moins bureaucratique.

L'intérêt que portent aujourd'hui les cadres à la culture d'entreprise correspond donc à leur grand souci de l'engagement moral et idéologique de la main-d'œuvre, notamment des employés dont l'engagement est incertain parce qu'ils se trouvent dans des secteurs de l'organisation assez dévalorisés du point de vue des méthodes de contrôle et de récompense. Comme tels, les programmes de changement de culture sont simplement les derniers d'une longue liste d'initiatives similaires. Ils révèlent pourtant un élément nouveau: l'émergence d'une façon cohérente et intérieurement bien articulée de définir l'organisation, son personnel et ses besoins ainsi que leurs relations qui est centrée sur l'entreprise en tant que fondement de l'identité de chacun.

Cette insistance sur la culture doit être considérée dans un contexte où il devient de plus en plus important de s'assurer que les cadres et le personnel qui se retrouvent dans des unités fonctionnelles relativement autonomes connaissent et acceptent une plus grande «appropriation» des responsabilités de l'entreprise. À la fin des années 1980, une des grandes tendances a été l'adoption de diverses stratégies en matière d'organisation et de conception du travail qui portaient du principe que le personnel est propriétaire de l'entreprise et a la responsabilité de son travail et qui cherchaient à valoriser ce principe. Ces innovations sont souvent liées à des méthodes de mesure et de récompense de la performance des individus et des unités, telles que les contrats avec une clientèle interne, surtout dans les fonctions de service, et les systèmes de rémunération fondés sur le rendement.

## CULTURE, CHANGEMENT ET CULTURE DU CHANGEMENT

Non seulement les changements actuels sont-ils susceptibles d'influer sur les tentatives de changement de culture, mais ils font eux-mêmes partie intégrante d'une approche culturaliste du changement. Là où ils surviennent réellement, il faut les associer à une tentative renforcée de façonner une définition idéologique de l'entreprise, du fonctionnement de ses structures et de ses objectifs. Par contre, nombre de ces changements sont conçus en fonction d'une idéologie de gestion qui présente une vision différente de la nature et de la cause des problèmes de gestion et offre des solutions particulières pour les résoudre. Essentiellement, selon cette vision, un des éléments-clés du succès de l'entreprise réside dans un changement de culture.

D'après une analyse récente de certains ouvrages sur la gestion (Wood, 1989), «la culture est importante du point de vue de cette gestion nouvelle vague précisément parce qu'elle concerne les "significations" qui sous-tendent la vie de l'entreprise et les prémisses sur lesquelles se fondent les décisions. Il ne s'agit pas simplement de ramener la culture à des traditions et, par conséquent, de la considérer comme quelque chose qui limite nécessairement la performance et dont les entreprises doivent se débarrasser pour permettre à leurs membres de prendre des décisions rationnelles» (Wood, 1989, p. 394). Cette insistance



sur la culture est idéologique en soi puisqu'elle repose implicitement sur un certain nombre d'hypothèses et de valeurs-clés.

Tout d'abord, on soutient que le comportement au travail des salariés est largement influencé par les significations qu'ils possèdent, significations qui ne sont pas déterminées par la position sociale des salariés, par leur groupe ou par leur identité sociale (jeunesse, sexe, classe, race, etc.), mais qui peuvent être choisies et construites. Il est possible, dit-on, de choisir les identités qui seront construites au moyen d'un programme de changement de culture, de la même manière qu'un consommateur choisit son style de vie.

En second lieu, l'optique du changement de culture confère aux cadres un rôle et un pouvoir intéressants. Essentiellement, elle ajoute une nouvelle dimension à leurs qualifications et à leur légitimité. Ils deviennent maintenant des gestionnaires de significations, des manipulateurs du climat idéologique de l'entreprise. Selon des manuels récents, cette aptitude des gestionnaires semble à elle seule la qualité la plus importante. Comme l'a souligné Peter Anthony, cela tend à rappeler la remarque de MacIntyre selon laquelle les gestionnaires sont constamment en train de gérer des impressions, de faire du théâtre : «C'est son succès théâtral qui donne du pouvoir et de l'autorité à notre culture. Le bureaucrate le plus efficace est le meilleur acteur.» (MacIntyre)

Selon une troisième prémisse-clé, les entreprises qui réussissent sont celles qui mettent l'accent sur la culture. Cela semble aller largement de soi dans la littérature. Pourtant, les preuves à l'appui de cette assertion sont rares. Comme le note Anthony, selon des études récentes, il semble que les cas de véritable changement de culture soient rarissimes. Même lorsqu'une modification des comportements apparaît dans le sillage de ces programmes, elle peut fort bien résulter d'une prise de conscience par le personnel de la nécessité de modifier son comportement plutôt que de son acceptation de valeurs et de croyances nouvelles.

En fait, des chercheurs ont soutenu que l'une des principales conséquences de ce mouvement en faveur d'un changement de culture a été non seulement d'exagérer les résultats des programmes, mais aussi de nier l'apparition d'un changement réel. De même que beaucoup d'auteurs avaient déjà douté de la généralisation et des répercussions des tentatives de flexibilité parce qu'ils ne constataient pas dans l'ensemble d'amélioration significative des qualifications du personnel, d'autres auteurs jugent que le changement dominant ne tend pas à être de nature culturelle, mais est d'un genre plus cruel. Voici ce que soutiennent Kochan, Katz et McKersie : «Nous ne croyons pas, en fait, que des "styles" de gestion participative et des politiques sophistiquées de gestion des ressources humaines soient la tendance prédominante [...] Nous croyons qu'une résistance agressive à la syndicalisation et que des pratiques très dures à l'égard du personnel sont largement courantes aujourd'hui dans les lieux de travail des États-Unis.» (Kochan, Katz et McKersie, 1988, p. 452.)

Jusqu'ici, nous avons traité surtout de la nature et des conséquences d'un programme de changement de culture à l'intérieur de l'entreprise. Il est intéressant, toutefois, de constater que ces innovations se rapprochent nettement et tirent à coup sûr avantage de faits nouveaux qui se produisent à l'extérieur de l'entreprise, au niveau politique et socio-culturel. Ces faits confèrent une légitimité et un point d'appui aux efforts des cadres qui tentent d'élaborer des significations et de définir les sources des attitudes et du comportement de leur personnel dans les domaines «mous» des valeurs, des identités et des relations.

#### LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LA «RECHERCHE DE L'EXCELLENCE»

Dès le départ, le programme thatchérien englobait non seulement un renouveau économique, mais également une croisade morale. Comme madame Thatcher elle-même l'affirmait dès 1975, «le défi politique et moral est aussi sérieux que le défi économique sinon davantage, parce que les problèmes économiques n'ont jamais l'économie pour cause» (citation tirée de Hall, 1988, p. 85). Ce fut cette tentative difficile, souvent hésitante, de tisser ensemble les fibres économiques et morales qui ont fait de la «culture d'entreprise» le symbole et l'objectif du programme thatchérien.

Lorsque madame Thatcher est arrivée au pouvoir pour la première fois en 1979, le concept de «culture d'entreprise» était loin d'être bien défini du point de vue politique, mais il est devenu assez important depuis «pour justifier bien des politiques adoptées par le gouvernement et pour définir les objectifs à long terme de son programme ainsi que le type de société qu'il veut créer». Fondamentalement, le gouvernement soutient que la culture permissive et anti-entreprise qu'ont favorisée les institutions de la social-démocratie depuis 1945 est devenue l'un des plus graves obstacles aux efforts pour mettre fin au déclin. Par conséquent, le renouveau économique et moral de la Grande-Bretagne exigeait que des pressions soient exercées sur toutes les institutions afin qu'elles appuient «l'entreprise» (Gamble, 1988, p. 137).

Pour bien comprendre le sens des tentatives actuelles de créer une «culture d'entreprise», il est nécessaire d'expliquer les deux sens distincts, mais en pratique interdépendants, du mot «entreprise».

Le premier sens réfère au «statut paradigmatique» accordé au modèle de l'entreprise commerciale et désigne «toute forme d'organisation institutionnelle et toute prestation de biens et de services». La tâche de créer une «culture d'entreprise» suppose donc la reconstruction d'un vaste éventail d'institutions et d'activités sur le modèle de la firme commerciale, «notamment de son orientation vers le consommateur».

Le deuxième sens réfère au «type d'action ou de projet» qui dénote de la part des individus ou des groupes des qualités ou des caractéristiques «entrepreneuses». Parmi ces caractéristiques, on retrouve normalement l'audace, la vigueur, la confiance en soi, l'énergie et le désir de prendre des risques pour atteindre des objectifs. Dans ce sens, la «culture d'entreprise» est celle qui considère ces qualités «entrepreneuses» comme des «vertus humaines» et favorise leur acquisition (Keat, 1990, pp. 3-10).

Dans le discours politique actuel sur la «culture d'entreprise», ces deux sens du mot entreprise sont étroitement imbriqués.

D'une part, la conduite des entreprises commerciales est présentée comme un domaine primordial d'activités (en fait, comme le grand domaine) dans lequel se manifestent les qualités «entrepreneuses». Étant donné que ces qualités elles-mêmes sont jugées intrinsèquement désirables [...] on peut ainsi valoriser la poursuite de l'activité elle-même et par conséquent, de façon générale, les rouages de l'économie de libre marché. D'autre part, cependant, on soutient aussi que pour accroître au maximum les profits de ce système économique, il faut encourager les entreprises commerciales et leurs membres à *être* entrepreneurs, c'est-à-dire à agir de façon à développer pleinement ces qualités. En d'autres mots, on semble reconnaître que «les entreprises ne sont pas entrepreneurs en soi» et on donne ainsi aux qualités entrepreneurs une valeur instrumentale par rapport à la performance optimale d'une économie de marché. (Keat, *op. cit.*, pp. 3-4.)

Les politiques thatchériennes, qui cherchaient à favoriser au niveau national «l'entreprise» sous ses deux formes, ont donc contribué à leur façon à promouvoir la pénétration progressive et complexe du «marché» dans toutes les sphères de la vie sociale et culturelle («dépendance du marché»). Ce vaste processus d'élimination des différenciations, auquel le programme thatchérien a participé sans en être le seul responsable, entraîne une très grande confusion entre ce qui est jugé proprement «culturel» et ce qui est jugé proprement «économique» (Lash, 1988, 1990). Selon Fredric Jameson, cette dissolution de «la sphère autonome de la culture» ne signifie pas la disparition ou l'extinction du culturel, mais elle laisse plutôt supposer une situation dans laquelle la «société commerciale» ne fait plus qu'un avec la culture (Jameson, 1990, p. 29).

Si nous analysons en profondeur une grande partie des théories de gestion récentes (très diverses en apparence), nous entrevoyons vite la validité de l'argument de Jameson. Nous constatons presque tout de suite la primauté accordée au «changement de culture» et aux «stratégies culturelles» comme panacée contre toutes sortes de maux de l'entreprise.

Dans ces théories, la «culture» est primordiale parce qu'elle structure la façon dont les individus pensent, prennent des décisions et agissent dans l'entreprise. Le problème consiste à modifier leurs valeurs, leurs normes et leurs attitudes pour qu'ils puissent apporter la «bonne» contribution, celle qui est nécessaire à la réussite de l'entreprise qui les emploie. À cette fin, on encourage donc les cadres à constater que les entreprises les plus «efficaces» ou «excellentes» sont celles qui ont une «solide culture», c'est-à-dire une grille de significations qui permet à tous leurs membres de s'identifier aux buts et objectifs de leur entreprise. Par conséquent, le concept de «culture» qui est exposé dans les récentes théories de gestion (théories «nouvelle vague») est unitaire; il exprime, d'une part, la cohésion et l'identification sociales et, d'autre part, l'efficacité (l'«excellence») de l'entreprise.

En fait, les préoccupations qu'on y retrouve sont fort semblables à celles du programme de madame Thatcher : un renouveau économique et moral grâce à un programme de «changement culturel». Comme le *thatchérisme*, la «recherche de l'excellence» exige une véritable «révolution culturelle» au cours de laquelle les entreprises apprennent à «prosperer dans le chaos» (dans une économie de marché libre globale et décentralisée) et à renouveler constamment leur esprit d'entrepreneurship.

Selon Stephen Wood, ce qui distingue le plus la théorie de la gestion «nouvelle vague» (et ce qui constitue son très grand attrait pour les cadres), c'est son effort pour passer «d'une attitude de réaction à une attitude de pro-action», «d'un style de gestion bureaucratique à un style entrepreneurial», et c'est sans doute surtout son effort pour forger de nouvelles formes d'identité fondées sur le travail chez tous les membres d'une entreprise (Wood, 1989, p. 387). Selon Wood, l'«attrait» de la gestion «nouvelle vague» réside autant, sinon plus, dans la «création d'identités» que dans la «valeur des technologies ou des formes organisationnelles qu'elle propose» (*op. cit.*).

Même si la politique culturelle de l'identité occupe une place centrale dans le projet de l'«excellence», les analyses culturelles contemporaines ont eu tendance à ignorer la gestion «nouvelle vague». Meaghan Morris a récemment avancé une explication convaincante de ce silence. À son avis, dans une importante partie des études culturelles, on a nettement tendance à présumer que la sphère «économique» a déjà été analysée d'une façon ou d'une autre. Les analystes culturels opposent donc la sphère potentiellement désaliénante de la «consommation» à l'univers aliénant, sans niveaux de qualification et déjà délimité du travail salarié. Par conséquent, ils accordent énormément d'attention aux «plaisirs» et au «jeu» des identités dans les cultures de consommation contemporaines, mais ils tendent à reléguer le monde du travail et de l'emploi «dans la sphère du déjà vu» (Morris, 1988, pp. 22-23).

En sociologie du travail, par contre, où la «vie économique» occupe une place centrale, on a accordé beaucoup d'attention au phénomène de l'«excellence», mais dans des limites étroites. On n'a pas manqué de critiquer ses fondements théoriques, de s'interroger sur son incidence empirique et d'exposer sa «contradiction interne», mais on a accordé bien peu d'attention à ses aspects subjectivistes et aux liens entre ceux-ci et les objectifs politico-éthiques du *thatchérisme*. Pourtant, les questions d'idéologie, de subjectivité et d'identité sont des éléments-clés pour comprendre le phénomène de la «culture de l'excellence» ainsi que ses liens avec le projet *thatchérien* de création d'une «culture d'entreprise». Le reste de notre article sera consacré à ces questions.

#### L'IDENTITÉ FONDÉE SUR LE TRAVAIL ET LA GESTION «NOUVELLE VAGUE»

La «gestion nouvelle vague» n'est pas la seule à se préoccuper de produire des identités particulières fondées sur le travail. Tout au long du *xx<sup>e</sup>* siècle, une pléthore d'«écoles de pensée» ont prôné des programmes très diversifiés visant, consciemment ou inconsciemment, à éliminer les conflits et les contestations de la vie des entreprises grâce à l'«intégration» du sujet humain à l'entreprise. Cet objectif sous-tendait des approches aussi diver-

sifiées que celles des relations humaines de Mayo, des psychotechniciens organisationnels et du mouvement pour la qualité de vie au travail. Les tenants de chaque approche présu- maient qu'il était possible (voire nécessaire) de concilier les «intérêts» des travailleurs et des employeurs en mettant en valeur l'«expertise» particulière des uns et des autres. En réalité, qu'elles s'articulent autour du «besoin d'appartenance» (Mayo et coll.) ou d'un désir de «réalisation personnelle» (Argyris, Herzberg, McGregor et coll.), ces approches se rejoignent par leur souci de création et de régulation de subjectivités particulières fondées sur le travail.

Selon Peter Miller et Nikolas Rose, ces diverses «écoles de pensée» élaborent «des modèles d'entreprise, des techniques de gestion, des formes d'autorité et des conceptions de la vocation sociale de l'industrie qui permettent d'aligner la direction d'une entreprise sur les valeurs culturelles, les attentes sociales, les préoccupations politiques et les ambitions personnelles prévalentes [...] Elles ont créé des outils pour relier une rationalité et des objectifs politiques changeants, la quête incessante de rentabilité des entreprises et les assises de l'autorité des gestionnaires, en intervenant directement dans le domaine de la subjectivité du travailleur» (Miller et Rose, 1988, p. 173).

Le projet de «culture de l'excellence» n'est pas différent sous ce rapport. Il s'inscrit dans la foulée des programmes précédents en cherchant à élaborer une image de l'entreprise qui soit celle d'une «entité organique», mais il le fait à l'aide d'un nouveau vocabulaire des relations avec le travail, dans lequel le lien entre le travailleur et son travail est réinterprété en fonction de l'éthique prédominante, de la rationalité politique et, évidemment, de l'impé- ratif de rentabilité. Dans la «culture de l'excellence», l'intérieur de l'entreprise est recon- ceptualisé pour devenir un lieu où il faut améliorer la productivité, assurer la qualité des produits et services, accroître la «flexibilité» et favoriser les innovations grâce à «l'enga- gement dynamique des désirs d'épanouissement personnel» de tous ses membres (Rose, 1989, p. 16).

Quelques critiques de la gestion «nouvelle vague» ont souligné les similitudes entre la «culture de l'excellence» et les théories de la gestion antérieures, notamment sa ressem- blance avec l'école des relations humaines (Turner, 1986). Toutefois, en traitant presque exclusivement de la «continuité» et de l'«homogénéité» des théories de la gestion, ces critiques tendent à minimiser «la nouvelle combinaison d'éléments anciens et nouveaux» que l'on retrouve dans l'idéologie contemporaine.

Ainsi, dans la théorie des relations humaines, le travailleur est considéré d'abord et avant tout comme un être social cherchant à combler son besoin d'«appartenance» dans des relations de groupe au lieu de travail. Dans les études traitant de la «culture de l'excel- lence», par contre, le travailleur est décrit comme un *individu* à la recherche d'un sens à son travail et voulant s'épanouir grâce à son travail. «Nous cherchons désespérément une signification à notre vie et nous sacrifierons beaucoup à des institutions qui nous fourniront cette signification. Nous avons besoin tout à la fois d'être indépendants, de sentir que nous sommes les maîtres de notre destin et d'être capables de trancher sur les autres.» (Peters et Waterman, 1982, p. 56.) Le travail est donc une sphère dans laquelle l'individu «élabore et confirme» son identité. Les entreprises «excellentes» obtiennent le maximum de leur personnel, non en manipulant les relations humaines des groupes afin d'éveiller chez eux un sentiment d'appartenance, mais en exploitant «la soif psychologique d'autonomie et de créativité des individus et en les ralliant à la recherche de l'excellence et de la réussite de l'entreprise» (Miller et Rose, 1990).

En d'autres mots, les «entreprises excellentes» cherchent à former des sujets entre- prenants, des individus autonomes, autodirigés et productifs. Pour Peters et Waterman, ces entreprises créent un «puissant pôle d'identification» en faisant jouer la «motivation person- nelle» et l'«esprit entreprenant» des individus :

[...] dans les entreprises excellentes, aucun thème n'était plus présent que *le respect de l'individu*. Cette croyance, ce principe de base était omniprésent [...] ce qui permet

son actualisation, c'est une foule de mesures, de méthodes, de styles et de valeurs qui se renforcent mutuellement, si bien que ces entreprises ont la capacité vraiment inusitée d'obtenir des résultats extraordinaires d'individus ordinaires [...] Ces entreprises permettent aux gens de contrôler leur destinée; elles créent des significations pour eux [...] elles transforment en gagnants des hommes ou des femmes tout à fait moyens. Elles laissent les individus trancher sur les autres, les incitent même à le faire. Elles accentuent leurs traits positifs. (Peters et Waterman, 1982, pp. 238-239.)

#### LE SUJET «ENTREPRENANT» DE L'«EXCELLENCE»

Selon Kanter (1990, p. 177), «vers 1983, l'entrepreneur était le nouveau héros de la culture d'entreprise». À ce moment-là, toutefois, le mot «entrepreneur» n'était plus simplement associé à la création d'une firme indépendante, mais il référait plutôt à l'application «des principes entrepreneuriaux à la grande entreprise traditionnelle, alliant la créativité entrepreneuriale à la discipline, à l'esprit de coopération et au travail d'équipe de ces entreprises» (*op. cit.*, pp. 9-10). Par conséquent, la «révolution intrapreneuriale» ou «post-entrepreneuriale» («parce qu'elle fait franchir un pas de plus à l'entrepreneuriat») donne à tous les membres de l'organisation la possibilité de faire preuve d'«initiative personnelle» et de développer pleinement leur «potentiel» en servant l'entreprise. En effet, l'«excellence» entreprenante permet à l'individu de se sentir «à son compte au sein de la grande entreprise moderne» (Kanter, *op. cit.*; Guest, 1990).

C'est pourquoi, tout en désignant encore une entité économique, le mot «entreprise» désigne également une activité de la vie économique qu'il faut favoriser par des programmes précis d'intervention et de redressement, ainsi que la façon dont il faut aborder et programmer des aspects de la vie économique, sociale et culturelle (Rose, 1989).

Les problèmes sont conceptualisés sous l'angle d'un «manque d'esprit d'entreprise»; pour les résoudre, il faut favoriser et utiliser activement les «aptitudes entreprenantes» des individus, «les encourager à se comporter avec audace et vigueur, à ne pas se ménager et à prendre des risques pour atteindre leurs objectifs» (Rose, *op. cit.*, p. 3). On peut amener les individus à se rallier aux buts et objectifs de l'entreprise qui les emploie dans la mesure où ils jugent que la réalisation de ces objectifs dépend de leur développement personnel, de leur image de soi, de leur orientation personnelle et de leur autogestion et favorise le développement de ces aptitudes (Rose, 1989).

La révolution entrepreneuriale de l'«excellence» fournit une nouvelle image du travailleur, de l'entreprise et de leurs relations mutuelles. Elle érige en principe un avenir entrepreneurial «post-hiérarchique», où l'accent que les «anciennes bureaucraties» mettaient sur l'ordre, sur l'uniformité et sur la répétition fait graduellement place à la créativité entrepreneuriale. Le choix est brutal: pour survivre dans une économie globale décentralisée et de plus en plus concurrentielle et chaotique, «les entreprises doivent soit abandonner leurs certitudes bureaucratiques au profit de la flexibilité post-entrepreneuriale, soit... stagner» (Kanter, *op. cit.*, p. 356). Le message est clair: dans toutes leurs activités et dans toutes leurs relations, les entreprises doivent passer du «formalisme» à la «flexibilité». Il faut remplacer les «règles formalistes» sur la façon dont le travail doit être fait par des «attentes implicites» sur la façon dont il devrait être fait (Townley, 1989); cela exige donc que chaque travailleur et travailleuse intériorise les buts et objectifs de son entreprise de façon à pouvoir utiliser son «autonomie» et sa «créativité» d'une manière jugée «correcte» par l'entreprise. D'où l'importance accordée à l'élaboration et à la promulgation d'une «forte culture d'entreprise» qui concilie les aspirations à l'autonomie d'individus autodirigés avec «l'entrepreneuriat collectif d'une société commerciale flexible».

Ce sont encore Peters et Waterman qui affirment que presque toutes les entreprises excellentes fonctionnent avec seulement quelques valeurs-clés et laissent ensuite le champ libre à leurs salariés pour qu'ils prennent des initiatives à l'appui de ces valeurs,

qu'ils trouvent leur propre voie et s'approprient ainsi la tâche et son résultat. (*Op. cit.*, p. 72.)

L'«expertise» dans le domaine de la culture de l'excellence fournit donc des techniques permettant de «tracer l'univers culturel de l'entreprise» du point de vue de la capacité de celle-ci de tirer profit de la motivation et des aspirations de ses membres. Comme Miller et Rose l'ont soutenu, les «experts» de l'«excellence» ont inventé toute une gamme de nouvelles «techniques de mise en œuvre» de tels programmes, «des techniques pour promouvoir la motivation en élaborant un régime de valeurs au sein de l'entreprise, pour réduire la dépendance en réorganisant les structures dirigeantes, pour encourager la compétitivité interne en créant de petits groupes de travail, pour stimuler l'entrepreneuriat individuel en adoptant de nouvelles mesures d'évaluation et de récompense du personnel» (1990, p. 26). De cette façon, poursuivent les deux auteurs, la subjectivité «autonome» de l'individu productif est devenue une ressource économique clé, la ressource humaine «stratégique».

Sous le régime de la «culture de l'excellence», le travail n'est plus une pénible obligation imposée aux individus ni une activité menée dans le seul but de répondre à des besoins utilitaires et à des satisfactions. Le travail est en soi un moyen d'épanouissement personnel, et le chemin de la rentabilité de l'entreprise est aussi celui du développement personnel et de la «croissance» personnelle.

De cette façon, le travailleur ou la travailleuse devient «sujet», en ce sens qu'on en fait le sujet de quelqu'un d'autre par le contrôle et la dépendance, et qu'il est lié à sa propre identité par sa conscience ou sa connaissance de lui-même. Ces deux significations laissent entrevoir une forme de pouvoir qui subjugue et assujettit. (Foucault, 1982, p. 212.)

En d'autres mots, notre sentiment de ce que nous sommes et de ce que nous faisons est confirmé par notre position dans des relations particulières de pouvoir. Ces relations sont à la fois «technologiques» et «économiques». «Technologiques», parce qu'elles s'exercent à l'intérieur et au moyen d'un «savoir» spécifique; «économiques», parce qu'elles ont pour effet de créer et de maintenir un sujet «autodiscipliné».

Toutefois, comme Foucault a pris soin de le signaler, l'exercice du pouvoir «dépend d'une conjoncture instable». Le pouvoir est toujours un agent de production, et non uniquement de répression, d'une culture (Foucault, 1984, p. 92). Ce sont précisément leurs aspects positifs qui rendent les relations pouvoir/savoir plausibles et, par conséquent, efficaces/séductrices. L'«expertise» se fonde donc sur la promesse d'une efficacité marquée d'objectivité et sur un appui patent du sentiment qu'à chacun de ce qu'il est et de ce qu'il fait, car «elle est créatrice de subjectivité. Son langage structure nos façons de penser [...] nous incorporons ses jugements dans nos évaluations et ses normes dans nos calculs. Au moment même où nous aspirons à la liberté et tentons de devenir autonomes, nous sommes liés non seulement à un savoir et à des techniques d'«experts», mais aussi à un projet de création de notre propre identité» (Rose, 1989, 1984).

Ainsi, l'établissement de «relations» et de «correspondances» entre le développement personnel du travailleur et la compétitivité et la flexibilité de l'entreprise «permet d'aligner la technologie du travail sur la technologie de la subjectivité. Pour le moi entrepreneurial, le travail n'est plus nécessairement une contrainte parce que chacun est libre de réaliser son potentiel en recherchant l'autonomie, la créativité et les responsabilités. Le travail est un élément essentiel sur la voie de la réalisation de soi [...] La conduite du travail passe aujourd'hui par le désir psychologique de chacun de se réaliser en tant qu'individu» (Miller et Rose, 1990, p. 26-27).

On peut maintenant voir que le discours sur l'«entreprise» ne cherche pas simplement à façonner la manière dont les propriétaires et les dirigeants du capital évaluent et mettent en œuvre des stratégies commerciales à l'extérieur, sur la place du marché; ce discours, la gestion «nouvelle vague» se l'est également approprié pour formuler un nouvel ensemble de techniques destinées à la régulation de l'univers interne de l'entreprise moderne afin

d'assurer sa réussite commerciale. Cette réussite se fonde sur l'engagement de l'entreprise de «réaliser pleinement» les aspirations personnelles de tous ses membres, quelle que soit leur position dans l'organisation. La «culture de l'excellence» joue le rôle de «relais» entre des objectifs qui sont «désirables» du point de vue de l'entreprise et des objectifs qui sont personnellement séduisants; «elle enseigne l'art de l'épanouissement personnel qui rehausse le salarié comme individu et aussi comme travailleur» (Rose, *op. cit.*, p. 16).

Toutefois, l'«expertise» dans le domaine de la «culture de l'excellence» n'agit pas uniquement comme un relais entre les aptitudes individuelles à s'autodiriger et les objectifs industriels contemporains. Elle joue également un rôle vital de «courroie de transmission» entre la direction des organisations et les objectifs politico-éthiques du thatchérisme. En mettant en valeur le vocabulaire de l'«entreprise», la gestion «nouvelle vague» établit «des relations et des correspondances» (Miller et Rose, 1970) entre trois éléments: le souci des propriétaires et dirigeants du capital d'accroître au maximum les avantages économiques de leurs entreprises, le souci politique de régir la vie productive, morale et culturelle de la «nation» et les techniques servant à gouverner le sujet. Selon Miller et Rose (1990, p. 27), «l'expertise entrepreneuriale joue un rôle clé pour relier ces [...] éléments en un réseau fonctionnel».

Ainsi, la croyance thatchérienne voulant qu'il ne puisse y avoir de renaissance morale et économique en Grande-Bretagne qu'avec l'élimination de la «culture de dépendance» et son remplacement par une culture d'entreprise se reflète presque parfaitement dans l'idéologie de la «culture de l'excellence». Selon cette dernière, la logique d'un marché libre global de plus en plus concurrentiel et chaotique «auquel on ne peut s'opposer» exige que la grande entreprise, comme l'État, se débarrasse de sa «mentalité de dépendance» et cultive un certain «esprit entrepreneurial».

L'entreprise traditionnelle est dans un tel chaos qu'elle ne peut plus porter le poids des [...] aspirations de la société à la permanence à laquelle sont liées diverses mesures de protection sociale. (Kanter, *op. cit.*)

L'«impératif de la productivité» nécessite une réorganisation des entreprises avec «moins d'échelons et des définitions de tâches élargies et plus flexibles» (CBI, 1988, p. 59). En retour, cela exige «une évolution parallèle indispensable [...] vers plus de responsabilités personnelles de la part de tous les salariés et, par conséquent, l'adoption de l'autogestion à tous les échelons» (*ibid.*).

Le message est clair: «Le bon temps est terminé. Aujourd'hui, chacun ne dépend plus que de lui-même.» Dorénavant, il appartient à chacun d'assurer son avenir par ses propres efforts. À «l'ère post-entrepreneuriale», les carrières

dépendent davantage des ressources de chacun [...] Cela signifie que ceux qui ne connaissent que les rouages bureaucratiques sont abandonnés à leur sort. Cela signifie que les revenus sont appelés à fluctuer au lieu d'augmenter chaque année de façon ordonnée [...] Cela signifie plus de risques et d'incertitudes [...] Ne comptant plus sur les entreprises, les individus devront développer leurs propres ressources intérieures, ce qui pourrait produire en fin de compte des personnes possédant davantage de ressources. (Kanter, *op. cit.*), p. 357.)

Étant donné que les conséquences de cette adoption de «stratégies post-entrepreneuriales sont plus motivantes», en ce sens qu'elles fournissent à chacun «la possibilité d'être essentiellement en affaires pour lui-même à l'intérieur [...] d'une grande entreprise», l'entreprise elle-même «devrait récolter des profits sous forme d'une hausse de productivité» (*op. cit.*).

On nous présente ici une nouvelle vision «organique» (oui, encore une!) de l'entreprise qui reflète presque parfaitement la vision de la société promulguée par la «nouvelle droite». Comme l'affirme Legge, entre autres, que ce soit au Royaume-Uni ou aux États-Unis, la gestion «nouvelle vague» n'est ni plus ni moins qu'un reflet de la montée de la «nouvelle

droite». Aux yeux de cette dernière, la «culture de l'excellence» fournit «le langage différent qu'exige la nouvelle culture d'entreprise [...] langage qui affirme le droit des dirigeants à la manipulation et leur aptitude à générer et à mettre en valeur des ressources» (Legge, 1989, p. 40). En effet, comme Storey et Sisson l'ont indiqué, «le gouvernement et ses organismes ont appuyé massivement le plaidoyer éloquent des écrits sur l'excellence» (Storey et Sisson, 1989, p. 172). Néanmoins, poursuivent ces deux auteurs, malgré cet engagement officiel, les faits démontrent que la plupart des organisations n'adoptent pas la «culture de l'excellence» (*ibid.*). Ainsi, tout en reconnaissant l'importance de la gestion «nouvelle vague» qui a défini «une *Weltanschauung* cohérente et convaincante», ils perçoivent encore un écart énorme entre la «représentation» et le «réel».

Fait intéressant, c'est un post-marxiste qui pousse la vision de cette innovation contemporaine à sa conclusion logique. André Gorz (1989) soutient que l'image de l'entreprise présentée par la gestion «nouvelle vague»,

celle d'un lieu où les salariés peuvent s'épanouir pleinement, est [...] essentiellement une invention idéologique. Elle cache les vraies transformations qui se sont produites, soit le remplacement de la main-d'œuvre par des machines, une production accrue et meilleure avec un pourcentage moindre de salariés au travail et des privilèges accordés à une certaine élite de travailleurs; tout cela s'accompagne pour la majorité de chômage, d'emplois précaires, d'une baisse du niveau des qualifications et d'une insécurité d'emploi (p. 66).

Si les «transformations» dont parle Gorz sont bien «réelles», par contre, elles ne sont jamais simplement dues aux «circonstances», comme il semble le laisser supposer, mais elles sont politiquement et idéologiquement construites. La lutte idéologique est au cœur même des innovations contemporaines, mais pour Gorz comme pour beaucoup d'autres, l'idéologie semble être simplement une force négative qui cache ou déforme un réel plus «vrai», un réel qui confère rarement, sinon jamais, du pouvoir au sujet humain vivant dans un espace social idéologiquement constitué. Par conséquent, le désir d'établir un lien net et transparent entre un signe socialement actif et les relations réelles auxquelles il pourrait référer s'exprime dans un vocabulaire de vérité et de fausseté : l'idéologie est un simulacre; elle déguise, travestit et embrouille le réel ainsi que «les relations réelles».

Dans cette optique, reconnaître la position idéologique de la «culture de l'excellence» peut aussi représenter du même coup une condamnation. Pour faire contrepoids à une vision «essentiellement idéologique» (quel que soit le sens de ce mot), on nous invite à regarder plutôt ce qui «se produit vraiment» sur le terrain, en d'autres mots à observer «les circonstances matérielles réelles». Toutefois, comme nous l'avons déjà dit, même s'il ne fait aucun doute que ces «circonstances matérielles» ont une grande importance, elles sont toujours définies d'un point de vue idéologique. Les sujets de l'idéologie ne sont jamais des «moi» unifiés et intégraux. Ils sont en fait fragmentés, toujours en mutation et «étrangement composites» (Hall, *op. cit.*). Les individus effectuent des identifications de façon symbolique, à l'aide de l'imagerie sociale, dans leur imaginaire. Considérer l'idéologie de façon totalement péjorative, comme une chose louche, comme une «distorsion» «déterminée en dernière instance» ou simplement comme un question marginale ou secondaire, c'est en arriver, pour emprunter les mots de Reich, à négliger en quelque sorte «ce qui se passe dans la tête des gens».

Selon nous, les questions d'idéologie et de culture sont au cœur même du projet de la «culture de l'excellence» et ne peuvent être considérées comme des facteurs secondaires ou dépendants. L'idéologie possède ses propres modes de fonctionnement et ses propres formes de lutte dont les effets «réels», «matériels» dans la société ne peuvent être ramenés simplement à des considérations secondaires ou réflexives par rapport à un facteur «premier» ou déterminant. Comme l'a soutenu Stuart Hall, «tous les processus économiques et politiques ont des "conditions d'existence" idéologiques» (Hall, *op. cit.*, p. 9)



À l'instar du *thatchérisme*, la «culture de l'excellence» est un projet hégémonique. Elle promulgue une «philosophie de la vie» particulière. Elle croit qu'il est possible de «rallier» les sujets sociaux à une «nouvelle conception d'eux-mêmes et de la société» (*op. cit.*, p. 10).

Par conséquent, la «culture de l'excellence» est tout autant un projet politique axé sur «les cœurs et les esprits»; elle est essentiellement une lutte pour conquérir les identités, une tentative pour permettre à différentes catégories de personnes (du dirigeant le plus élevé au travailleur au bas de l'échelle) de voir leur propre reflet dans le nouveau concept de l'«organisation entreprenante» et d'en venir ainsi à s'identifier de plus en plus à ce concept. En ce sens, la «culture de l'excellence» peut être perçue non seulement comme une «technologie culturelle», mais aussi comme une «idéologie organique», comme une tentative de «donner une configuration» à différents sujets, à différentes identités et à différentes aspirations.

Se réclamer des contradictions «logiques» de la gestion «nouvelle vague» (Legge, *op. cit.*) et des contradictions encore plus «fondamentales» qui sous-tendent le capitalisme (Hyman, 1987) pour démontrer qu'un tel projet ne peut jamais «vraiment fonctionner», c'est méconnaître les façons dont l'idéologie opère. En effet, l'idéologie n'opère pas de façon logique, intellectuelle. Elle ne se désagrège pas à cause d'une contradiction logique. Vouloir que l'idéologie soit cohérente, que «toutes ses parties s'imbriquent les unes dans les autres comme une démonstration philosophique» n'est qu'une illusion d'intellectuels (Hall, 1988). L'idéologie n'obéit pas à la logique d'un discours rationnel. Elle n'est pas constituée de «systèmes fermés», même si elle possède sa propre logique, une logique qui suffit amplement «à unir des propositions mutuellement exclusives en apparence dans un discours qui se rapproche davantage de la logique du rêve que du rationalisme analytique» (Hall, *op. cit.* p. 86). Car, au-delà des positions différentes, des domaines divergents, l'idéologie réunit des idées disparates et souvent contradictoires en apparence. Son «unité» est toujours mise entre guillemets et toujours complexe; c'est une suture d'éléments qui ne vont pas nécessairement ou éternellement ensemble. En ce sens, elle est toujours organisée autour de champs arbitraires et non naturels (Hall, *op. cit.*, p. 10).

Au-delà des positions différentes, des domaines divergents, l'idéologie de l'«excellence» réunit des idées disparates et souvent contradictoires en apparence (Wright, 1987). Comme le *thatchérisme*, la «culture de l'excellence» a de multiples facettes; elle intervient sur plusieurs fronts en même temps, reliant des éléments diversifiés en un «réseau fonctionnel».

Des façons particulières de penser, de sentir et d'évaluer la «culture de l'excellence» sont devenues «une force matérielle et idéologique» dans la vie professionnelle quotidienne des gens. Main dans la main avec la «nouvelle droite», la «culture de l'excellence» présente une vision positive de la «culture d'entreprise» qu'on ne peut simplement ignorer en la considérant comme une astuce publicitaire ou une mode. En se servant du vocabulaire de l'«entreprise», elle a permis l'«interchangeabilité» des objectifs économiques des employeurs et dirigeants du capital, de la rationalité politique changeante et des désirs personnels.

De toute évidence, il est nécessaire de préciser les personnes dont l'identité est en cause ici. À un certain niveau, il est très clair que ces «technologies du moi» visent le «caractère» du «cadre». Après tout, n'est-ce pas le personnel cadre, plutôt que les salariés subalternes, qui est responsable des succès de vente impressionnants des livres sur l'«excellence»? N'est-ce pas lui également qui a assisté à la projection du vidéo *A Passion for Excellence* de Tom Peters, événement fort courant dans une grande variété d'entreprises britanniques depuis quelques années? Le cadre a donc vraiment le sentiment que la réussite économique, son plan de carrière et son épanouissement personnel convergent dans cette nouvelle spécialité qu'est la subjectivité autonome. À n'en pas douter, plus le cadre est au sommet de l'organigramme, plus il est probable que l'intérêt du développement organisationnel et l'intérêt de son développement «personnel» coïncideront.

En retour, on peut penser que tous les salariés ne seront pas des sujets dans le nouveau régime du moi. Ceux qui sont «marginiaux» ou, dans le cas qui nous occupe, «en périphérie» continuent d'être gouvernés de façon plus visible et moins subtile; ils sont assujettis par «coercition» plutôt que par «séduction».

Cela dit, il reste que la gestion «nouvelle vague» englobe explicitement tout le monde. Quel que soit son rôle dans l'organisation, dit-on, chacun a intérêt à développer un certain «esprit d'entreprise» et à aspirer à l'«excellence» puisque ce faisant, il deviendra un être humain vertueux, plein de ressources et «doté de pouvoir».

Dans cette optique, le projet de la «culture de l'excellence» est une croisade pleine de prosélytisme qui promulgue la croyance qu'il est possible de «rallier» tout le monde. Presque tous les «nouveaux intermédiaires culturels» ou les «experts» de l'«excellence» rejettent totalement l'idée qu'un «changement de culture» au travail ne donne du pouvoir qu'à une minorité au sein de la main-d'œuvre. Ils croient plutôt que les interventions qu'ils proposent à l'intérieur de l'entreprise feront vivre à la majorité une expérience réservée jusque-là à la minorité. Cela est particulièrement vrai de la notion du «moi» qu'ils pressent les travailleurs d'adopter. La clé de cette notion est l'«autogestion», c'est-à-dire la «manière de se comporter pour retirer le plus d'avantages personnels». Les intermédiaires culturels de l'«excellence» conseillent aux travailleurs de «devenir leur propre projet», en d'autres mots, d'améliorer leurs relations avec leur emploi et avec tous les autres domaines de leur vie afin d'acquérir un «style de vie» qui «accroîtra au maximum la valeur de leur vie à leurs propres yeux».

Il y a à coup sûr de plus en plus de signes qui laissent voir que les employeurs font appel à certaines techniques de régulation prônées par les nouveaux intermédiaires culturels de l'«excellence» afin de toucher un éventail très large de travailleurs. Ils adoptent des techniques plus systématiques de sélection et d'évaluation (par exemple des profils de personnalité, des tests psychométriques, des données biographiques, des évaluations fondées sur le rendement) pour des catégories de travailleurs auxquels ils n'appliquaient pas ces méthodes auparavant. Comme l'a noté un observateur, «les échelons subalternes des hiérarchies organisationnelles, notamment les travailleurs manuels, sont de plus en plus soumis à des méthodes de sélection minutieuses et à des méthodes officielles d'évaluation régulière du rendement qui ne touchaient auparavant que les échelons de gestion». Ces innovations sont considérées comme une preuve que les employeurs se préoccupent de plus en plus du comportement et des attitudes de leurs salariés en tant qu'*individus*. On peut, cependant, considérer ce recours généralisé à des techniques de régulation comme une réaction «stratégique» des employeurs aux problèmes de direction qu'entraîne «l'abandon de la surveillance technique et directe du travail, en faveur d'un plus haut degré d'«autonomie» ou de «flexibilité» pour chaque individu» (Townley, 1989).

Nul doute qu'il existe un large fossé entre les aspirations des programmes des employeurs et des cadres et l'«utilisation» réelle (ou la «consommation») de ces techniques dans les pratiques quotidiennes de la vie professionnelle par ceux à qui elles sont destinées («ces utilisateurs qui n'en sont pas les auteurs», selon l'expression de Certeau). Cela ne signifie pas cependant que l'on doive dédaigner le projet de la «culture de l'excellence» en y voyant «un nouvel échec». Gouverner, n'est-ce pas essentiellement accomplir la tâche de Sisyphe? L'impossibilité de gouverner est le moteur même de la «volonté de gouverner».

Ce qui importe, c'est de voir les «relations et correspondances» que décrivent Miller et Rose entre la rationalité et les objectifs politiques changeants, les impératifs de rentabilité des entreprises contemporaines et les interventions dans le domaine de la subjectivité des travailleurs.

Étant donné qu'une identité fondée sur le travail ne peut plus avoir pour assise la «position de classe», le «statut professionnel» ou le «mode de production», l'aspect subjectif devient primordial du point de vue politique, culturel et idéologique. La lutte pour conquérir «les cœurs et les esprits» dans laquelle s'est engagée la «culture de l'excellence» n'est pas une attraction secondaire dans le grand spectacle de la restructuration de l'économie, mais

elle se situe plutôt au cœur même de cette restructuration. Elle tente de redéfinir de quelle façon il faut imaginer les relations sociales du travail et de l'emploi, puisqu'une nouvelle conception du «travail», de l'«entreprise» ou de la «société» ne peut naître qu'à la condition que les individus s'identifient à elle et en deviennent les sujets.

Stuart Hall définit le thatchérisme comme une idéologie qui

fait appel aux peurs, aux angoisses et à la perte d'identité de la population. Elle nous invite à penser à la politique sous forme d'images. Elle fait appel à nos fantasmes collectifs, à la Grande-Bretagne sous les traits d'une collectivité imaginaire, à l'imaginerie sociale. (*Op. cit.*, p. 167.)

La «culture de l'excellence» agit de la même manière. Elle offre aux travailleurs le fantasme de l'«entrepreneuriat». Elle prône l'image de l'«autodétermination» au travail. Elle nous invite à nous sentir notre propre patron, à devenir «les entrepreneurs de notre moi».

Aux États-Unis, comme Guest (1990) entre autres l'a montré, la gestion «nouvelle vague» a eu énormément de succès auprès de la population parce qu'elle a réussi, comme le reaganisme, à s'approprier «l'essence même du rêve américain». Selon Guest, c'est précisément parce qu'elle s'est servie des fantasmes «de la vaste population d'Américains moyens» qu'elle a acquis une «forte emprise sur l'esprit américain». La «culture de l'excellence» s'approprie «l'essence du rêve américain, la possibilité de progresser ou de croître grâce à ses réalisations personnelles» (pp. 390-391). Nous voyons encore une fois comment s'effectue le changement idéologique, non par le remplacement d'une conception du monde par une autre totalement nouvelle, mais par la présentation d'une nouvelle combinaison d'éléments anciens et nouveaux. Il s'agit d'un «processus de différenciation et de modification du poids relatif des éléments de l'ancienne idéologie» (Hall, *op. cit.*, p. 158).

En attirant notre attention sur l'importance des «rêves», des «images» et des «fantasmes» dans la «culture de l'excellence», Guest nous a rendu un grand service. Malheureusement, il mine rapidement sa position lorsqu'il cède au désir de réintroduire la dichotomie réel/représentation. Après avoir montré que la «culture de l'excellence» vise et rejoint les aspirations des gens «ordinaires» et affiche l'«excellente intention» de les transformer en «réalités», il conclut que «les faits démontrent que, dans la plupart des cas, il ne s'agit que d'un fantasme, d'un rêve» (p. 392). Quels sont ces faits? Il s'agit évidemment, une fois de plus, des «circonstances matérielles objectives».

Comme nous l'avons déjà souligné, le thatchérisme et la gestion «nouvelle vague» recherchent tous deux un renouveau économique et moral grâce à la création d'une culture d'«entreprise», l'«entreprise» étant leur fantasme idéologique. Les deux projets voient les problèmes uniquement sous l'angle d'un «manque d'esprit d'entreprise» et la solution dans la valorisation et le développement de l'«esprit d'entreprise». Tous deux conçoivent parfaitement les sujets de leur projet, soit l'individu privé, possessif, compétitif et entreprenant, ainsi que leur ennemi symbolique, soit ce que nous pourrions appeler l'entente au lendemain de 1945, les résidus anti-entrepreneuriaux. Selon leur vision respective, le «manque d'esprit d'entreprise» semble un corps étranger qui a corrompu un tissu social pur et sain. Dans les faits, cependant, ce «manque d'esprit d'entreprise» est fondamentalement la façon dont le thatchérisme et la «culture de l'excellence» peuvent prendre en compte leur propre impossibilité, la représenter. Il exprime l'impossibilité ultime de leur projet respectif, leurs limites immanentes. Au lieu d'être une cause positive d'antagonisme social, le «manque d'esprit d'entreprise» n'est donc que l'expression d'un certain blocage, de l'impossibilité pour l'organisation/la société de réaliser sa pleine identité sous la forme d'un tout fermé et homogène (Zizek, p. 29).

## QUELQUES OBSERVATIONS EN GUISE DE CONCLUSION

L'essor de l'«excellence» et du thatchérisme a souvent suscité la raillerie et le dédain de ceux (artistes, intellectuels, etc.) qui se perçoivent comme les représentants d'un humanisme profond et «authentique». Il est certes consolant de qualifier tout bonnement le discours contemporain sur l'«entreprise» de «philistin», mais c'est là faire inutilement montre d'esprit critique; une telle réaction est certes l'indice de la présence d'une élite culturelle puissante, mais elle rate complètement la cible. Les projets de l'«excellence» et du thatchérisme méritent tous deux une attention sérieuse. Comme l'a soutenu Colin Gordon, au lieu d'être une valeur authentique travestie, le triomphe de l'entrepreneur est directement lié à une «mutation profonde» de la rationalité gouvernementale. «Une certaine idée de l'entreprise de gouverner favorise, tout en en profitant, une conception très courante qui fait de l'individuel une entreprise et de la personne un entrepreneur de son moi.» (Gordon, 1987, p. 300.)

Ainsi, la rationalité politique contemporaine et les technologies pour gouverner se caractérisent surtout par le lien qu'on a tenté d'établir entre le désir d'épanouissement personnel et la réalisation d'objectifs sociaux et économiques. Comme l'a signalé Nikolas Rose, le succès du néo-libéralisme en Grande-Bretagne (comme ailleurs en Occident), sous l'étendard de la «culture d'entreprise», «intervient à l'intérieur d'une transformation beaucoup plus générale des "mentalités gouvernementales" qui fait du moi autonome, responsable, libre, sélectif [...] le principal fondement moral des arguments politiques provenant de tout le spectre des partis» (Rose, 1989, p. 4).

De plus, c'est le vocabulaire de l'entreprise qui crée une affinité entre la «culture de l'excellence» et le «projet thatchérien». L'«expertise de l'excellence» fournit les outils grâce auxquels les objectifs politico-éthiques du thatchérisme, les objectifs économiques de la grande entreprise moderne et les aptitudes à se réaliser pleinement et à s'autodiriger des sujets humains sont tous liés en «un réseau fonctionnel». De cette façon, la «culture de l'excellence» établit des «relations et correspondances» entre la «façon dont nous sommes gouvernés par les autres et la façon dont nous nous gouvernons nous-mêmes» (*op. cit.*, p. 3).

Toutefois, même Rose et Miller admettent que «gouverner est une opération vouée congénitalement à l'échec». Le réel échappe toujours aux efforts pour le gouverner parce qu'il y a toujours un «surplus» qui le différencie de sa symbolisation. Par conséquent, que ce soit du point de vue de l'idéologie ou de la technologie culturelle, le plus qu'un gouvernement puisse espérer faire, c'est gérer cette «absence de concordance» sans jamais l'annihiler. Néanmoins, cette «impossibilité» même de gouverner justifie et reproduit tout à la fois les tentatives de gouverner.

Paul du GAY et Graeme SALAMAN  
 Department of Sociology  
 Faculty of Social Sciences  
 The Open University  
 Walton Hall, Milton Keynes  
 Angleterre MK7 6AA

## RÉSUMÉ

Jusqu'à maintenant, l'analyse des changements récents dans les entreprises a généralement porté sur la question de savoir si les changements observés étaient conformes aux exhortations et aux normes de ceux qui prônent et décrivent ces changements. Cette approche empirique sceptique est sans doute valable, mais elle néglige un point important: l'importance de ces changements ne résulte pas simplement de leur adoption réelle, mais leur existence même suppose une vision de l'entreprise, une formulation des relations entre la gestion et le personnel, une conception de ce que sont les gestionnaires et les employés en tant que personnes sociales. Cette vision utilise le langage de l'entreprise et les techniques des programmes de changement de culture pour définir les employés et leur travail par rapport à des entreprises post-bureaucratiques qui exercent leur contrôle en conciliant

les individus avec les objectifs de l'entreprise. Les auteurs soulignent le lien entre cette vision et le contexte socio-politique du thatchérisme dans lequel elle survient.

#### SUMMARY

Recent changes in work organisations have so far been analyzed largely in terms of whether actual changes have measured up to the exhortations and prescriptions of those who promote and describe these changes. This sceptical empirical approach, though valuable, misses a major point: that the importance of these changes is not simply their empirical application, but their existence as a vision of the enterprise, a formulation of how managers and staff relate, a conception of what managers and employees are, as social individuals. This view uses the language of enterprise and the technology of culture change programmes to define employees and their work in terms of post-bureaucratic organizations where controls is achieved through the reconciliation of individual and corporate goals. The connections between these views and the Thatcherite political and social context within which they occur are underlined.

#### RESUMEN

Los recientes cambios en la organización del trabajo han sido extensamente analizados, sobre todo en términos de que los cambios actuales tienen que medir las exhortaciones y las prescripciones de aquellos que promueven y describen estos cambios. A este escéptico enfoque empírico, bien que de valor, le falta un punto mayor: que la importancia de estos cambios no es solamente su aplicación empírica, sino su existencia como una visión de la empresa, una formulación de como se relacionan los dirigentes y el personal, la concepción de qué son los dirigentes y el personal como individuos sociales. Esta visión usa el lenguaje de la empresa y la tecnología de programas de cambio cultural para definir a los empleados y su trabajo en términos de organizaciones post-burocráticas donde el control se logra a través de la reconciliación de objetivos individuales y corporativos. Se subrayan las conexiones entre estas visiones y la política Thatcherista y el contexto social dentro del cual ellas se han llevado a cabo.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ANTHONY, P. (sans date), «The Paradox of Culture, or "He who leads is lost"», manuscrit.
- ATKINSON, J. (1985), *IMS Report*, n° 89, Sussex, IMS.
- CBI (1988), *People — the Cutting Edge*, Londres, CBI.
- ELGER, T. (1990), «Technical Innovation and Work Reorganization in British Manufacturing in the 1980s: Continuity, Intensification or Transformation?», *Work Employment and Society*, numéro spécial, pp. 67-100.
- FOUCAULT, M. (1982), «The Subject and Power», in H. L. Dreyfus et P. Rabinow (éd.), *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Brighton, Harvester.
- FOUCAULT, M. (1984), *Le Souci de soi (Histoire de la sexualité, t. III)*, Paris, Gallimard.
- GAMBLE, A. (1988), *The Free Economy and the Strong State*, Londres, Macmillan.
- GOOLD, M. et CAMPBELL, A. (1986), *Strategies & Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Oxford, Blackwell.
- GORDON, C. (1987), «The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government», in S. Whimster et S. Lash (éd.), *Max Weber: Rationality and Modernity*, Londres, Allen and Unwin.
- GORZ, A. (1989), *Critique of Economic Reason*, Londres, Verso.
- GUEST, D. (1990), «Human Resource Management and the American Dream», *Journal of Management Studies*, vol. 27, pp. 377-397.
- HALL, S. (1988), *The Hard Road to Renewal*, Londres, Verso.
- HENDRY, P. et coll. (1988), «Changing Patterns of Human Resource Management», *Personnel Management*, novembre.
- HOLLWAY, W. (1984), «Fitting Work: Psychological Assessment in Organizations», in J. Henriques et coll. (éd.), *Changing The Subject*, Londres, Methuen, pp. 26-59.
- JAMESON, F. (1990), «Clinging to the Wreckage. A Conversation with Stuart Hall», *Marxism Today*, septembre.
- KANTER, R. (1990), *When Giants Learn to Dance*, Londres, Unwin Hyman.
- KEAT, R. (1990), «Introduction» in R. Keat et N. Abercrombie (éd.), *Enterprise Culture*, Londres, Routledge.
- KOCHAN, T. A., H. KATZ et R. B. McKERSIE (1986), *The Transformation of Industrial Relations in America*, New York, Basic Books.
- LACLAU, E. et C. MOUFFE (1985), *Hegemony and Socialist Strategy*, Londres, Verso.
- LACLAU, E. et C. MOUFFE (1987), «Post-Marxism without Apologies», *New Left Review*, vol. 166, pp. 79-106.
- LASH, S. (1988), «Discourse or Figure? Postmodernism as a "Regime of Significations"», *Theory, Culture & Society*, vol. 5, pp. 311-336.

- LASH, S. (1990), *Sociology of Postmodernism*, Londres, Routledge.
- LEGGE, K. (1989), «Human Resource Management: A Critical Analysis», in J. Storey (éd.), *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres, Routledge, pp. 19-40.
- LEYS, D. (1990), «Still a Question of Hegemony», *New Left Review*, n° 181, pp. 119-128.
- MILLER, P. et N. ROSE (1988), «The Tavistock Programme: The Government of Subjectivity and Social Life», *Sociology*, vol. 22, pp. 171-192.
- MILLER, P. et N. ROSE (1990), «Governing Economic Life», *Economy & Society*, vol. 19, pp. 1-31.
- OLIVER, N. et B. WILKINSON (1988), *Japanisation of British Industry*, Oxford, Basil Blackwell.
- PETERS, T. (1987), *Thriving on Chaos*, Basingstoke, Macmillan.
- PETERS, T. (1989), «New Products, New Markets, New Competition, New Thinking», *The Economist*, 4 mars.
- PETERS, T. et R. H. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- PETTIGREW, A. (éd.) (1988), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- POLLERT, A. (1988), «The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?», *Work, Employment & Society*, pp. 218-316.
- ROSE, N. (1989), «Governing the Enterprising Self», exposé lors d'une conférence intitulée *The Values of the Enterprise Culture*, University of Lancaster.
- ROSE, N. (1990), *Governing the Soul*, Londres, Routledge.
- SALAMAN, G. (1982), «Managing the Frontier of Control», in A. Giddens et G. MacKenzie, (éd.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SISSON, K. (éd.) (1989), *Personnel Management in Britain*, Oxford, Blackwell.
- STOREY, J. et K. SISSON (1989), «Looking to the Future», in J. Storey (éd.), *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres, Routledge, pp. 167-183.
- TOWNLEY, B. (1989), «Selection and Appraisal: Reconstituting "Social Relations"?» in J. Storey (éd.), *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres, Routledge, pp. 92-108.
- TURNER, B. (1986), «Sociological Aspects of Organizational Symbolism», *Organization Studies*, vol. 7, pp. 101-115.
- WOOD, S. (1989), «New Wave Management?», *Work, Employment & Society*, vol. 3, pp. 379-402.
- WRIGHT, P. (1987), «Excellence», *London Review of Books*, 9 mai.
- ZIZEK, S. (1989), *The Sublime Object of Ideology*, Londres, Verso.