

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

La mythologie organisationnelle

ou

*Comment une multinationale devient une pourvoyeuse
contemporaine de sens*

par

Sandra Houillier

Sciences de la gestion

**Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)**

Décembre 1999

© *Sandra Houillier, 1999*

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

Ce mémoire intitulé :

La mythologie organisationnelle

ou

*Comment une multinationale devient une pourvoyeuse
contemporaine de sens*

présenté par :

Sandra Houillier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Mémoire accepté le :

REMERCIEMENTS

Un mémoire n'est jamais que le résultat de personnes travaillant en commun à sa réalisation, à divers degrés d'implication. C'est pourquoi je voudrais remercier les personnes suivantes, sans lesquelles l'expérience du mémoire n'aurait pas été aussi enrichissante.

Tout d'abord, mon mentor et directeur de mémoire Omar Aktouf. Il a été remarquable pour son écoute en toutes circonstances, tout en respectant ma liberté, mes désirs d'autonomie et de créativité.

Ensuite, Linda Rouleau, qui m'a suivie pendant mon atelier et m'a prodiguée de judicieux conseils. Sa gentillesse et sa rigueur sont exemplaires.

Je remercie par avance ces deux personnes, ainsi que Alain Chanlat, de prêter leur attention à ce travail qui a tant signifié pour moi pendant une année.

Que soient également remerciées toutes les personnes d'IBM qui, de près ou de loin, ont contribué à la faisabilité de mon travail. Je n'oublierai jamais leur accueil et leur disponibilité.

Je dédie ce mémoire à ma famille, et tiens encore une fois à les remercier pour tout : leur soutien moral, les valeurs enseignées, la chaleur d'une vraie famille – et ce, même à distance. Je remercie donc mes parents, mes grands-parents et mon frère. Je crois que ma famille se reconnaîtra dans mes propos, puisque cette entreprise est aussi un peu la sienne.

Merci aussi à tous mes amis de la M.Sc, et à ceux de toujours, pour leur belle amitié et leur présence. Je ne citerai pas de noms mais suis sûre que vous vous reconnaîtrez ! Je n'oublie pas non plus celui qui a supporté stoïquement mon travail acharné, mes heures supplémentaires, mes découragements. Selon la formule consacrée, ce mémoire est aussi le sien.

*À ma famille, pour tout ce qu'elle m'a
donné.
Ceci est mon premier livre, et peut-être
pas le dernier !*

SOMMAIRE

Le contexte de cette recherche est celui d'une époque marquée par la crise des idéologies et du sens, tant dénoncée par les spécialistes des sciences sociales en cette fin de XX^{ème} siècle. Ce contexte est aussi celui de l'octroi, en parallèle, de la fonction créatrice de communauté et de sens à l'entreprise, via notamment la vogue de la culture d'entreprise. Nous nous sommes attachée plus précisément au mythe, car, d'une part, c'est sur celui-ci que se fondent communauté et sens dans les civilisations et les groupes humains, et d'autre part, on répertorie de nos jours nombre de mythes issus de l'évolution récente des pratiques en management - et qui ne sont pas sans présenter des similitudes avec les mythes anciens.

En adoptant une perspective radicale-humaniste, nous nous sommes questionnée alors sur l'efficacité de cette utilisation du mythe par l'entreprise. Nos propositions de recherche visaient à vérifier la prétendue possible superposition fonctionnelle (typologies, structures, fonctions) entre mythes « vrais », tels qu'agissant dans les communautés humaines de toute antiquité, et les mythes dits « du management », tels que prétendant agir dans les organisations.

Nous avons, pour ce faire, réalisé une recherche de terrain durant six mois au siège social d'IBM France. Cette recherche fut appuyée sur quatre méthodes : observation participante, questionnaires, entrevues, lectures et analyses documentaires.

Nos résultats ont été de plusieurs ordres. Tout d'abord, sept types de mythes ont été répertoriés. Ils forment tous ensemble un très complexe « système mythique » où les mythes se nourrissent les uns des autres, et tournent autour d'une sorte de pivot central qui serait le « mythe de l'excellence et du leadership ». La superposition, par ailleurs, des mythes fondateurs et de ceux du management a pu être vérifiée, excepté pour une dimension : celle du « cycle de vie » des seconds, qui semble altérer leur production de communauté et de sens, du fait de leur incapacité à assurer la résolution des contradictions cosmogoniques (fonction première des mythes anciens).

Les limites, enfin, de cette recherche sont multiples, et se traduisent en termes de généralisation de l'étude, de risques de subjectivité, d'un biais introduit par la localisation du terrain et le choix de nos participants. Plus de détails seront donnés en conclusion, ainsi que des pistes de réflexion pour des éléments connexes à notre recherche, que nous n'avons pu traiter comme ils le méritaient.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
1. INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE : LA CRISE DU SENS ET LA NÉCESSITÉ D'UN RENOUVEAU MYTHOLOGIQUE.....	1
1.1 LA MONTÉE DU RATIONALISME.....	2
1.2 LE BESOIN DE SENS DANS L'ORGANISATION.....	4
2. OBJET DE NOTRE ÉTUDE.....	5
CHAPITRE 1 : ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	6
1. DÉFINITIONS DU MYTHE.....	6
2. TYPOLOGIE DES MYTHES.....	7
3. LES ÉCOLES DE PENSÉE DU MYTHE.....	8
3.1. LES VISCISSITUDES DU MYTHE DANS L'HISTOIRE.....	9
3.2. LES ÉCOLES DE PENSÉE.....	11
4. LE MYTHE AU SEIN DE L'ORGANISATION MODERNE.....	18
4.1 MODERNITÉ DU MYTHE.....	18
4.2 CULTURE D'ENTREPRISE ET MYTHE.....	19
4.3 L'UTILISATION ET L'EXPLOITATION DES MYTHES.....	21
5. CRITIQUE DE LA CULTURE ET DU MYTHE UTILITARISTES.....	24
5.1 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN CONCEPT RÉCENT.....	24
5.2 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN CONCEPT ABUSÉ.....	25
5.3. LE MYTHE ORGANISATIONNEL, UNE NOTION FAUSSÉE.....	25
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	28
1. CHOIX ET JUSTIFICATION DE L'OPTION THÉORIQUE.....	28
2. LE COURANT RADICAL-HUMANISTE.....	30
2.1 PRÉSENTATION DE LA PENSÉE.....	30
2.1.1 La pensée générale et les principaux courants.....	30
2.1.2 Le radical-humanisme en regard du mythe.....	34
2.1.3 Représentation de la théorie.....	35
2.2. FORMULATION DES OBJECTIFS.....	37
2.2.1 Question de recherche.....	37
2.2.2 Objectifs généraux.....	37
2.2.3 Précision des objectifs en fonction de l'option théorique.....	37
CHAPITRE 3 : CADRE OPÉRATOIRE.....	39
1. PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	39
2. CONCEPTS, DOMAINES ET INDICATEURS.....	40
2.1 LE MYTHE : DIMENSIONS ET INDICATEURS.....	40
2.1.1 Dimensions du mythe.....	41
2.1.2 Indicateurs du mythe.....	45
2.2 LA COMMUNAUTÉ : DIMENSIONS ET INDICATEURS.....	49
2.3 LE SENS : DIMENSIONS ET INDICATEURS.....	50
3. ILLUSTRATION DES CADRES THÉORIQUE ET OPÉRATOIRE.....	52
CHAPITRE 4 : DEVIS DE RECHERCHE.....	54
1. STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	54
1.1 L'OBSERVATION PARTICIPANTE (Grille de lecture en annexe).....	54
1.2 LES ENTRETIENS (Canevas en annexe).....	54

1.3 LE QUESTIONNAIRE (Annexe).....	56
1.4 LA DOCUMENTATION	57
2. ANALYSE DES DONNÉES.....	57
3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE	59
4. RÉSERVES.....	59
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	61
INTRODUCTION : UN BREF HISTORIQUE D'IBM.....	61
1. LE MYTHE DU ROI DIVIN.....	62
1.1 UN MYTHE.....	62
1.2 AU-DELÀ DES MYTHES	63
1.3 LE MYTHE DU ROI DIVIN À IBM	64
1.3.1 Les fondateurs	64
1.3.2 L'organisation reine	74
1.3.3 Le client-roi.....	76
2.LE MYTHE DU HÉROS : VERS LE STATUT DE ROI DIVIN	77
2.1 UN MYTHE.....	77
2.2 AU-DELÀ DES MYTHES	78
2.3 LE MYTHE DU HÉROS À IBM	78
2.3.1 Les vendeurs	79
2.3.2 Les PDG.....	81
2.3.3 Les IBM Fellow	82
2.3.4 Les marginaux.....	82
2.3.5 les employés réguliers.....	84
2.3.6 Les héros négatifs.....	84
2.4. LE MYTHE DU SAUVEUR À IBM.....	85
3.LE MYTHE DE LA CARRIÈRE : UN NOUVEL HÉROÏSME	86
3.1 UN MYTHE.....	86
3.2 AU-DELÀ DES MYTHES	87
3.3 LE MYTHE DE LA CARRIÈRE À IBM	87
3.3.1 La culture du mythe de la carrière.....	88
3.3.2 Conséquence du mythe : la foi des employés.....	90
3.3.3 Une remise en cause du mythe de la carrière	92
4.LE MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP : LA VISION DES ROIS DIVINS, HÉROS ET CARRIÉRISTES.....	95
4.1 DEUX MYTHES	95
4.2 AU-DELÀ DES MYTHES	97
4.3 LE MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP À IBM.....	99
4.3.1 La communication d'une vision	99
4.3.2 La production d'élites	101
4.3.3 Des moyens au service de l'excellence et du leadership	103
4.4 LA REMISE EN CAUSE DU MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP	104
5.LE MYTHE DU DARWINISME ET DU COMLOT : UN COROLLAIRE DES MYTHES PRÉCÉDENTS ?	105
5.1. UN MYTHE.....	105
5.2 AU-DELÀ DES MYTHES	106
5.3 LE MYTHE DU DARWINISME SOCIAL À IBM	106
5.3.1 Une vision du monde basée sur la compétitivité	106
5.3.2 Le mythe du complot à IBM	109
6. LE MYTHE DE LA RATIONALITÉ : APOLLO VICTORIEUX	112
6.1 UN MYTHE.....	112
6.2 AU-DELÀ DU MYTHE	112
6.3 LE MYTHE DE LA RATIONALITÉ À IBM	114
6.3.1 Instrumentalisation interne de la culture	114
6.3.2 Rationalisation de la réalité interne et externe.....	119
7. LE MYTHE DE LA HIÉRARCHIE : L'ÉGALITÉ REVISITÉE	122
7.1 TROIS MYTHES.....	122
7.2 AU-DELÀ DES MYTHES	124
7.3 LE MYTHE DE LA HIÉRARCHIE À IBM	125
7.3.1 Les trois principes de la hiérarchisation	126
7.3.2 Modalités d'application du pouvoir partagé	129

8. CONSTRUCTION ET DÉCONSTRUCTION DE LA COMMUNAUTÉ À IBM	132
8.1 LA CULTURE COMMUNAUTAIRE	132
8.1.1 La composante historique.....	132
8.1.2 La composante idéologique.....	134
8.1.3 La composante familiale	135
8.2 DES STRUCTURES COMMUNAUTAIRES.....	136
8.2.1 La composante idéologique.....	137
8.2.2 La composante économique.....	139
8.2.3 La composante familiale	141
9. LA QUÊTE ET LA PERTE DU SENS À IBM	143
9.1 LE SENS HISTORIQUE	143
9.1.1 Sens de l'Histoire organisationnelle	143
9.1.2 Sens de l'Histoire au niveau individuel	144
9.1.3 Fils conducteurs passés, présents, futurs	144
9.2 LE SENS SPIRITUEL	145
9.2.1 Le sens spirituel individuel	145
9.2.2 Le sens spirituel organisationnel.....	152
CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	156
1. INTERPRÉTATION DES MYTHES UN À UN.....	156
1.1 LE ROI DIVIN	156
1.1.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	156
1.1.2 Présentation des interprétations générales du mythe	157
1.1.3 Les contradictions de ce système mythique	159
1.2 LES HÉROS	160
1.2.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	160
1.2.2 Présentation des interprétations générales du mythe	160
1.2.3 Les contradictions de ce système mythique	161
1.3 LA CARRIÈRE	162
1.3.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	162
1.3.2 Présentation des interprétations générales du mythe	162
1.3.3 Les contradictions de ce système mythique	163
1.4 EXCELLENCE ET LEADERSHIP	164
1.4.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	164
1.4.2 Présentation des interprétations générales du mythe	165
1.4.3 Les contradictions de ce système mythique	166
1.5 DARWINISME ET COMLOT	166
1.5.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	166
1.5.2 Présentation des interprétations générales du mythe	167
1.6 LA RATIONALITÉ.....	168
1.6.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	168
1.6.2 Présentation des interprétations générales du mythe	169
1.6.3 Les contradictions de ce système mythique	170
1.7 LA HIÉRARCHIE	171
1.7.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse	171
1.7.2 Présentation des interprétations générales du mythe	172
1.7.3 Les contradictions de ce système mythique	173
2. UNE ANALYSE GLOBALE DES MYTHES : UN RAPPROCHEMENT DES MYTHES FONDATEURS ET DES MYTHES DU MANAGEMENT	174
2.1 TYPOLOGIE DES MYTHES À IBM.....	174
2.1.1 Des mythes « subjectifs » et « objectifs»	174
2.1.2 Des mythes pérennisés par les rituels	175
2.1.3 Une classification	175
2.2 RELATIONS DES MYTHES LES UNS AUX AUTRES.....	178
2.3 STRUCTURES : OPPOSITIONS ET VIE DES MYTHES	181
2.3.1 Des oppositions.....	181
2.3.2 Cycle de vie des mythes : trois constats	182
2.4 FONCTIONS DES MYTHES À IBM	184
2.4.1 Des classifications sociales, temporelles et organisationnelles	184
2.4.2 Une communication	184
2.4.3 Un sens.....	185
2.4.4 Un guide pour l'accomplissement de soi.....	185

2.5	CONCLUSIONS GÉNÉRALES SUR LE RAPPROCHEMENT DES MYTHES CORPORATIFS AVEC LES MYTHES FONDATEURS	186
3.	AU-DELÀ DES MYTHES : MYTHOLOGIE, COMMUNAUTÉ, SENS ET ORGANISATION	187
3.1	MYTHES ET COMMUNAUTÉ	187
3.1.1	Présentation des tendances générales	187
3.1.2	Influence des mythes sur la communauté	189
3.2	MYTHES ET SENS.....	196
3.2.1	Présentation des tendances générales	196
3.2.2	Mythes et sens	198
3.3	BILAN : SUPERPOSITION MAIS CONTRADICTIONS	205
3.3.1	Rappel des contradictions inhérentes aux mythes présentés.....	205
3.3.2	Des contradictions omniprésentes	206
3.3.3	Des contradictions de fond.....	207
CONCLUSION	CONCLUSION	212
ANNEXES	ANNEXES	223
1.	LA COMPAGNIE IBM MONDE (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES)	223
1.1	HISTORIQUE.....	223
1.2	IBM AUJOURD'HUI.....	227
2.	LA COMPAGNIE IBM FRANCE	228
2.1	HISTORIQUE.....	228
2.2	IBM FRANCE AUJOURD'HUI.....	232
3.	OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES	233
3.1	PREMIERS QUESTIONNAIRE / GRILLE DE LECTURE TELS QU'ÉTABLIS EN FONCTION DU CADRE OPÉRATOIRE	233
3.2	QUESTIONNAIRE TEL QU'ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS	236
4.	PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES.....	240
4.1	REMARQUE GÉNÉRALE	240
4.2	UNE PROBLÉMATIQUE DE L'UNITÉ	240
4.3	UN LANGAGE À PART, TRADUISANT UNE AMÉRICANISATION DE L'ENTREPRISE.....	241
4.4	UN SYSTÈME AMÉRICAIN "LATINISÉ"	241
4.5	LA MOTIVATION ET L'ADHÉSION AU SYSTÈME.....	241
4.5	LE MYTHE DE LA CARRIÈRE EN ÉVOLUTION	242
4.6	LA MÉMOIRE DE L'ENTREPRISE EN DÉFAUT	242
5.	BIBLIOGRAPHIE	242

* * *

FIGURES, TABLEAUX, SCHÉMAS ET GRAPHIQUES

Dans l'ordre d'apparition

FIGURE 1.	ÉVOLUTION CHRONOLOGIQUE DE L'ANTHROPOLOGIE DES MYTHES	11
TABLEAU 1.	COMPARAISON DES COURANTS RADICAL-HUMANISTE ET FONCTIONNALISTE EN REGARD DU MYTHE.....	29
SCHÉMA 1.	LE POSITIONNEMENT DU COURANT RADICAL-HUMANISTE EN REGARD DU MYTHE.	36
TABLEAU 2.	DIMENSIONS ET INDICATEURS DES MYTHES FONDATEURS	47
TABLEAU 3.	DIMENSIONS ET INDICATEURS DES MYTHES DU MANAGEMENT.....	48
TABLEAU 4.	DIMENSIONS ET INDICATEURS DE LA COMMUNAUTÉ	50
TABLEAU 5.	DIMENSIONS ET INDICATEURS DU SENS.....	51
SCHÉMA 2.	ILLUSTRATION DES CADRES THÉORIQUE ET OPÉRATOIRE	53
TABLEAU 6.	STATISTIQUES : LES PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS À IBM FRANCE.....	55

TABLEAU 7. STATISTIQUES : LES PARTICIPANTS AUX QUESTIONNAIRES À IBM FRANCE.....	56
FIGURE 2. VARIATION DE LA MOTIVATION EN FONCTION DE LA PROFESSION DANS L'ENTREPRISE .	149
TABLEAUX 8. LES ROIS DIVINS : FAITS ET REMISES EN CAUSE	156
TABLEAUX 9. LES HÉROS : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	160
TABLEAUX 10. LA CARRIÈRE : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	162
TABLEAUX 11. LEADERSHIP ET EXCELLENCE : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	164
TABLEAUX 12. DARWINISME ET COMLOT : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	166
TABLEAUX 13. LA RATIONALITÉ : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	168
TABLEAU 14. LA HIÉRARCHIE : FAITS ET REMISES EN CAUSE.....	171
TABLEAU 15. UNE CLASSIFICATION DES MYTHES CORPORATIFS SELON UNE TYPOLOGIE DES MYTHES FONDATEURS	176
SCHÉMA 3. LES RELATIONS ENTRETENUES PAR LES MYTHES CORPORATIFS LES UNS AUX AUTRES : CONSTRUCTION ET PÉRENNITÉ D'UN SYSTÈME MYTHIQUE.....	180
SCHÉMA 4. MYTHES ET COMMUNAUTÉ : UNE SYNTHÈSE	195
SCHÉMA 5. MYTHES ET SENS : UNE SYNTHÈSE	204
TABLEAU 16. COMPARAISON DES ARGUMENTS DE PETERS, WATERMAN ET BECKER DANS LA PERSPECTIVE D'UNE QUÊTE EXISTENTIELLE.....	207
TABLEAU 17. FAITS HISTORIQUES DE LA PÉRIODE 1888-1924	223
TABLEAU 18. FAITS HISTORIQUES DE LA PÉRIODE 1924-1945	224
TABLEAU 19. FAITS HISTORIQUES DE LA PÉRIODE 1945-1981	225
TABLEAU 20. FAITS HISTORIQUES DE LA PÉRIODE 1981-1993	225
TABLEAU 21. FAITS HISTORIQUES DE LA PÉRIODE 1993-1999	226
GRAPHIQUE 1. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA COMPAGNIE IBM.....	228
GRAPHIQUE 2. ÉVOLUTION DES EFFECTIFS D'IBM FRANCE ENTRE 1994 ET 1997	232
GRAPHIQUE 3. ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'IBM FRANCE ENTRE 1994 ET 1997.....	233
TABLEAU 22. GRILLE DE LECTURE ÉTABLIE SUITE AU CADRE OPÉRATOIRE	233

INTRODUCTION

Après la crise des idéologies, du politique, du religieux, de la famille, et suite au renouveau des sectes, une focalisation importante s'est faite sur la quête et la perte de sens dans nos sociétés, et sur la capacité qu'ont les organisations contemporaines à en être pourvoyeuses¹. Or, la quête de sens est au cœur de la quête d'identité. Beaucoup (gourous du *Main Stream*) croient, depuis l'avènement de l'ère de la culture d'entreprise, pouvoir favoriser la création de sens pour les individus via cette même culture d'entreprise² et l'ensemble des mythes qu'elle sous-tend. Mais le mythe, pivot de ce processus, comme le montre l'anthropologie depuis toujours (Malinowski, 1926; Barthes, 1957; Eliade, 1963; Lévi-Strauss, 1964 à 1971), peut-il être objet de manipulation et créer malgré tout du sens ?

1. INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE : LA CRISE DU SENS ET LA NÉCESSITÉ D'UN RENOUVEAU MYTHOLOGIQUE

La position de force occupée progressivement par la science positiviste dominante, issue des rêves des Humanités d'imiter les « véritables » sciences, a depuis des siècles peu à peu miné les mythes dans leur fonction pourvoyeuse de sens pour les sociétés et les individus. La question n'est pas d'empêcher la progression de la rationalisation, mais de savoir si cette évolution autorise toujours autant l'Homme à trouver dans son environnement un sens à sa vie. En un mot, les nouvelles idéologies sont-elles à même de remplacer les anciens mythes ?

¹ A. Finkelkraut, *La défaite de la pensée*, Paris, Gallimard, 1995; A. Bloom, *L'âme désarmée*, Paris, Julliard, 1987; C.Castoriadis, *Les carrefours du labyrinthe*, chapitre 4, Paris, Éditions du Seuil, 1978; G. Dorflès, *Mythes et rites aujourd'hui*, Paris, Klincksieck, 1975. Les œuvres de Reich, Marcuse, de Gaulejac, Aubert et Dejours sont aussi concernées dans leur ensemble.

² Importance de la psychologie dans l'organisation et de l'entreprise providence.

1.1 LA MONTÉE DU RATIONALISME

Depuis la contestation de la logique du mythe par les Grecs, en passant par Descartes, la Renaissance, les Lumières et l'avènement de la science comme nouveau mythe des temps modernes³, le **rationalisme** a amenuisé les religions et les mythologies dans leur rôle de fondateurs de sens. La religion et l'Église détenaient dans la société pré-industrielle le monopole de la création de sens, puis de nouvelles organisations politiques, économiques, militaires, scolaires se sont ajoutées à la production idéologique. Aujourd'hui, nous connaissons une crise des idéologies⁴ : on déplore entre autres un fort recul de participation politique et religieuse de la population, le manque d'engagement des intellectuels, le déclin des anciennes formes de solidarité, la montée de l'individualisme et de la culture utilitariste (Finkielkraut, 1995).

L'entreprise tente grâce à la culture d'entreprise, les salaires et avantages sociaux, ainsi qu'une implication sporadique dans les grandes causes (éducation, environnement, « entreprise-citoyenne »), de devenir ce nouveau pourvoyeur contemporain de sens et de communauté qui fait défaut. En effet, l'ensemble des offres de l'entreprise sont un projet de carrière, une communauté de collaborateurs, des règles de vie au travail, une éthique, une certaine sécurité.

C'est que l'urgence commence à se faire sentir. On croyait depuis les études sur les effets du taylorisme que seuls les cols bleus pouvaient se plaindre d'un manque de sens au travail. Cependant les cols blancs sont eux aussi de plus en plus affectés, aux dires de Bowles (1989) et de Méda (1995) : c'est ce que dénoncent Sievers (1986, 1994), ou encore Ingersoll et Adams en 1986.

Sievers (1986) illustre ainsi le fait que le sens n'est plus un paramètre de la qualité de vie au travail dans les théories de la motivation, lesquelles sont essentiellement tournées vers le pragmatisme, la dominance managériale et le court-terme – et donc fidèles à leur contexte d'origine, les États-Unis, dont la culture est reconnue pour prôner ce type de valeurs, par ailleurs reliées à l'individualisme (*self-made man*). L'individu, consommateur, travaille d'abord et avant tout pour des raisons financières. Croyant pouvoir embaucher des employés qui ne sont pas intéressés

³ Bowles, 1989.

⁴ Voir note de fin de page numéro 1.

uniquement par le salaire, nombreuses sont les entreprises qui aujourd'hui motivent leurs employés par divers incitatifs, croyant ainsi honorer la fonction d'organisation pourvoyeuse de sens. Cependant Sievers met en garde contre cet endoctrinement : il ne faut pas confondre le sens authentique et ses substituts.

Ingersoll et Adams (1986) mettent quant à eux en avant l'existence du « métamythe managérial », fondé sur le rationalisme et le productivisme, ce qui fait de lui et de façon ironique un anti-mythe caractérisé. Il se compose de prescriptions, de *how to* sur la nature des organisations et l'efficacité du travail. Le manager en question doit répondre aux critères suivants⁵ :

Les managers devraient être durs, loyaux, décideurs, et agressifs. (Sloan, 1964)

[Ils sont] *sans émotions apparentes et détachés.* (Maccoby, 1976)

[Il est] *un homme blanc, protestant, de la classe moyenne, possédant une éducation collégiale. Il a environ 56 ans; il a certainement fait son service militaire durant la deuxième guerre mondiale; il a obtenu un diplôme universitaire; il a passé quelques années dans des postes divers qui lui ont prouvé que telle n'était pas sa place; mais avant qu'il ait atteint l'âge de 30 ans il travaillait déjà pour la compagnie qui l'emploie présentement.* (Scott et Hart, 1979)

[Ils ont] *la capacité de paraître et d'agir durement, de rabaisser les gens et de les humilier, de constamment tester les autres, et de produire une grande quantité d'activités sur commande – mémos, discours décisifs, stratégies de combats, etc.* (LaBier, 1980)

Il devient de plus en plus patent que le travail des cadres subit une déqualification, pour ne pas dire une perte d'intérêt : soit les cadres d'aujourd'hui sont assignés à des tâches qui ne devraient pas leur incomber, soit la nécessité de travailler plus et plus rapidement les empêche de réfléchir et de s'arrêter quelques instants sur ce qu'ils font. Rappelons-nous des histoires de Mintzberg (1976) sur des managers sur-occupés et voués corps et âmes à leur entreprise, à un point tel qu'ils devaient minuter le temps passé à chaque activité afin de respecter leurs agendas. Ce n'est pas selon nous dans la pression et le stress que l'on peut trouver un sens véritable à sa vie, sinon à court-terme. Pourtant l'on sait que l'organisation se partage aisément entre **savoir mythique et savoir rationnel**, ce que souligne avec force Gagliardi (1986). La technologie omniprésente la fait malgré tout

⁵ Cités par Ingersoll et Adams, 1986 (traduction libre).

basculer en faveur du rationalisme scientifique. Or il ne semble pas que ce basculement permette de remplir efficacement le rôle dévolu jadis aux mythes, rôle que nous aborderons plus loin. De ce fait, le besoin d'un renouvellement des valeurs se fait dès lors plus pressant.

1.2 LE BESOIN DE SENS DANS L'ORGANISATION

Platon le premier citait le projet d'une nouvelle mythologie mieux construite et plus à même de souder le peuple (*Les Lois*⁶). Campbell⁷ note ainsi que depuis sept cents ans, les individus font de plus en plus appel à la création de leurs propres mythes plutôt qu'au recours à des mythes fondateurs – sorte de réponse personnifiée au déclin du sens :

[...] Plus le rationnel repousse le mythe, plus le monde se désacralise, et plus le savoir originel du divin doit se retirer dans le sentiment, dans le for intérieur. (W.F. Otto, 1987)⁸

L'entreprise est pourtant l'un des seuls lieux sur lequel se focalisent nombre d'auteurs pour évoquer le possible renouveau du sens. Cependant, si le sens est chose si personnelle, il semble malaisé au premier abord de comprendre de quelles manières l'entreprise parvient à répondre à cette quête en son sein. Malgré tout, l'individu, livré à lui-même, tente de trouver au sein de l'une de ses organisations d'appartenance un sens à sa vie. On ne renie pas Dieu, les religions et les mythologies fondatrices impunément, car l'Homme est démuné (Eliade, 1963). S'il cherche un sens à sa vie dans une organisation, via un travail, il fait face à deux cas de figures. D'un côté, on lui offre une organisation possédant une culture d'entreprise, mais il est possible qu'il ne puisse s'intégrer au moule de celle-ci. D'un autre côté, il existe une organisation sans prétention d'offrir une culture établie, mais cela résout-il la question du sens ?

⁶ Cité par Détienne, 1968.

⁷ Cité par Bowles, 1989

⁸ W.F. Otto, 1987, *Essais sur le mythe*, Mauvezan, Trans-Europ-Repress, 1987, page 51.

2. OBJET DE NOTRE ÉTUDE

L'Homme est un être en quête d'un sens dans son environnement; le sens est ainsi un construit collectif, produit d'interactions entre l'individu et sa communauté. Jadis le sens était produit par les mythes, puis par le politique et le religieux - notamment. Du fait de la crise contemporaine des idéologies et des anciennes formes de solidarité, la forme communautaire dominante de notre modernité est l'organisation.

Or, le sens est aussi bâti sur des représentations mentales, lesquelles se fondent sur des mythes et symboles; ces derniers comportent des liens constructeurs de logiques et permettant de résoudre des contradictions. Ces mythes ne sont pas univoques selon l'anthropologie, pouvant être vrais ou faux, ou pouvant décrire plusieurs situations différentes (fondation, mort, renaissance). Notre objet d'étude sera donc de situer l'organisation, puisque investie du rôle de pourvoyeuse de sens, dans ce contexte : son utilisation des mythes, et l'efficacité de la relation qu'elle inaugure entre mythologie organisationnelle et création de sens pour l'individu.

Un nécessaire défrichage conceptuel s'impose avant de proposer une question plus précise de recherche ainsi que les objectifs qui s'y rapportent. Ce défrichage s'opérera par la revue de littérature qui suit; cette dernière traitera de façon assez exhaustive le mythe, au travers de ses fonctions, typologies, écoles de pensée et résurgences modernes : ainsi comprendrons-nous plus concrètement en quoi le mythe est si fondamental pour l'Homme et pour la fondation des sociétés – en somme pour « l'Homme collectivisé ».

ÉTAT DES CONNAISSANCES

1. DÉFINITIONS DU MYTHE

Le mythe est un terme à multiples facettes parfois paradoxales. Il est à la fois Histoire pour les uns et fiction pour ceux qui ne le partagent pas, exemple pour les premiers et concept amoral pour les seconds. Ethnologues et historiens des religions le considèrent comme un récit fondateur, tandis que linguistes et sémiologues lui accordent plus volontiers un « effet de signification » (Mucchieli, 1996). Les autres disciplines, telles que la philosophie, l'anthropologie, la sociologie et la psychologie, hésitent perpétuellement entre ces deux positions. Le mythe n'est ainsi jamais fixé dans sa définition. C'est pourquoi plusieurs écoles de pensée, et autant de domaines intellectuels s'y sont intéressés et continuent de le faire. Il existe ainsi autant de conceptions du mythe que de définitions possibles. Comment comprendre alors que se dégage une certaine unité dans ce discours ? Probablement en étudiant la typologie des mythes, laquelle permet au travers de toutes ces divergences de conceptualiser le terme en quelques notions fédératrices. Saïd (1995) entrevoit ainsi cinq approches de définition du mythe : par son contenu (Eliade, 1963), par ses acteurs⁹, par sa temporalité - qui n'est pas celle des Hommes¹⁰, par son auteur (tel Homère) et son mode de transmission, par sa fonction enfin.

Le mythe est un récit sur les origines, et est donc inscrit dans un temps *avant* l'Histoire. Les mythes sont des représentations conventionnelles partagées et créant une Histoire commune, dans la limite du possible - spécificités de lieu, de temps, et biais ethnocentriques selon March (1998). Le mythe est issu d'une culture spécifique dont il explique de manière symbolique et imaginative les fondements (Long, 1982). Turner (1968) ajoute qu'il est amoral : il exprime non

⁹ Jean-Pierre Vernant, article « Grèce. Le problème mythologique », *Dictionnaire des Mythologies*, 1981.

¹⁰ Claude Calame, *Thésée et l'imaginaire athénien*, Lausanne, Payot, 1990.

pas ce qui devrait être d'un point de vue moral, mais ce qui a été et devrait être, si toutefois l'individu souhaite pérenniser le sens de ses actions. Pour tout cela, il a un caractère sacré. Le mythe a enfin une fonction principale d'instauration (Ricoeur, 1968) en tant qu'il se différencie de la fable, de la légende ou du conte par le simple fait qu'il crée, qu'il « instaure » donc, comme l'indique cet extrait de *l'Ancien Testament* :

Au commencement était le Verbe et le Verbe était avec Dieu et le Verbe était Dieu. (Prologue de l'Évangile selon Saint Jean)

Certains auteurs comme Ricoeur lui-même (1968) mettent en garde cependant que définir le mythe comme un récit sur les origines est limitatif. En effet, le mythe habite d'autres formes de discours comme la quête du salut éternel ou l'eschatologie. Nous verrons plus loin que cette qualité polysémique du mythe lui a permis de traverser les siècles. Le mythe est donc une notion complexe. Il est aussi un **langage** pour Lévi-Strauss, Max Müller ou Marcel Mauss. Ce langage est écrit, parole ou chant. Le mythe est enfin **idéologie**, car il se reflète dans l'organisation en contrôlant le social et en se focalisant sur la réalisation d'objectifs individuels (Détienne, 1968). En ce sens, les religions sont toutes des mythologies (Bowles, 1989).

2. TYPOLOGIE DES MYTHES

Le mythe est objet d'une distinction fondamentale dans le fait qu'il **peut être primitif ou cultivé**, ce qui permet également d'estimer sa logique et sa cohérence avant de l'analyser (Détienne, 1968).

Le mythe de création est l'un des principaux mythes présentés par les spécialistes (Long, 1982). On y répertorie les mythes cosmogoniques (création de l'univers)¹¹, les mythes concernant une fondation (Romulus et Rémus pour Rome, Gilgamesh pour Babylone), une naissance et une renaissance (mythes millénaristes, messianiques), les mythes du héros (Prométhée en Grèce, Hainuwele en Indonésie) et enfin les mythes eschatologiques (fin du monde, destin de l'individu après la mort, mythe de l'éternel retour). On notera que dans cette

¹¹ On trouve des mythes cosmogoniques dans la *Genèse*, chapitre 1, les mythes égyptiens, australiens, grecs et mayas (la naissance du monde, destruction d'un monstre, sacrifice).

typologie ressort principalement la notion de cycle de vie (mort, naissance). Nous retrouvons ici une raison possible pour laquelle le mythe est si fondamental dans la vie humaine, en ce sens qu'il borne le début et la fin de celle-ci, donnant un sens à la mort comme outil de recreation et de renaissance.

Une autre typologie plus applicable à l'organisation est offerte par Boje, Fedor et Rowland (1982), selon lesquels il existe quatre types de mythes : ceux qui légitiment le passé, le présent et le futur, ceux qui maintiennent ou cachent des intérêts politiques, ceux qui aident à expliquer et à créer des relations de causes à effets entre le passé et le futur (pouvoir de prédiction), ceux qui rationalisent la complexité afin de permettre l'action.

Saïd (1995) les perçoit, quant à elle, différemment : récits des origines (cosmogonies, combats pour la souveraineté, création de l'homme, origine des peuples et cités), récits des dieux, récits héroïques. Elle cite également les conclusions du structuraliste Walter Burkert, lequel sépare les mythes en plusieurs catégories : mythes de quête (Argonautes, Héraclès), mythes de combats (Ouranos et Cronos, titans), mythes opposant les deux sexes (héros grecs contre Amazones), mythes racontant un sacrifice ou du cannibalisme (Iphigénie, Tantale), mythes mettant en scène un héros rusé (Prométhée) - ou *trickster*, pour reprendre un terme des anthropologues.

Les mythes se structurent, en fait, autour de plusieurs concepts clefs, récurrents quelles que soient les civilisations. Ce sont des notions comme l'ordre, la stabilité, la force, l'unité, le renouveau. Ces thèmes se retrouvent de nos jours au cœur des organisations comme l'entreprise. La question est de savoir de quelles façons le mythe s'est adapté dans son style, ses fonctions et ses structures au discours du management.

3. LES ÉCOLES DE PENSÉE DU MYTHE

Plusieurs autorités en anthropologie ont mis l'accent sur la fonction du mythe. Pour Malinowski, la réalité du mythe est culturelle (elle est vécue), pour Jung elle est psychologique (elle représente la vie mentale), pour Eliade elle est

spirituelle (reliée à l'ontologie)¹². On conçoit ainsi que le mythe participe de l'essence de la vie sociale de l'Homme du fait qu'il lui donne des repères, des frontières sans lesquelles il a des difficultés à se situer. Dès lors se pose la question de la logique du mythe, et de sa crédibilité, sa vérité, dans la vie humaine.

3.1. LES VISCISSITUDES DU MYTHE DANS L'HISTOIRE

Rappelons d'abord que dans l'Antiquité, la logique (*logos*) était plus louée que la mythologie et l'irrationnel (*mythos* ou *muthos*), car la philosophie¹³ (ou recherche de la vérité, de la sagesse) ne pouvait être qu'un processus logique et rationnel. Cependant, même Platon se basait sur les mythes et allégories pour illustrer sa pensée (mythe de l'Atlantide, allégorie de la caverne, allégorie des poissons - l'allégorie étant le mode d'expression du mythe; il s'agit là d'un paradoxe selon Ramnoux (1968). On peut dire que dès le VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ, les Grecs ont commencé à véritablement remettre en question le mythe (Pindare, Hérodote, Thucydide, Miletus, Xénophane, Platon et surtout Aristote). Les simples faits de conférer aux dieux des figures humaines, ou de leur attacher des actes vils et immoraux (incestes, libertinage, cruauté, vengeance) sont un signe puissant de la rationalisation de l'époque. Hamilton (1997) souligne ainsi que ceux qui ont créé et se servaient des mythes « détestaient l'irrationnel et s'attachaient au réel ».

Les Chrétiens ont ensuite conféré au mythe une valeur d'exemple. Sous l'époque des Lumières vit le jour une véritable discipline consacrée à son étude, bien que ce dernier jouissât d'un statut contesté¹⁴, jusqu'à l'apparition du mouvement romantique du moins qui, sur les traces de Vico¹⁵, vit en lui un précurseur de la poésie. Ainsi que le souligne Eliade (1963), la survivance des mythes de l'Antiquité est une preuve de la victoire de l'œuvre littéraire sur la croyance religieuse, car les mythes anciens nous ont été transmis hors de leur

¹² Cités par Turner, 1968.

¹³ Nous reviendrons plus en détail sur l'étude des mythes en philosophie.

¹⁴ Voltaire et Fontenelle le rabaissaient, Vico l'encensait.

¹⁵ G. Vico, dans les *Principes d'une science nouvelle portant sur la nature commune des nations* (1725), propose une spéculation sur la relation entre mythes et société, au travers d'une théorie cyclique de l'Histoire : « âge des dieux » (des institutions), « âge des héros » (seconde phase du joug des dominants), « âge des hommes » (dernière phase de révolution des dominés mais également début de la désintégration sociale).

contexte culturel, comme des histoires passées. À cette époque des Lumières débutent également les premières comparaisons de mythes entre civilisations différentes, grâce notamment aux travaux du jésuite Joseph-François Lafitau (*Mœurs des premiers sauvages américains comparées aux mœurs des premiers temps*, 1724), et à l'ouvrage de Fontenelle (*L'Origine des Fables*, 1724). Suivront les premières interprétations modernes des mythes, sous l'égide de Christian Gottlob Heyne, Friedrich Creuzer, et Friedrich Max Müller. Les XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècles sont également très férus du mythe de l'origine, comme le montre Eliade (1963, page 223) : ainsi par exemple, « la Révolution française s'est elle donnée comme paradigmes les Romains et les Spartiates. » Une telle vision rend compte du réveil des nationalismes en Europe. Nous pouvons également citer le mythe de l'aryen, héros de la culture pangermanique, ou encore les figures du juste rédempteur (le prolétariat en l'occurrence), de provenance asiatico-méditerranéenne, et celles de l'âge d'or prônées par Marx.

Kant et Hegel, quant à eux, ont fait du mythe une représentation symbolique au même titre que les représentations religieuses, lesquelles sont un pont entre le symbolique et le concept, l'absolu (Ricoeur, 1968).

Dans le même ordre d'idées, Ricoeur montre que Lévi-Strauss a mis en relief la « mytho-logique », c'est-à-dire la logique interne et propre aux mythes qui est de mettre en présence des contradictions et de les résoudre. Les dieux grecs se caractérisent en effet par leurs oppositions et par conséquent leur complémentarité (Saïd, 1995) : Arès et Athéna représentent deux conceptions de la guerre, l'une primitive, l'autre socialisée; Héra est la déesse du mariage alors qu'Aphrodite est celle du désir amoureux; Artémis règne sur les espaces sauvages alors que Déméter le fait sur les espaces cultivés; l'opposition la plus à même d'éclairer notre travail est celle de Dionisos, dieu de l'ivresse, « à la fois homme et femme, jeune et vieux, barbare et grec, sauvage et civilisé », opposé à Apollon, Dieu de l'ordre et des arts. Nous y reviendrons plus loin.

Le mythe a traversé toutes ces interprétations pour arriver jusqu'à nous et se prêter à l'analyse, peut-être la plus poussée de son histoire, via les écoles de pensées, qui le replacent au centre des systèmes explicatifs de notre actuel « univers d'organisations », comme dirait C. Perrow. L'époque moderne a ainsi vu l'apparition de plusieurs courants, fédérés autour de l'anthropologie et de la

psychologie. L'anthropologie est le plus riche de tous, et Long (1982), notamment, met sous son couvert les disciplines ou approches comme l'ethnologie, la sociologie, l'étude des religions, la linguistique, le structuralisme.

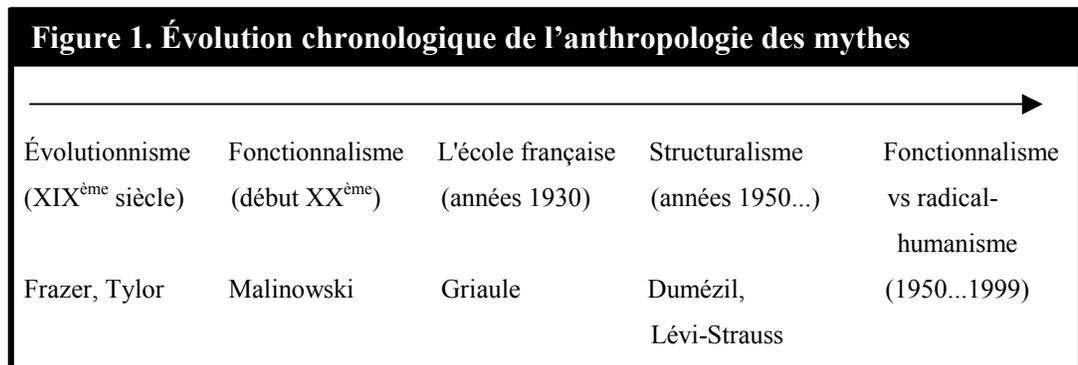
3.2. LES ÉCOLES DE PENSÉE

Pour commencer, le mythe organisationnel est une notion qui a été abordée principalement par trois disciplines¹⁶.

Tout d'abord, **l'ethnologie** (définie comme science ou description – logie - des peuples – ethno -, ethnies, et des relations entre Hommes et sociétés), et **l'anthropologie** (comprise comme science ou description – logie - de l'Homme – anthropo - en tant qu'être anatomique, biologique, culturel et social, que nous considérerons comme une branche mère de l'ethnologie), se sont penchées sur le mythe. Nous incluons également l'ethno-sociologie dans ce cadre. Globalement, ces disciplines accordent au mythe un rôle primordial dans le commencement de l'Histoire, tout en lui reconnaissant une ambivalence : il est à la fois une vérité et une fable, traduisant sous forme imagée l'ensemble des interrogations humaines (origines du monde et de l'Homme, vie et mort, relation à la collectivité, rapport au divin, etc.).

L'ethnologie se subdivise elle-même, à ce sujet, en six tendances présentées ici de façon chronologique.

Figure 1. Évolution chronologique de l'anthropologie des mythes



Tout d'abord se sont élaborées les **théories évolutionnistes**. Apparues au

¹⁶ Nous laisserons de côté la linguistique, la littérature (mouvement romantique, notamment), jugées moins pertinentes dans notre étude.

XIX^{ème} siècle, et soutenues par J.G. Frazer¹⁷, E.B. Tylor - père de la théorie animiste-, R.R. Marett et Lévy-Bruhl, elles donnent une vision du mythe en trois dimensions. Les mythes offrent pour commencer des similitudes profondes entre eux et avec les mythes fondateurs, ce qui justifie qu'un même intérêt leur soit accordé à tous, primitifs ou non. Par ailleurs, ils sont la manifestation d'une tentative de conceptualisation du monde un peu maladroite, relevant d'une « pensée embryonnaire » (Frazer), d'une analyse incomplète de la réalité. Enfin (repris d'un argument des naturalistes, tel Max Müller), cette « analyse confuse du réel » que serait le mythe, se meut en pathologie du langage liée au fait que des objets inanimés (le soleil, notamment) pouvaient être sujets de verbes utilisés pour décrire des agissements humains (exemple : le soleil se couche). Ceci confirme selon Tylor l'hypothèse d'une croyance universelle en l'omniprésence des esprits, et au pouvoir d'illusion du rêve.

Au début du XX^{ème} siècle naît le **fonctionnalisme**. Ce courant est inspiré par les travaux de Durkheim et l'expérience de Malinowski¹⁸, qui passa les années de guerre 1914-1918 dans les îles Trobriand en Mélanésie et observa des mythes vécus et non pas morts. Un mythe mort a cela de particulier qu'il n'est pas partagé, compris, vécu par les membres de la collectivité comme un repère fondamental de leur culture et de leur vie. Cela n'empêche pas qu'il continue à être évoqué et ritualisé, mais son impact sur la construction de la communauté et du sens est négligeable. Le premier argument de ce courant est que les mythes n'existent pas pour expliquer mais pour codifier une réalité, constituer la « charte pragmatique » de l'organisation sociale. Le deuxième argument consiste à faire du mythe un reflet purement utilitaire de la société, ce qui conduit à un désintérêt relatif vis-à-vis de lui, pour privilégier l'étude des moyens permettant de rendre une collectivité viable et efficace.

C'est en réaction face au fonctionnalisme que se développe dès les années 1930 **l'école française** (car développée en France), sous l'impulsion de Marcel Griaule et de ses disciples africanistes. Tout d'abord, une place de choix est réservée au terrain (rites, conception du monde, idéologies, symbolismes), comme chez certains fonctionnalistes, tel Malinowski. Par contre, chaque petit détail est

¹⁷ J. Frazer, *Le Rameau d'or*, 1890.

¹⁸ Malinowski, *Sex, Culture and Myth*, New York, Harcourt, Brace and World, 1962.

important pour la compréhension du système de pensée global. La conséquence principale est que cette fois, l'étude des moyens qui rendent une société viable est négligée au profit de l'étude exclusive des mythes, détachés de leur contexte. On aboutit donc à l'effet exactement inverse du fonctionnalisme.

Le structuralisme, apparu dans les années 1950 et prôné par Dumézil puis Lévi-Strauss, et représenté à l'heure actuelle par Jean-Pierre Vernant, Marcel Détiéne et Pierre Vidal-Naquet notamment, offre alors la possibilité d'étudier les mythes en eux-mêmes, et de prouver que la société façonne les mythes au travers de mécanismes structuraux. Dumézil¹⁹ découvre le premier, au travers de ses recherches sur les peuples indo-européens antiques, la possibilité de trouver des structures communes à des mythes différents. Lévi-Strauss, se basant sur les travaux des linguistes de l'école structurale (De Saussure, Jakobson) et du folkloriste Stith Thompson, insistera par la suite sur la nécessité de considérer, d'une part, les propriétés du mythe avant ses fonctions et, d'autre part, de chercher à déterminer les mythes les uns par rapport aux autres. Lévi-Strauss commence par isoler les niveaux où évolue le mythe (géographique, économique, sociologique, cosmologique), puis compare ces niveaux. « Chacun est en fait un code qui transmet le même message et renvoie à tous les autres » (Smith, 1968). En cela, le mythe a une logique qui lui est propre (Lévi-Strauss parle de « mytho-logique »), et se découvre comme un langage à décoder. Mucchieli donne ainsi une explication de la méthodologie envisagée par Lévi-Strauss²⁰, à travers les mythes de Cadmos, Œdipe et Antigone. Un premier axe, qui est la sur-évaluation des rapports de parenté, entraîne Cadmos à la recherche de sa sœur Europe enlevée par Zeus, puis Œdipe à épouser sa mère Jocaste, et enfin Antigone à enterrer son frère Polynice. Une seconde trame commune, la sous-évaluation des rapports de parenté, provoque l'auto-extermiation des Spartoïis, l'assassinat par Œdipe de son père Laïos, et le meurtre par son frère Étéocle de Polynice. Mucchieli montre ainsi que le rôle structural du mythe est de rapprocher des concepts et de résoudre des contradictions. Lévi-Strauss aborde ainsi indirectement la question du sens des mythes: « Si les mythes ont un sens, celui-ci ne peut tenir aux termes isolés qui

¹⁹ *Mythe et épopée : l'idéologie des trois fonctions dans les épopées des peuples indo-européens* (1968), *Du mythe au roman* (1970), *L'Oubli de l'homme et l'honneur des dieux* (1985).

²⁰ Mucchieli, 1983.

entrent dans sa composition, mais à la manière dont ces éléments se trouvent combinés »²¹.

Après cette présentation des courants anthropologiques de ce siècle, intéressons-nous aux courants contemporains principaux. Les deux courants qui se partagent simultanément aujourd'hui le champ théorique des sciences de l'organisation sont **le fonctionnalisme** et ce que nous appellerons **le radical-humanisme**.

Le fonctionnalisme, tout d'abord, est défendu par des auteurs très divers (nous pouvons notamment citer : Gagliardi,1986; Schein,1984; March,1998; Peters et Waterman,1982). Le concept clef de ce courant est que la culture (et donc le mythe, puisqu'il en fait partie) est un élément de performance et de productivité organisationnelle sur lequel le management doit avoir le contrôle. En conséquence, les mythes sont la justification, la codification utilitaire des organisations sociales, ainsi que l'affirmait déjà le courant fonctionnaliste du début de ce siècle à propos des communautés « primitives ». Comment expliquer que ce courant ait ainsi réapparu ? Deux raisons historiques principales expliquent ce phénomène : l'attrait pour le management international d'une part (moins d'ethnocentrisme), et la fascination pour l'efficacité (imputée à la culture d'entreprise) à la japonaise, d'autre part. Nous développerons cet aspect de la question plus loin. C'est donc l'avènement du behaviourisme, l'usage systématique par le management de méthodes permettant d'obtenir la meilleure culture d'entreprise possible, au niveau de l'efficacité. De ce fait, les mythes deviennent des outils malléables, simplificateurs, permettant l'action. Cependant, on ne parle plus ici de mythes fondateurs, mais de mythes du management. La question sera d'ailleurs de savoir si cette évolution fait de ces mythes du management de véritables mythes. Ces derniers sont en général répertoriés en mythes de rationalité, hiérarchie, leadership, darwinisme organisationnel (March, 1998; Bowles, 1997). Ces mythes sont parfois inscrits dans un cycle de vie qui entraîne leur reformulation partielle, afin de les adapter aux nouvelles données de l'environnement de l'entreprise et d'assurer leur pérennité.

²¹ L'étude de Lévi-Strauss porte à cet égard sur les mythes amérindiens : *Le Cru et le Cuit* (1964), *Du miel au cendres* (1967), *L'origine des manières de table* (1968) et *L'Homme nu* (1971).

Le courant radical-humaniste s'oppose fermement à cet utilitarisme fonctionnaliste de la culture d'entreprise et des mythes organisationnels. Les auteurs prônant cette attitude sont tout aussi nombreux, et l'on peut citer entre autres Bowles (1989), Méda (1995), Aktouf (1990), Pauchant (1990), Chanlat (1998), Sievers (1986, 1994), Ingersoll et Adams (1986). Le concept clef est que l'individu n'est pas le point problématique de l'organisation (qu'il faut motiver, écouter, diriger etc.), mais la solution de celle-ci : traiter son employé de façon humaine, en le considérant comme un individu et non comme un matricule, rejailit infailliblement sur le bien-être de la collectivité et le succès de l'organisation. L'un des faits nouveaux de notre modernité est que le discours scientifique prôné dans les organisations depuis Aristote, Descartes, les Lumières, le taylorisme, le fonctionnalisme, a entraîné une crise des idéologies, des religions, une disparition des mythes fondateurs. En conséquence de quoi, les organisations et les Hommes vivent une perte de sens, car les mythes du management sont incapables de remplir adéquatement les fonctions traditionnelles du mythe (sens, accomplissement de soi, guide, exemple, division de la société en catégories). Par ailleurs, l'appellation « mythe » est abusive dans le cas des mythes du management, notamment du fait que le mythe est une notion vécue, partagée, transmise, sans réel « cycle de vie », constituant la référence et l'épine dorsale de l'organisation. Le mythe évolue, certes (dans sa formulation, son contenu, sa logique), mais demeure éternel (dans sa fonction). On peut se référer également à la critique d'Aktouf, selon lequel il ne peut y avoir dans les entreprises de véritables histoires « sacrées », de réels « héros » surnaturels, d'authentiques « rites réactualisateurs de mythes » - comme c'est le cas dans les communautés humaines où le mythe n'a pas rôle de légitimer un rapport de domination mais de donner sens à un vécu commun. En un mot, les organisations actuelles utiliseraient des mythes morts sans toujours réussir à les rendre vivants.

Les deux autres disciplines ayant traité du mythe et sur lesquelles nous élaborerons moins sont la philosophie²² et la psychologie.

²² Les références proviennent pour cette discipline de Long (1982) et Ricoeur (1968).

Tout d'abord, **la philosophie**²³ s'est depuis l'Antiquité intéressée à la mythologie, mais sans que s'unifie vraiment sa pensée, excepté dans les cadres de l'opposition logos et mythos et de l'herméneutique (capacité du mythe à faire comprendre des concepts qui le transcendent). Platon utilise les mythes et les allégories comme des moyens pédagogiques permettant une meilleure compréhension de la philosophie. Pourtant il critique le mythe, irrationnel, et prône un mythe utile à la cohésion de la Cité. Aristote va plus loin dans la critique en rejetant le mythe et tout ce qui appartient au monde illogique. Au quatrième siècle avant Jésus-Christ, Euhémère développe la théorie des Dieux originellement héros humains et déifiés par leurs semblables.

L'avènement du christianisme consacre jusqu'à la Renaissance incluse le mythe comme exemple ou contre-exemple moral. C'est après cette époque que naît une véritable étude philosophique du mythe. Sous les Lumières, Voltaire et Charles de Brosses présentent le mythe comme le symbole de l'enfance de l'humanité. Si Vico et Lowth souscrivent à cette pensée, ils pensent toutefois que ces premiers mythes étaient exemplaires et que l'Histoire des sociétés s'est basée par la suite sur leur richesse.

Kant n'a pas étudié, à proprement parler, les mythes mais a frayé le chemin à une meilleure appréhension de ces derniers. Abordant la question des religions, il classe le mythe dans le cadre de l'illusion transcendantale. S'il y a illusion de cette sorte, c'est parce que la raison ne se réduit pas à l'entendement mais exige un « inconditionné » qui ne peut être pensé, mais connu. C'est sur ce fondement pratique que se pensent les « postulats » ayant trait à Dieu, la liberté. La raison n'est pas tout, ainsi que l'exprime le titre de son ouvrage, *La Religion dans les limites de la simple raison*. En conséquence, les mythes ne sont compréhensibles que si on les rattache à la fonction pratique de la raison. Ils répondent, selon Ricoeur (1968), à la question : « que puis-je espérer ? ».

Hegel, quant à lui, classe les représentations religieuses (et virtuellement l'univers mythique) comme une étape permettant d'accéder au savoir absolu. Le mythe est donc une sorte de vérité relative, sans accès au concept de la vérité absolue (au

²³ Nous incluons ici l'histoire des religions qui adopte une perspective philosophique (Eliade, 1963).

contraire de la philosophie). Ce qui, dans la conception hégélienne, correspondrait à l'univers mythique sont les deux premiers degrés de la religion, à savoir la « religion naturelle » et la « religion esthétique-morale ». C'est dans ces degrés que se forment la représentation du monde et, dès lors, la possibilité d'accéder au concept. Hegel a ainsi posé les fondements de l'herméneutique moderne, laquelle est représentée notamment par Ricoeur.

Ce dernier est un tenant de la phénoménologie. Selon lui, le mythe permet une compréhension du monde. Il investit une pluralité de champs grâce à son universalité et aux rites, et instaure à chaque fois un univers particulier qui permet de le différencier de la fable et de la légende. On peut citer à ce sujet Eliade qui a également étudié le mythe, et qui en a fait une réalité spirituelle, liée au mode de vie, à l'ontologie même.

La troisième discipline à s'être penchée sur le mythe est **la psychologie**, à travers les ouvrages de Freud, Jung, Roheim, Campbell, et, plus récemment, P. Slater²⁴. Selon ces derniers, la réalité du mythe est psychologique, car elle représente la vie mentale. « Freud et ses disciples voient dans le mythe l'expression des pulsions et des conflits de l'inconscient. Le mythe serait donc, sur le plan collectif, l'équivalent du rêve sur le plan individuel. » (Saïd, 1995).

Freud, s'il déifie la Raison et la science²⁵, reprenant le célèbre « *sapere aude !* »²⁶ kantien, accorde aux mythes une certaine place dans le progrès. Par exemple, il montre dans *Totem et Tabou*²⁷ que le mythe du héros permet un passage de la psychologie de masse à la psychologie individuelle. De fait, le père et chef du clan est tué par ses fils (les héros), et c'est à partir de cet événement que s'instaurent les nouveaux équilibres sociaux (place au fils en tant qu'individu à part entière, prohibition de l'inceste et autres tabous). Si Freud se montre très réservé quant au mythe (l'irrationnel peut conduire à la régression, la crédulité), il admet par contre que la nature psychique humaine est universelle. C'est pourquoi il a recours aux mythes pour expliquer les structures de l'inconscient (complexe d'Œdipe, notamment).

²⁴ *The Glory of Hera*, Boston, Beacon Press, 1971

²⁵ Freud, S., *Malaise dans la civilisation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986.

²⁶ « osez penser par vous-mêmes ».

²⁷ Freud, S., *Totem et Tabou*, Paris, Payot, 1973.

Carl Jung²⁸ est quant à lui plus positif au sujet des mythes. Il admet l'existence de divinités dans l'esprit humain, du langage symbolique, de l'inconscient collectif et des archétypes (l'enfant divin, la terre maternelle) qui structurent la pensée. Toutes ces caractéristiques mentales sont présentes dès le plus jeune âge, connues et non apprises pour reprendre un mot de Kant. Elles influencent tout le développement psychique de l'individu, notamment par les rêves.

On peut citer à ce sujet Campbell - qui fait partie des « parallélistes », courant de pensée qui explique la similitude des mythes de civilisations différentes du fait de la similarité des structures psychiques des Hommes à des époques différentes. Son ouvrage *Les Masques de Dieu* (1959-1967) est présenté comme l'un des plus complets en psychanalyse, en ce qui a trait aux mythes. Se basant sur la psychanalyse, la linguistique et les théories de la diffusion historique, il formule en effet une théorie concernant l'origine et l'unité de toutes les cultures humaines²⁹.

4. LE MYTHE AU SEIN DE L'ORGANISATION MODERNE

Le mythe a par son universalité la capacité de traverser les âges. C'est pourquoi on le retrouve en première file dans certaines théories sur les organisations modernes, sous l'appellation la plus courante de mythes du management, lesquels sont une composante de la culture d'entreprise. En effet, le mythe fait partie intégrante de toute analyse relevant du courant dit de la « culture organisationnelle ». Ici commencent à se dessiner les contours d'une utilisation des mythes à des fins propres à leur organisation d'origine. Comment justifier la présence de ce nouveau type de mythe dans un environnement entrepreneurial ? Quelles sont les conditions de son émergence ?

4.1 MODERNITÉ DU MYTHE

Notre société moderne n'échappe pas aux mythes, selon Smith (1968). Ainsi, la complexité de la société contemporaine entraîne la coexistence de mythes dans plusieurs sous-groupes d'une seule entité. Le fait que l'Histoire soit mise au

²⁸ Jung, C., *Man and his symbols*, New York, Dell, 1968; (en collaboration avec K. Kérényi), *Introduction à une science de la mythologie*, Amsterdam, 1941.

²⁹ *Encyclopédie Encarta*, article « Mythe », 1998.

premier plan de nos sociétés explique en partie ce constat. Ricoeur (1968) croit au maintien et à la projection du mythe dans le temps via les rites. Les mythes sont riches d'une puissance symbolique illimitée que l'on peut répéter à différents niveaux de discours et à différents niveaux de l'existence d'un peuple.

Toutes les civilisations ont ainsi produit des mythes, lesquels se ressemblent. Diverses écoles de pensée se succèdent pour rendre compte de ce fait : les structuralistes (Durkheim, Malinowski, Lévi-Strauss) croient que la société façonne le mythe au travers de mécanismes structuraux; les « diffusionnistes » (Frobenius) défendent la diffusion historique des mythes au niveau géographique; les « parallélistes » (Campbell) croient en l'idée que les structures psychiques des Hommes sont semblables quelles que soient les époques (Détienne, 1968). Cette dernière optique justifierait notamment que la culture sociale (mythes de société) soit transformée en culture d'entreprise (mythes du management, par exemple).

De fait, il est possible de mettre à jour un **lien entre mythes fondateurs et mythes du management**. En effet, toutes les organisations ont des réactions culturelles aux problématiques qu'elles affrontent, que ce soit la persécution, la dépendance, la grandeur, ou la culpabilité (Turner, 1968). C'est ici notamment que l'on peut entrevoir une relation entre mythes fondateurs et mythes de management, surtout dans les organisations qui ont eu à subir un grave péril. On y voit alors apparaître les mythes du héros, du sauveur, selon Bowles (1989). Les cérémonies rituelles de l'organisation sont également l'expression du mythe, car elles permettent la socialisation, la transcendance; l'individu devient part du grand tout. On voit ainsi que le mythe est effectivement lié à la culture d'entreprise.

4.2 CULTURE D'ENTREPRISE ET MYTHE

La culture d'entreprise se définit d'après Aktouf (1990) selon plusieurs axes. Tous englobent un aspect relatif au mythe ou du moins au symbolisme d'entreprise.

C'est tout d'abord un ensemble complexe et multidimensionnel de tout ce qui fait la vie en commun des groupes sociaux - ou presque :

Ce tout complexe qui inclut les savoirs, les croyances, l'art, les lois, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes

acquises par l'homme en tant que membre d'une société.(Tylor, *Primitive Culture*, 1877)³⁰

Un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. (ibid)

C'est ensuite un complexe collectif, fait de représentations mentales liant l'immatériel et le matériel :

La seule conception de l'existential qui soit intelligible à l'homme, c'est la sienne; rien d'étonnant alors que pour donner une signification, voire une explication à cet univers (naturel et social) de l'inconnu et du complexe, il procédera par analogie avec sa propre réalité concrète. (Vallée, 1985)

C'est aussi de manière possible une culture d'oppositions ou de clivages au sein d'une même communauté, et non uniquement, comme le laisse entendre le courant de la *corporate culture*, de convergence ou de monolithisme. Ainsi Dumont³¹ montre-t-il que le système de castes indien s'articule autour de deux concepts paradoxaux : l'intégration et le rejet. Pourtant, il s'agit bien d'une même culture, un même espace social. Nous pouvons rappeler ici que le mythe est en effet constitué de paradoxes qu'il a pour but de résoudre.

Par ailleurs, un ensemble d'éléments en rapports dialectiques constants (concrets-économiques, sociaux et symboliques) est toujours mis en avant au sein d'une culture d'entreprise (Godelier, 1969, 1973, Vallée, 1985)³²: depuis la séparation de la société en niveaux de compréhension (trois niveaux de production : biens matériels, immatériels, sociaux), une tentative de séparation de l'idéal et du matériel serait purement erronée : les deux fonctionnent en étroite relation dialectique.

La culture d'entreprise est également un construit issu de l'interdépendance entre l'Histoire, la structure, les conditions de vie et les vécus subjectifs des personnes.

Elle est enfin un ensemble organisé, soutenu et entretenu par des éléments constitutifs indispensables et universels, en particulier le mythe. Puisque le mythe est partie intégrante de la culture tout court, et a fortiori de la culture d'entreprise,

³⁰ Cité par Aktouf, 1990.

³¹ Dumont, L., *Essais sur l'individualisme*, Paris, Éditions du Seuil, 1983 (cité par Aktouf, 1990).

³² Cités par Aktouf, 1990.

alors il est possible de penser qu'il subit les mêmes traitements utilitaristes que celle-ci.

4.3 L'UTILISATION ET L'EXPLOITATION DES MYTHES

Les mythes ont, selon les auteurs, plusieurs **utilités reconnues**.

Tout d'abord, ils créent des classifications sociales, temporelles, organisationnelles (Homme et Femme, Dieu et Homme, Terre et Ciel...), jetant les bases de la signification et de la communication (Smith, 1968). Par ailleurs, ils donnent à l'angoisse humaine face au mystère de la vie des moyens de se constituer psychologiquement et de se projeter, de parler, de créer³³. Enfin, ils permettent une meilleure compréhension du monde passé et donc une meilleure appréhension du futur; la sagesse en est la récompense, pour Ricoeur (1968).

Bowles (1989) voit lui quatre fonctions caractéristiques d'un mythe fonctionnel : il engendre un respect face au sacré (au mystérieux), offre des idées exploitables, permet la socialisation, et est un guide pour l'accomplissement de soi.

Campbell (1976)³⁴ considère quant à lui que les mythes ont chacun au moins une des quatre fonctions suivantes : favoriser la relation au cosmos, à la Nature, aux autres, ou à soi-même. En effet, à en croire Eliade (1963), « [l'Homme] communique avec le Monde parce qu'il utilise le même langage : le symbole. [...] Tout en se sachant être humain, et s'assumant comme tel, l'homme des sociétés archaïques sait qu'il est aussi quelque chose de plus. » Ainsi que le souligne également Otto en 1987³⁵, « l'homme qui était tout yeux et tout oreilles a cédé la place à l'homme volontariste et technique. »

Dans la perspective de création d'une communauté il est souvent plus facile, ou recommandé, d'accepter un mythe que de le refuser. **Le management et la politique sont de grands utilisateurs de mythes** car ils sont simplificateurs, malléables et manipulateurs. Il leur suffit alors de communiquer ces mythes, car ceux-ci appellent l'action, et par l'action il y a apprentissage (March, 1998).

Les mythes du management ou les mythes politiques font appel aux mêmes concepts de base : une institution est investie d'une aura quasi divine, puis la

³³ Introduction de l'article « Mythe », *Encyclopaedia Universalis*, 1968.

³⁴ Cité par Bowles, 1997.

³⁵ Otto, *Essais sur le mythe*, page 54 (référence page 13).

rationalité, la hiérarchie, le leadership prennent le relais de la domination directe, en la remplaçant par une domination à distance (Ramnoux, 1968; Girardet, 1986). On voit donc quel outil le mythe peut représenter entre les mains du management. Ce d'autant que selon Brunsson (1986), le mythe est en fait **promoteur de l'action**, en dépit d'être un faible légitimateur de décision (il la rationalise très peu) : « rational decision processes are bad ways of initiating actions. » (page 33). C'est Caillois (1938)³⁶ qui le premier avait perçu ce lien : « L'individu ne saurait éternellement s'en tenir à une identification virtuelle au héros [...], il lui faut l'acte. Il exige encore l'identification réelle, la satisfaction des faits ».

C'est pourquoi le mythe est fort utile au management (Boje, Feder, Rowland, 1982), qui y trouve des moyens de donner une logique culturelle à l'entreprise dans un contexte d'incertitude, de permettre un sens (ou semblant de sens) partagé dans l'organisation, et de dessiner les « frontières » de celle-ci (standards, politiques maison). Pemartin (1990) explique ainsi la création de mythes en réaction face à la complexité croissante de notre monde, et au désir de le comprendre, désir qui peut très souvent aboutir à des interprétations hâtives conduisant à des compréhensions faussées, à des rigidités de l'esprit, au conditionnement (tel stimulus engendrera telle réaction). Freud n'écrit-il pas, dans *Psychologie de groupe et analyse du moi* (1967)³⁷:

Un groupe est extraordinairement crédule et ouvert aux influences, il n'a aucune faculté critique et l'invraisemblable n'existe pas pour lui. [...] Ce que ressent un groupe est toujours très simple et très exagéré. Aussi ne connaît-il ni doute ni hésitation.

Girardet (1986) apporte à ce niveau une contribution majeure dans le domaine des simplifications intellectuelles qui deviennent des idéologies; en effet, la politique des organisations humaines est marquée depuis le début des temps par quatre mythes : le complot, le sauveur, l'unité, et l'âge d'or. L'existence de ces complots permet de donner une explication à certains phénomènes, de fédérer les individus autour de cette simplification de la réalité (exemple du mythe du complot, assorti du mythe du bouc émissaire). Bowles (1997) met en avant le constat que la principale activité d'une organisation est de générer des symboles et des mythes afin de justifier les actions mises en place. Il va même plus loin en affirmant que

³⁶ Cité par Aktouf, 1990.

³⁷ Cité par Kets de Vries, M., et Miller, D., chapitre 2, page 33.

ces constructions intégrales de systèmes culturels ont pour vocation la recherche de l'immortalité pour l'entreprise. Sievers (1986), quant à lui, lie le mythe de l'immortalité à certaines pratiques hautement symboliques telles que l'inhumation des dirigeants ou des fondateurs dans la cour de l'entreprise, les licenciements massifs d'employés lors de récessions - pour assurer l'immortalité de l'entreprise... Il considère également que le profit est devenu le nouveau nectar, ou ambroisie, qui était la nourriture des dieux dans la mythologie grecque. Cependant ne pas reconnaître la mortalité comme partie constituante de sa vie même conduit l'humain à laisser de côté une partie de son humanité, pour se considérer comme un dieu. Sievers cite à ce sujet Campbell, lequel suggère l'idée qu'à la base de la création de l'ancienne mythologie se situent la croyance en la mortalité, et les prérequis pour la transcender.

Gouverner par les mythes fait partie de ce que l'on appelle le management symbolique, ou « système managinaire » (Aubert, 1997). Gagliardi (1986) en donne la définition suivante :

[...] des modèles de comportement qui conçoivent le management comme une action symbolique et qui proposent l'usage systématique de méthodes et d'une attitude facilitant la création et la maintenance des paradigmes organisationnels.

Tous les auteurs s'accordent sur l'importance du **leader** dans l'émergence d'un type de culture, laquelle sera en principe basée sur sa vision, sa propre éducation et son expérience. Un lien s'établit ici : la valeur prônée par le leader devient une valeur de l'organisation et par la suite, lorsque celle-ci est instituée, un mythe organisationnel. À ce propos, Gagliardi (1986) identifie plusieurs étapes dans la genèse d'une valeur organisationnelle : l'utilisation par le leader d'une valeur qui lui tient à cœur est la première étape; si la valeur est efficace dans la réalisation de ses objectifs (seconde étape), il la diffuse aux employés (troisième étape). Il s'ensuit que les employés sont convaincus de son efficacité et la défendent non plus en tant que pourvoyeuse d'effets, mais en tant que cause. À la dernière étape, les membres de l'organisation n'ont plus conscience de l'existence de cette valeur qui pourtant les guide. Selon Gagliardi, la dichotomie « vrai-faux » est alors remplacée par la dichotomie « sacré-profane ». Détiéne (1968) ajoutera que les employés ont tout de même appliqué la « censure collective », si inconsciente soit

elle, afin de rendre acceptable cette valeur dans le système de pensée. C'est ici que l'on assiste au passage de l'utilisation à l'exploitation des mythes.

5. CRITIQUE DE LA CULTURE ET DU MYTHE UTILITARISTES

Selon Bosche et Lemaître (1984)³⁸, une culture d'entreprise est composée de mythes, rites, rituels, valeurs, héros, symboles, langages, légendes, métaphores, histoires et sagas. Elle devrait donc être comprise comme ce qu'elle est à la base : irrationnelle, subjective. Cependant elle est souvent le moyen utilitariste de parvenir à des fins rationnelles (profit, productivité). Quels sont les fondements de cette attitude ? Le mythe peut-il se prêter à une exploitation par le management ?

5.1 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN CONCEPT RÉCENT

L'intérêt pour la culture d'entreprise et ses composantes est récent. Une explication historique est possible : le management international issu des tendances des années 1950 et 1960 (globalisation des marchés) et la fascination pour l'efficacité de la gestion à la japonaise ont fait naître le concept de culture d'entreprise et la recherche de la plus efficace forme pour cette dernière.

Smircich et Calas (1987)³⁹ ajoutent trois autres facteurs : tout d'abord, le management se fait moins ethnocentré et plus préoccupé de ce qui se fait ailleurs; par ailleurs, l'émergence d'un intérêt pour l'explication du comportement est devenue importante suite à l'insuffisance du behaviourisme; enfin, les significations subjectives prennent le pas sur l'explication objective.

Aktouf (1990) achève ce tour d'horizon : l'échec du modèle des relations humaines et de la motivation, après celui de l'organisation scientifique du travail (effets bien connus du taylorisme), et enfin le désir de faire émerger l'excellence et les champions de l'entreprise seraient d'autres facteurs tout aussi fondamentaux.

On voit ici l'émergence de l'utilitarisme de la culture d'entreprise, laquelle est devenue un concept abusif et dont on a abusé.

³⁸ Cités par Aktouf, 1990.

³⁹ Cités par Aktouf, 1990.

5.2 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN CONCEPT ABUSÉ

Le behaviourisme est une attitude intellectuelle tenace qui a permis l'évolution des théories du management d'un plan mécaniste « Stimulus - Organisme – Réponse » à un plan plus subjectiviste « Stimulus - Organisme / Culture – Réponse » (Aktouf, 1990). Le premier des auteurs à traiter de culture organisationnelle et que cite Aktouf (1990) est Elliot Jacques, qui décrit celle-ci comme un « mode de pensée et d'action habituel », devant « être appris et accepté », et se trouvant « plus ou moins partagé ».

Or, il n'est guère facile de faire converger ainsi des employés vers l'adhésion à des concepts qui leur sont étrangers. Ce d'autant que les rotations importantes de personnel et la rareté des réelles entreprises familiales où se succèdent plusieurs générations ne permettent pas le partage et la transmission d'un passé commun⁴⁰. Toute culture a une dimension historique qu'il ne faut pas négliger. Sans une histoire qui a permis l'émergence de sa culture, l'organisation devient une « coquille vide » que l'on remplit d'une culture utilitaire. Le mythe devient dès lors, lui aussi, utilitaire.

5.3. LE MYTHE ORGANISATIONNEL, UNE NOTION FAUSSÉE

Le mythe est, d'après l'anthropologie, la composante fondamentale de la culture. Il l'est donc aussi pour toute culture dite d'entreprise. S'il y a, par conséquent, abus du concept de culture, il y a aussi abus du concept de mythe.

Certaines recherches ont ainsi pu évoquer le « cycle de vie du mythe » (développement, maturation, déclin et reformulation) comme le « cycle de vie d'une culture » (Boje et al, 1982). Ceci est un non sens car le propre du mythe est d'être universel et éternel, sans cesse répercuté sur diverses générations dans l'Histoire.

Aktouf (1990) montre la fausseté des nouveaux mythes en quatre étapes. Tout d'abord, on ne peut prétendre faire jouer au mythe organisationnel le même rôle que celui dévolu au mythe d'une culture à l'échelle sociale : l'histoire d'une

⁴⁰ Gladys Simon (1988), citée par Aktouf, 1990.

entreprise existe, certes, mais elle a rarement un caractère sacré, de même que si les fondateurs sont des héros, ils n'en sont pas plus surnaturels.

Par ailleurs, le mythe organisationnel ne lève pas les contradictions, mais les aggrave : le col bleu ne pourra guère s'identifier à son dirigeant, alors que les héros mythiques permettaient au commun des mortels de les rejoindre dans l'éternité, moyennant le suivi de rituels. Ritualiser le mythe permet ainsi de transcender son statut d'humain pour s'approcher du modèle divin en reproduisant les actes du dieu créateur et en comprenant, par le même procédé, l'origine de soi et de ses actions.

Ensuite, le mythe organisationnel manque de force et d'impact : les rites ne sont pas une « réactualisation du mythe » mais une simple « identité festive ». Par ailleurs les slogans, logos et credos ne sont que des représentations de l'entreprise, pas des symboles issus et intronisés par des héros pseudo-mythiques.

Enfin, les organisations ne sont plus à même aujourd'hui de distinguer le mythe vivant du mythe mort : ainsi Eliade (1963) écrit-il :

Dans les sociétés où le mythe est encore vivant, les indigènes distinguent soigneusement les mythes - histoires vraies - des fables ou des contes qu'ils appellent les histoires fausses [...] Le mythe se dégrade en légende épique, en ballade, ou encore sous forme d'habitudes, de nostalgies...

Quel est l'avenir des véritables mythes fondateurs s'ils sont ainsi repris, modifiés, et altérés dans les entreprises ?

Selon R. Ledrut (Mucchieli, 1996), l'évolution d'un mythe dans le temps passe par sa modification substantielle. Si le mythe reste d'actualité encore aujourd'hui c'est de par le puissant pouvoir d'attraction du symbolisme qu'il véhicule. Eliade (1963) cite à ce sujet plusieurs exemples : celui des *self-made men* américains, celui des héros des bandes dessinées ou des romans policiers, ou encore Superman, ou les artistes « starisés » à qui l'on demande de devenir des êtres marginaux, étranges, incompréhensibles. Broms et Gohmberg (1983) montrent ainsi que des valeurs éthiques abstraites telles que le Bien et le Mal ont plus de pouvoir lorsqu'elles sont représentées symboliquement, par exemple - respectivement - par un saint et par un dragon. Pour Cassirer (*An Essay on Man*, 1944), l'essentiel de la compréhension humaine est symbolique. Dans une entreprise, ces symboles sont les logos, les slogans, les actions « exemplaires », les histoires, les images, les métaphores (comme celle de la guerre) etc. (Gioia, 1986).

Selon Mucchieli (1996), ce qui menace véritablement les mythes de nos jours c'est leur réduction à des transpositions pauvres, une « sémantique desséchée » (roman, cinéma, publicité).

Tout est question de pouvoir vivre un mythe de la façon la plus authentique possible. La distinction faite par Malinowski dans les îles Trobriand durant la première Guerre Mondiale est fondamentale : un mythe vivant réactualise le sens que nos prédécesseurs ont donné à toute chose, alors qu'un mythe mort réactualiserait les actions sans le sens qui leur était propre :

*Envisagé dans ce qu'il a de vivant, le mythe n'est pas une explication destinée à satisfaire une curiosité scientifique, mais un récit qui fait revivre une réalité originelle, et qui répond à un profond besoin religieux, à des aspirations morales, à des contraintes et à des impératifs d'ordre social, et même à des exigences pratiques. Dans les civilisations primitives, le mythe remplit une fonction indispensable : il exprime, rehausse et codifie les croyances; il sauvegarde les principes moraux et les impose; il garantit l'efficacité des cérémonies rituelles et offre des règles pratiques à l'usage de l'homme . Le mythe est donc un élément essentiel de la civilisation humaine; loin d'être une vaine affabulation il est au contraire une réalité vivante, à laquelle on ne cesse de recourir, non point une théorie abstraite ou un déploiement d'images, mais une véritable codification de la religion primitive et de la sagesse pratique [...]. Tous ces récits sont pour les indigènes l'expression d'une réalité originelle, plus grande et plus riche de sens que l'actuelle, et qui détermine la vie immédiate, les activités et les destinées de l'humanité. La connaissance que l'homme a de cette réalité lui révèle le sens des rites et des tâches d'ordre moral, en même temps que le mode selon lequel il doit les accomplir. (Malinowski, *Myth in Primitive Psychology*, 1926 – cité par Eliade, 1963)*

De quel côté se trouvent les mythes issus du management ? Sont-ils des mythes vivants, morts, ou peut-être un peu des deux ? Si les ouvriers ont probablement encore un contact réel avec l'entreprise et ses produits (ils peuvent alors transposer ce qu'ils vivent dans leur langage, leurs gestes, leur quotidien), les cadres et particulièrement les dirigeants vivent-ils encore cette réalité, ou bien sont-ils détachés d'une culture qui se résume au fond par les mots efficacité, excellence, motivation ?

CADRE THÉORIQUE

1. CHOIX ET JUSTIFICATION DE L'OPTION THÉORIQUE

L'état des connaissances nous a permis de présenter les diverses disciplines et les courants qui se sont intéressés au mythe. Dans le but de donner un cadre d'analyse à notre propos, nous nous devons de choisir une théorie, ou un courant, plutôt qu'un autre.

Nous préférons tout d'abord porter notre choix au sein de l'anthropologie, discipline qui a étudié la relation du mythe à l'Homme et la société le plus en profondeur. L'anthropologie est avec l'ethnologie la seule discipline à s'être véritablement penchée sur le mythe, ses propriétés, ses fonctions, ses interactions, et c'est pourquoi nous opterons pour elle. De fait, la psychologie s'attache plus aux symbolismes, à l'inconscient collectif, et la philosophie a jusqu'à Ricoeur plus ou moins discrédité le mythe.

Au sein de l'anthropologie, nous souhaitons nous attarder davantage sur les deux courants les plus actuels que sont le fonctionnalisme et le radical-humanisme, afin d'inscrire notre propos dans un cadre théorique récent et d'actualité. Notre démarche sera donc de comparer succinctement ces deux courants en regard du mythe afin de dégager leurs postulats et de retenir l'approche qui nous convient le plus, tant sur le point de vue méthodologique que conceptuel.

À ce niveau d'analyse, une opposition est envisageable entre les deux courants. En effet, le radical-humanisme se présente à la fois dans la pluralité de ses interprétations comme une synthèse des courants anthropologiques précédents, philosophiques (herméneutique, phénoménologie) et psychologiques (focalisation sur le mental de l'individu), mais aussi comme une critique du fonctionnalisme (il prend en considération le bien-être de l'individu et de la société). C'est une théorie de la complexité, qui a l'avantage de prendre en compte les interactions majeures entre l'individu, l'organisation et la société. Comparons un instant les deux

courants du radical-humanisme et du fonctionnalisme, afin de mettre à jour cette opposition :

Tableau 1. Comparaison des courants radical-humaniste et fonctionnaliste en regard du mythe

	Radical-humanisme	Fonctionnalisme
Concepts clefs	L'individu.	Le résultat.
Outils	Le sens, l'adhésion.	L'instrumentalisation, la motivation.
Existence des mythes ?	Absence de mythes réels remplissant les fonctions traditionnelles du mythe.	Mythes du management.
Origine du mythe	Le vécu, la tradition.	Un leader.
Utilité du mythe	Sens, partage, compréhension.	Productivité, efficacité, motivation, règles de société.
Utilisateur du mythe	Communauté.	Management.
Implications méthodologiques	Focalisation sur les relations causales entre le manque de mythe et le manque de sens, la désagrégation du tissu social, et les manières d'y remédier.	Focalisation sur la relation causale mythe / efficacité, et les manières d'optimiser cette relation.

Notre propos étant de redonner toute sa place au mythe dans l'organisation, seule une **approche anthropologique de type radicale-humaniste** est envisageable.

En ce qui concerne le courant fonctionnaliste, il ne nous a pas paru répondre adéquatement à nos exigences intellectuelles et de terrain. En effet, ce courant ne s'intéresse pas à proprement parler aux mythes, mais plutôt à leur impact organisationnel - or notre étude compte illustrer les deux aspects.

L'approche radicale-humaniste est, d'un point de vue intellectuel et méthodologique, pertinente pour notre analyse.

Tout d'abord, certaines *exigences intellectuelles* sont satisfaites. L'approche est pluridisciplinaire, mêlant l'anthropologie, l'histoire, la psychologie. Les niveaux de connaissance sont suffisamment accessibles pour une chercheuse débutante, et permettent néanmoins une bonne appréhension des interactions existant entre les concepts clefs (individu-culture-organisation). Enfin, c'est un des courants les plus actuels, avec lequel nous nous sentons le plus en accord.

Au *niveau méthodologique*, le courant radical-humaniste répond aux diverses préoccupations inhérentes à nos questionnements. Il existe un réel travail d'herméneutique à réaliser sur notre terrain, afin de découvrir au travers des mythes les sens ou les non-sens qui sont impliqués, et donc les dialectiques (contradictions) auxquelles sont confrontés les employés. Il faudra ensuite s'attacher à proposer des pistes de recherche pour remédier à ces oppositions, via l'individu (schéma actanciel).

2. LE COURANT RADICAL-HUMANISTE

2.1 PRÉSENTATION DE LA PENSÉE

2.1.1 La pensée générale et les principaux courants

Le radical-humanisme doit son nom à la conjonction de deux attitudes intellectuelles. Tout d'abord, le **radicalisme** se veut un moyen de fournir au management actuel une remise en cause de ses sources, une ouverture théorique qu'il n'a pas connu depuis les travaux de Baran et Sweezy (1966), Braverman (1974), Buroway (1979), Pfeffer (1979), Silverman (1971), Nord (1974), ou encore Benson (1977)⁴¹. Ensuite, l'**humanisme** est la reconnaissance de la centralité de l'humain dans l'organisation et peut se définir, selon Fromm (1961)⁴², de la façon suivante :

[L'humanisme est] un système centré sur l'homme, son intégrité, son développement, sa dignité, sa liberté. Sur le principe que l'homme n'est pas un moyen pour parvenir à tel ou tel but mais qu'il porte en soi sa propre fin. Sur sa faculté d'activité non seulement individuelle, mais sur son activité de

⁴¹ Cités par Aktouf, 1991.

⁴² Cité par Aktouf, 1991.

participation à l'histoire, et sur le fait que chacun porte en lui l'humanité toute entière. (Marx's concept of Man, page 147).

En effet, selon des auteurs comme Chanlat et Séguin (1987)⁴³, ou encore Caillé (1989)⁴⁴, les écrits sur le management appartiennent depuis des années au cadre théorique fonctionnaliste utilitariste nord-américain d'une part, et à la pensée économique néoclassique d'autre part. Or, « l'arbre fonctionnalo-consensuel masque depuis près d'un siècle la forêt d'oppositions et de contradictions qui minent aussi bien le champ disciplinaire que le terrain d'application du management » (Aktouf, 1991, pages 7 et 8).

L'arrivée sur le devant de la scène de la réussite japonaise a donné une nouvelle dynamique à ces réflexions, en les orientant vers l'excellence, la culture d'entreprise et la qualité totale, en somme les *how to*. Le symbolisme doit être géré, et la culture d'entreprise promouvoir l'excellence, afin que se créent des champions, ou ce que Peters (1987)⁴⁵ appelle les *skunks*, héros organisationnels non conformistes et initiateurs de la « passion de l'excellence ».

Aktouf (1991) dénonce ainsi la présence d'un humain « tronqué » au cœur des nouvelles théories : culture d'entreprise (Ouchi, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982), valorisation des ressources humaines (Peters et Austin, 1985; Crozier, 1989; Archier et Sérieyx, 1984), qualité totale (Michel, 1989; Serieyx, 1989; Mintzberg, 1989), lieu de travail comme lieu de partage (Peters et Austin, 1985; Peters, 1987; DePree, 1989), ou même critique des managers utilitaristes (Minc, 1990; Mintzberg, 1989). Ces courants reconnaissent la nécessité de faire de l'employé un collaborateur actif et motivé, ce qui implique pour lui plus d'autonomie et d'autodétermination, et donc pour le manager des concessions en ce qui concerne son pouvoir; or c'est ici que le bas blesse : hormis dans le cas d'entreprises qui sont des exemples isolés, il n'existe aucune remise en cause profonde des rapports de travail entre employés et managers. L'équation magique consisterait à « réaliser une sorte de relation d'appropriation abstraite (symbolique) entre travailleur et entreprise, sans coup férir sur le plan matériel-

⁴³ Chanlat, J.F. et Séguin F., *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, tome 2, Montréal, Gaëtan Morin, 1987.

⁴⁴ Caillé, A., *Critique de la raison utilitaire*, Manifeste du MAUSS, Paris, La Découverte, 1989.

⁴⁵ Peters, T., *Thriving on Chaos*, San Francisco, Alfred A. Knopf Inc, 1987.

concret (partages des profits, du pouvoir, de la propriété, des décisions...) » (Aktouf, 1991), ou encore à nouer dans un rapport intime « idéal du moi » et « idéal de l'organisation » (Pagès et al, 1979).

Toffler (1980, 1986)⁴⁶ et Aktouf (1991) reconnaissent que ces courants sont plus radicaux que les autres, mais les nomment « voix de cumulatistes », autrement dit radicaux qui ne le sont que superficiellement. De fait, le fonctionnalisme managérial est superficiel d'une part parce qu'il est par nature a-historique (les luttes qui ont permis l'émergence des rapports actuels de travail sont évacuées), et d'autre part parce qu'il est sans réponse et sans intérêt devant les questions existentielles que se posent aujourd'hui les employés sur le sens de leur travail. Ainsi que le soulignent Aktouf (1991), Séguin et Chanlat (1983)⁴⁷, Clegg et Dunkerley (1977)⁴⁸, ce champ de préoccupations relève selon les fonctionnalistes « au mieux, de la philosophie, sinon d'une sociologie plus ou moins subversive ou gauchiste » (Aktouf, 1991).

Le courant radical-humaniste présente plusieurs postulats⁴⁹, que nous nous proposons d'exposer brièvement.

Il s'agit tout d'abord de considérer l'être humain comme un individu qui recherche en permanence ce qui peut le libérer et le conduire à l'épanouissement de soi.

Le second postulat veut que l'on comprenne l'Homme comme possédant une nature sociétale et communautaire incontournable (écrits d'Aristote à Weber en passant par Marx).

Ce dernier auteur sert le troisième postulat qui est celui de l'aliénation moderne par le travail, ou de la perte de sens de celui-ci : « [...] retenons que le lieu par excellence où l'homme risque sa perte, son « étrangeté à lui-même », c'est l'acte par lequel il peut, précisément, exprimer son essence générique : l'acte de travail. » (Aktouf, 1991). Quatre coupures dues au travail sont ainsi dénoncées : coupure avec le produit, l'acte, la nature, l'humain. C'est pourquoi le courant radical-humaniste, ainsi que des auteurs fonctionnalistes comme Peters (1987) ou

⁴⁶ Toffler, A., *The Third Wave*, New York, William Morrow, 1980, et *The adaptive corporation*, New York, McGraw Hill, 1986.

⁴⁷ Chanlat, J.F. et Séguin F., *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, tome 1, Montréal, Gaëtan Morin, 1987.

⁴⁸ Clegg, S.R. et Dunkerley, D., *Critical Issues in Organizations*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1977.

⁴⁹ Aktouf, 1991.

Weitzmann (1984) soulignent le bien-fondé de l'abolition du salariat - un principe cher à Marx-, pour prôner un intéressement de l'employé au profit de l'entreprise, ce qui assurerait également sa motivation.

Ceci nous amène à prendre en compte un dernier aspect de ce courant, lequel soutient que l'être humain est, ainsi que l'écrit Sartre, un être de « signification », de « projet » et d'« intention ». En regard de cette théorie du sujet, Aktouf (1991) cite d'ailleurs Evans-Pritchard⁵⁰, lequel précise que les êtres humains sont loin de représenter des mécanismes que des causes peuvent déterminer, du fait notamment de leur obéissance à des « raisons, des sentiments et des choix ».

Le courant radical-humaniste est rejoint par d'autres travaux qui s'attaquent également à ce déficit d'humanité dans les entreprises⁵¹ et constituent ainsi des branches du courant.

Les premiers travaux proviennent d'auteurs aussi divers qu'Atlan (1972 et 1985), Orgogozo et Serieyx (1989), Morgan (1986), DePree (1989), Clegg (1975), et s'intéressent à la remise en question de l'ordre établi, laquelle est en contradiction avec la possible créativité collective.

Le second type de travail s'attelle à la fragmentation de l'emploi (sur-spécialisation et division des tâches) et à l'oubli dans celle-ci de la nature symbolique de l'Homme (Sievers, 1986; Dejours, 1980 et 1990; Chanlat et Dufour, 1985; Pfeffer, 1979; Turner, 1990).

Une troisième catégorie s'attache à remettre à l'ordre du jour la place de l'individu comme être de langage (Chanlat, 1984; Chanlat et Bédard, 1990; Crozier, 1989; Clegg, 1990, Aktouf, 1986 et 1989).

Il existe également des travaux s'attaquant à la faculté managériale d'empêcher l'existence de l'employé comme sujet et acteur interpellant (Dejours, 1980 et 1990; Chanlat et Dufour, 1985; Sievers, 1986; Sainsaulieu, 1983 et 1987; Pagès et al, 1979; Crozier, 1989).

La dénonciation de la souffrance physique et mentale est propre à des auteurs tels que Hassard (1988 et 1990), Kamdem (1990), Gasparini (1990), Dejours (1980 et 1990).

⁵⁰ Evans-Pritchard, E.E.; *Social Anthropology*, London, Cohen and West, 1950.

⁵¹ Aktouf, 1991.

Un certain manque d'éthique des entreprises et de leurs dirigeants est quant à elle mise en avant par Etzioni (1989), Olive (1987), Packard (1989), ou encore Solomon et Hansen (1985).

La remise en cause de l'économisme et de l'utilitarisme, notre septième catégorie, est réalisée par Caillé (1989), Galbraith (1989), Pfeffer (1979), Rifkin (1980), Mitroff et Pauchant (1990).

Le dernier type de travail rejoint par son radicalisme épistémologique le radical-humanisme; ces théories, défendues par Varela (1980), Morgan (1986), Chanlat et Dufour (1985), Chanlat et al (1985), Atlan (1985) et Aktouf (1989), soulignent la complexité des organisations et la mise en œuvre de dialectiques au sein d'elles, précisément du fait qu'elles touchent à l'humain.

2.1.2 Le radical-humanisme en regard du mythe

Les positions de ce courant, notamment au sujet du mythe, sont synthétisées dans la revue de littérature et le tableau 1 ci hauts, ainsi que dans la figure 1 plus loin.

Nous pouvons ajouter que le courant se définit en opposition avec le fonctionnalisme et la perspective utilitariste de la culture (une sorte de taylorisation de celle-ci), non que les résultats matériels ne soient probants (au contraire, la culture d'entreprise est un concept clef de gestion), mais que l'artificialité de ses bases provoque un manque au niveau immatériel (perte du sens, de la spiritualité de son histoire), et à celui de la communauté (qu'elle soit historique, idéologique, économique ou de souche familiale).

Il est possible à ce sujet d'inclure l'analyse de Roland Barthes (*Mythologies*, 1957). Ce dernier a étendu au mythe la méthodologie linguistique, décrivant celui-ci comme un détournement du langage courant pour faire passer pour naturelles (relevant du bon sens, du droit, de la norme, de l'opinion courante) des valeurs idéologiques :

Nous savons désormais que le mythe est une parole définie par son intention beaucoup plus que par sa lettre. (page 209)

Le mythe consiste à renverser la culture en nature, ou du moins le social, le culturel, l'idéologique, l'historique en « naturel ».

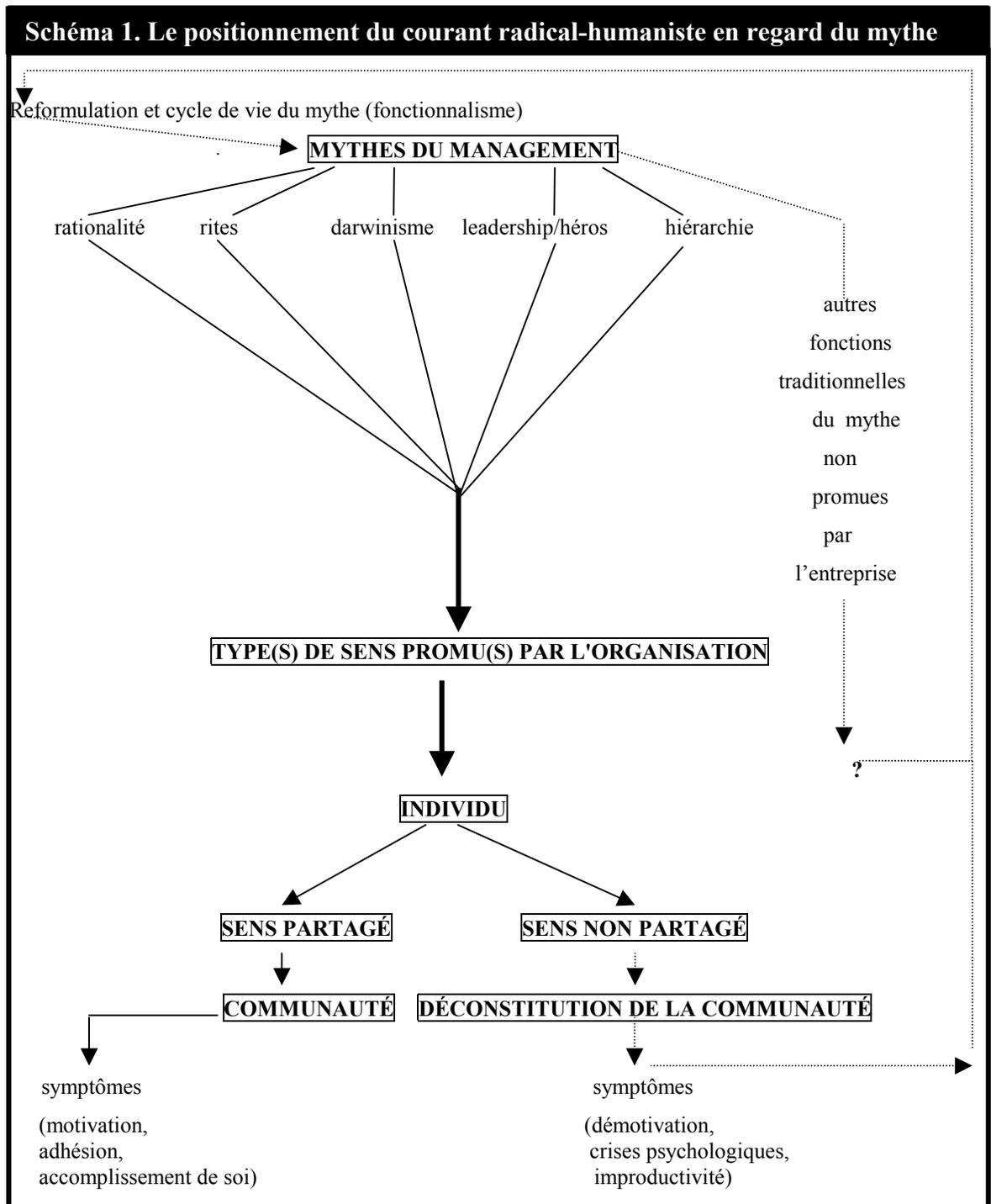
[...] La cause qui fait proférer la parole mythique est parfaitement explicite, mais elle est aussitôt transie dans une nature; elle n'est pas lue comme mobile, mais comme raison. (pages 215-216)

Barthes permet ainsi, au travers de cette mystification du mythe, d'appliquer ce concept à des formes d'organisation contemporaines. C'est donc le manque de mythe réel et partagé par la communauté des employés qui fait défaut et risque d'entraîner à terme les effets contraires, à savoir la démotivation, les crises psychologiques, la déstabilisation, l'improductivité.

2.1.3 Représentation de la théorie

Page suivante.

Schéma 1. Le positionnement du courant radical-humaniste en regard du mythe.



En regard de l'apport conceptuel réalisé grâce à la revue de littérature et à l'utilisation du radical-humanisme comme cadre théorique, nous pouvons désormais proposer une question et des objectifs concrets de recherche.

2.2. FORMULATION DES OBJECTIFS

2.2.1 Question de recherche

Notre question de recherche portera précisément sur la relation contemporaine entre mythes et sens : comment les mythes peuvent-ils parvenir à faire émerger aujourd'hui une communauté organisationnelle capable de répondre à la quête de sens de l'individu ?

2.2.2 Objectifs généraux

L'exposé de l'état des connaissances a permis de cerner l'existence de deux types de mythes : les mythes fondateurs ancestraux, et les mythes contemporains du management.

Il s'agira dès lors de faire apparaître les manifestations des mythes corporatifs au sein d'une multinationale riche d'histoire, dans laquelle nous avons pu travailler durant six mois.

Nous établirons par la suite une relation entre les mythes contemporains (du management) et les mythes fondateurs : les premiers se basent-ils dans leurs structure et fonction sur les deuxièmes ? Parviennent-ils à remplir correctement ces fonctions connues comme pourvoyeuses de sens ?

Aborder les conséquences de ces manifestations et croyances dans l'organisation sera notre troisième étape : nous y verrons les influences des mythes sur la construction (ou déconstruction) de la communauté et du sens.

2.2.3 Précision des objectifs en fonction de l'option théorique

Tout d'abord, **les définitions des mythes** de société et du management trouvent dans le courant radical-humaniste une complémentarité : d'une part, depuis la recherche de l'excellence jusqu'à celle de la qualité totale, l'engagement subjectif de l'employé est devenu un point de passage incontournable en théorie et

en pratique, et, d'autre part, la tendance « culture symbolique d'entreprise » continue d'alimenter les écrits académiques.

Par ailleurs, **les manifestations de ces mythes** seront orientées en partie vers ces nouvelles formes de manipulation que représentent les mythes dans l'élaboration (et non pas l'émergence) de la culture organisationnelle.

Cela permettra d'approfondir **la relation entre mythes fondateurs et mythes du management** : quelles sont les fonctions traditionnelles du mythe que ne remplissent pas les mythes de management, ce qui justifierait en partie ces déconstruction communautaire et perte de sens ?

Enfin, **les conséquences des manifestations du mythe** trouveront une résonance particulière dans les questions de construction / déconstruction de la communauté et du sens soulevées par le courant radical-humaniste. Plus particulièrement, nous serons en mesure de vérifier la vulnérabilité organisationnelle, basée sur de faux mythes, qui en découle.

CADRE OPÉRATOIRE

1. PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Il s'agit désormais de répondre à cette question : « Comment les mythes peuvent-ils parvenir à faire émerger une communauté organisationnelle capable de répondre à la quête de sens de l'individu ? »

Par mythes, nous entendons mythes fondateurs ancestraux et mythes organisationnels contemporains (ou mythes du management). La quête de sens est le deuxième concept clef de ce questionnement, et correspond à l'une des préoccupations majeures du courant radical-humaniste, avec la notion d'individualité. Une focalisation importante s'est faite sur le sens et la perte de sens dans les organisations, du fait de l'incapacité relative des nouveaux pourvoyeurs de sens (l'entreprise notamment) à combler le vide existentiel provoqué par la crise des idéologies, des religions, des anciennes formes de solidarité. Ici apparaît implicitement une autre notion, celle de communauté, une forme d'organisation plus ou moins informelle permettant de solidariser les individus et de donner un sens à leur vie.

Nous voyons donc que trois notions d'importance se dégagent ici , et qu'il faut mettre en avant dans les propositions de recherche : les mythes, le sens (quête ou perte), la communauté (construction ou déconstruction). De ce fait, nous suggérons les propositions de recherche suivantes.

Les mythes du management se sont superposés aux mythes fondateurs nécessaires à la constitution de tout groupe humain en communauté. Ainsi, si les mythes organisationnels parviennent aujourd'hui à faire de l'entreprise une pourvoyeuse de sens, c'est qu'ils ont repris aux mythes fondateurs tout ou partie de leurs fonctions, desquelles nous avons eu une synthèse dans la revue de littérature.

Cette superposition crée une illusion de réparation à la perte de sens, poussant parfois, au contraire de l'effet voulu, à la déconstitution de la

communauté. Cette seconde proposition a trait à la quête de sens qui nous préoccupe dans la question de départ, et à la capacité de l'organisation à fournir ce que recherche inconsciemment l'individu. La question se situe alors dans l'adéquation ou le décalage entre ce qu'offre l'entreprise et ce que demande l'employé.

2. CONCEPTS, DOMAINES ET INDICATEURS

Plusieurs concepts fondamentaux sont à l'étude dans ces propositions de recherche. Ce sont les mythes, la constitution et déconstitution d'une communauté, le sens ou la perte de sens. La dialectique est on le voit à l'œuvre au sein de ces notions. En fait, tous ces concepts ont une relation d'échange avec leurs contraires, que ce soit en termes d'opposition ou de substitution.

La première partie de la proposition impliquerait que nous explicitions la typologie de mythes du management, leur substitution aux mythes fondateurs, et enfin la communauté. Précisons que les domaines appliqués aux mythes du management ont été choisis également dans le but de répertorier les aspects récurrents des mythes fondateurs, et de fournir un cadre d'analyse à la superposition en question (tableaux 2 et 3).

La seconde partie implique quant à elle que soit traitée la question du sens (quête et perte). La déconstitution de la communauté ne nécessite pas selon nous une explicitation particulière, en tant que ses caractéristiques (domaines et indicateurs) sont exactement les contraires de celles de la constitution de la communauté (et donc aisément déductibles).

2.1 LE MYTHE : DIMENSIONS ET INDICATEURS

Un mythe (de *muthos*, récit) est ainsi décrit par Eliade (1963) :

[il] raconte une histoire sacrée; il relate un événement qui a eu lieu dans le temps primordial, le temps fabuleux des « commencements ». Autrement dit, le mythe raconte comment, grâce aux exploits des Êtres surnaturels, une réalité est venue à l'existence, que ce soit la réalité totale, le Cosmos, ou seulement un fragment : une île, une espèce végétale, un comportement humain, une institution. C'est donc toujours le récit d'une « création » : on rapporte comment quelque chose a été produit, a commencé à être. Le mythe

ne parle que de ce qui est arrivé réellement, de ce qui s'est pleinement manifesté [...]. En somme, les mythes décrivent [...] les irruptions du sacré dans le Monde. [...] Plus encore : c'est à la suite des interventions des Êtres surnaturels que l'homme est ce qu'il est aujourd'hui, un être mortel, sexué et culturel.

Les mythes du management ont été traités, notamment, par Bowles (1989, 1997), Aktouf (1990), et March (1998). Selon ces derniers, les mythes managériaux revêtent plusieurs dimensions : rationalité, ritualisme, héroïsme (et rois divins), hiérarchie, darwinisme (auquel le mythe de la carrière est parfois attaché). Détaillons les dimensions les plus souvent développées dans la littérature.

2.1.1 Dimensions du mythe

2.1.1.1 La rationalité

La rationalité se niche dans les organisations depuis Aristote, et se nomme « rationalité fonctionnelle » (Mannheim, 1940), « raison instrumentale » (Horkheimer, 1947), ou encore « action rationnelle intentionnelle » (Habermas, 1970). Appliquée au management, elle a abouti aux théories de Taylor (1911), Fayol (1949), à la description de la bureaucratie wébérienne (1947), et aux écrits de Simon (1958). À ce sujet, Bowles (1997), reprenant les travaux de E.R. Dodds de 1951, montre que le rationalisme a triomphé en Grèce au troisième siècle avant Jésus-Christ, alors que l'Antiquité découvrait les sciences, les mathématiques et l'astronomie. C'est ironiquement à ce même moment que surgit un fort courant anti-rationaliste, soutenu notamment par l'astrologie qui, selon Dodds, fut chaleureusement accueillie du fait des préoccupations populaires d'alors : sauver son âme, écouter l'oracle, pratiquer les rituels. Ceci n'est pas sans faire penser, comme le souligne Bowles (1997), à ces gens d'affaires qui aujourd'hui consultent les astrologues avant de passer à l'action.

2.1.1.2 Le ritualisme

Le ritualisme existe quant à lui dans toute entreprise qui accorde au symbolisme, à la culture d'entreprise, une place de choix. A. Chanlat⁵² (1984) montre ainsi que toute cérémonie d'inauguration d'un ouvrage donne lieu, à Hydro-Québec, à une réunion mêlant les ouvriers aux cadres et aux patrons, menée

⁵² A. Chanlat, *Gestion et culture d'entreprise : le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Éditions Québec Amérique, 1984.

à tambours battants entre les discours et les actes symboliques. Chanlat rappelle à ce sujet la définition de Turner en regard du rituel :

*Le rituel est un comportement formel prévu pour des occasions qui ne sont pas celles qui appartiennent à la routine technologique, et intimement lié à des croyances en des êtres ou pouvoirs mystiques.*⁵³

Deal et Kennedy (1982) montrent par ailleurs que les rites, initiatiques pourrions-nous ajouter, dramatisent les mythes de l'entreprise, montrant précisément aux employés ce que l'on attend d'eux (le lieu de la fête, le genre de cérémonie sont autant d'indices). Caillois (1938, page 27) précise d'ailleurs que mythe et rite⁵⁴ sont indissociables, car sans le premier le second emprunte la voie de la décadence, « il n'est déjà plus que littérature comme la majeure partie de la littérature grecque à l'époque classique, telle que les poètes l'ont transmise, irrémédiablement falsifiée et normalisée ».

2.1.1.3 Les héros

Le mythe du héros fait référence selon Campbell (1951) et Bowles (1997) à deux types de personnages : le héros accomplissant un acte physique admirable, et celui qui au cours d'un voyage et d'épreuves réalise un gain d'expérience et revient chez lui pour le transmettre à ses semblables. Les héros des organisations contemporaines sont souvent les présidents fondateurs - tel que Thomas J. Watson à IBM – et autres « *rois divins* » selon la terminologie de Sievers (1994). Ainsi que le souligne Bowles (1989) :

*Il y a une intéressante ironie dans la relation entre manager et héros. Dans le mythe traditionnel, le héros est défini comme « faisant ses choses », « étant lui-même », avec un complet dédain pour la convention. Cependant, comme Gustafsson (1984) le fait remarquer, il existe une contradiction essentielle entre un tel héros et le manager comme héros. Gustafsson décrit comment, dans une organisation, le héros managérial combine une double figure; celle de l'entrepreneur audacieux et, en même temps, « l'homme de l'organisation », qui se plie aux contrôles de sa compagnie.*⁵⁵

Notons que les héros peuvent également se localiser dans un niveau inférieur de la hiérarchie, ou dans un foyer de résistance à l'autorité :

Dans la vaste majorité des héros de la vie corporative américaine, il y a ce que nous appelons les héros de « circonstance » : des gens ordinaires nommés par leurs pairs en reconnaissance de certaines de leurs attitudes. Les compagnies avec de fortes cultures tirent avantage de ce phénomène

⁵³ Turner, V., *Symbols in Ndembu Ritual*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 1966, p.19.

⁵⁴ Pour plus d'informations relatives à la relation entre mythe et rite, il existe les travaux de l'école de Cambridge (J. Harrison, G. Murray, A.B. Cook, F. Cornford).

⁵⁵ Traduction libre.

naturel en fabriquant leurs propres héros : le superviseur du mois, le président de la compagnie le plus âgé, le scientifique marginal bricolant dans le laboratoire de recherche et développement. ⁵⁶(Deal et Kennedy, 1982)

Avoir un héros dans son organisation n'est pas toujours bénéfique, comme le montre l'exemple de Harolf Geneen qui, à la tête d'ITT, réussit à convaincre le gouvernement américain de renverser Allende au Chili. Ce président directeur général provoquait dans son personnel de la peur en même temps que de l'admiration⁵⁷, mais tous étaient conscients de sa volonté de puissance purement individualiste. Sievers (1986) fait à juste titre remarquer que :

*L'Homme nécessite de l'estime de soi plus qu'aucune autre chose au monde; il veut devenir un héros cosmique, contribuant avec son énergie à la grandeur et au plaisir des dieux eux-mêmes. En même temps, le risque encouru ne lui est pas supportable, du fait qu'après être devenu si semblable aux dieux, il doit renoncer à ce pouvoir dangereux. Ne pas le faire implique un déséquilibre et entraîne l'apparition du grand pêché de « l'hubris », tel que conçu par les Grecs. « Hubris » signifie oublier d'où provient la véritable source du pouvoir, et croire qu'elle réside en soi.*⁵⁸ (Becker, 1975)

Dans la mythologie grecque, le statut de héros humain est d'ailleurs envié, voire puni par les dieux, à moins que ce héros soit un demi-dieu, ce qui complique la vengeance divine. Caillois (1938) fait remarquer enfin que le héros, qu'il appartienne à l'antiquité ou à une autre époque, est insatisfait de la société et adopte deux comportements opposés : soit il se replie (cas du héros romantique du XIX^{ème} siècle), soit il part à la conquête de ses idéaux (cas du héros grec).

2.1.1.4 Le darwinisme

Le mythe du darwinisme⁵⁹, exprimé dans le passé par Hobbes, Smith, Bentham, Ricardo, Mill, Malthus, et Spencer, implique les idées de compétition et d'individualisme. Nietzsche y contribue également avec la notion de « volonté de puissance ». Rappelons par exemple que les mots « stratégie » et « management » proviennent tous deux du grec et signifient respectivement « conduire une armée » et « atteler un cheval ». Bowles (1997) expose ainsi l'idée selon laquelle Zeus est

⁵⁶ Traduction libre.

⁵⁷ Aktouf (1991) fait le rapprochement entre les patrons d'aujourd'hui et les notions de « chef mythique » (Schumpeter, 1979), ou « charismatique » et « traditionnel » (Weber). Il rappelle également que les héros étaient à l'origine des demi-dieux ayant le plus souvent fait acte de renonciation au fantasme de l'immortalité, et qu'ils ne devenaient immortels qu'après leur mort.

⁵⁸ Traduction libre.

⁵⁹ Il est ainsi nommé par des auteurs tel que Bowles mais n'a pas un rapport direct avec la théorie de l'évolution de Darwin.

la figure de l'exercice de cette volonté de puissance dans la mythologie grecque : il formait des alliances, mais ne reconnaissait jamais à personne ses mérites. Sievers (1986) établit une relation entre darwinisme et héroïsme : l'humain, afin de devenir un héros, ne doit-il pas pour ce faire diviser la réalité et cerner ses ennemis et concurrents ? Par ailleurs, *le mythe de la carrière* n'est il pas une preuve de darwinisme social, du fait que seuls les individus les plus capables parviendront à progresser et à atteindre, éventuellement, le statut envié de manager ? Pourtant, ainsi que le remarque Pym (1983)⁶⁰, le mythe de la carrière est un leurre utilisé par les organisations afin de masquer la réalité des tâches que chacun se voit dans l'obligation d'accomplir avant d'atteindre un meilleur statut. Plus encore :

*Ainsi qu'il en est dans la plupart des entreprises, tout comme dans les plus grandes universités, les managers les plus reconnus vivent tels des serviteurs à leur carrière et des étrangers à eux-mêmes et aux autres. Il y en a quelques uns qui ne souhaitent pas payer ce prix. Ils font leur travail et préfèrent se détacher de la compétition plutôt que d'eux-mêmes. Jusqu'à ce que les façons de travailler soient changées, beaucoup des individus les plus brillants auront à faire ce choix.*⁶¹ (Maccoby, *The Gamesman*, 1976)

Il est également notable que quotidiennement, les conceptions des rôles des managers et des employés par l'organisation dérivent des mythes, comme celui de la carrière, qui leur sont associés : un exemple en est la conception du manager comme l'expert, homme ou femme de ressources clef de ses employés; Sjöstrand et Westerlund (1979), ou encore Pemartin (1990)⁶² montrent au contraire que c'est un « généraliste versatile » dont l'assurance repose en partie sur l'image que les employés ont de lui ou d'elle. Cette étude rejoint la célèbre critique de Mintzberg (1976), lequel a par une étude de terrain démystifié une partie de la fonction de manager.

Tels sont les éléments les plus cités en ce qui a trait aux mythes du management. Nous pensons pour le moment regrouper ces catégories en trois domaines plus globaux : rationnel, structurel (hiérarchie) et symbolique

⁶⁰ Cité par Sievers (1994)

⁶¹ Traduction libre.

⁶² Pemartin (1990) explicite ainsi les mythes qui lui semblent les plus répandus en entreprise : « attribution de la responsabilité des difficultés au personnel », « maintien de la situation actuelle, freinant le changement », « désir d'un pouvoir davantage centralisé, d'un contrôle renforcé », « résolution surtout technologique ou technocratique des problèmes », « pratique ou conception trop restrictives de la gestion des ressources humaines ».

(leadership – héros et rois divins -, darwinisme, rites). Nous ajouterons une dimension essentielle qui traverse ces trois catégories mais que nous souhaitons isoler : la dimension historique. Kilman et al (1985)⁶³, ainsi que Wilkins (1984) précisent à ce sujet que les histoires, ou anecdotes de l'entreprise sont telles des cartes routières de l'organisation : elles offrent des schémas de réaction aux employés face à plusieurs situations types.

Tentons maintenant de dégager certains indicateurs du mythe.

2.1.2 Indicateurs du mythe

2.1.2.1 Indicateurs du mythe de rationalité

Un mythe de management, si rationnel, est pensé et élaboré afin de servir une fin.⁶⁴ Puisqu'il est moyen, il doit permettre une instrumentalisation de la vie en groupe, ce qui implique des guides pour l'action et la motivation des subordonnés, une politique organisationnelle fixée, des règles de comportement (ou processus) établies. Cette rationalisation est interne à l'organisation et ne saurait se passer d'une rationalisation de l'environnement externe : ce sont la définition précise et chiffrée des objectifs corporatifs, l'analyse de l'environnement concurrentiel, la description minutieuse de la position de la firme dans cet environnement. C'est ainsi que l'organisation développe un sentiment de contrôle de ses environnements interne et externe.

En conclusion, la dimension rationnelle du mythe de management s'exprime au travers de deux composantes essentielles : l'instrumentalisation interne de la culture, la rationalisation externe de l'environnement.

2.1.2.2 Indicateurs du mythe de la hiérarchie

Le mythe du management n'est pas qu'un moyen en terme de rationalisation, mais également en terme de structure. C'est ici que l'on place le mythe de la hiérarchie, mythe en ce sens qu'il donne l'illusion de pouvoir contrôler, via le management, la bonne marche organisationnelle. Le terme hiérarchie peut être entendu de deux manières : appliqué aux choses (division des tâches) ou bien aux Hommes (catégorisation des employés).

⁶³ Kilman et al, *Gaining control of the corporate cultures*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

⁶⁴ Cette position est un postulat pour l'école fonctionnaliste, postulat que dénonce le radical-humanisme.

En conclusion, la dimension structurelle ne se compose dans notre analyse que de la hiérarchisation.

2.1.2.3 Indicateurs des mythes symboliques

Ce fonctionnalisme ne saurait se passer du recours au symbolisme si l'objectif est de créer du sens dans l'organisation. Les deux mythes du management que sont le leadership (héros et rois) et le darwinisme, accompagnés de rites, entrent ici en jeu.

La symbolique du leader organisationnel est très forte, qu'il soit disparu ou encore présent. Un leader est une sorte de héros passé ou présent qui donne une vision globale de l'avenir corporatif et donc du sens au futur. Son pouvoir, son aura proviennent de l'identification du personnel à lui-même d'une part, et de la communication de ses idées d'autre part. Sievers (1986) considère quant à lui que le leadership est un mythe à part entière, constitué autour des symbolismes du « roi divin » et du mythe de la carrière. C'est un mythe signifiant que le leader, comme l'ancien roi, peut restaurer l'unité autour de lui en se réifiant et, conséquemment, en infantilisant ses sujets. Ce mythe de l'unité n'est pas sans nous rappeler l'analyse de Raoul Girardet⁶⁵.

Le darwinisme est quant à lui la croyance au niveau organisationnel que l'entreprise est une entité susceptible d'être agressée par des ennemis extérieurs, et que l'environnement dans lequel elle évolue est celui d'une compétitivité qui décide de la vie et de la mort organisationnelle⁶⁶. En conséquence de quoi l'entreprise peut tenter de s'adapter via ses mythes, ses symbolismes internes, à cette contrainte extérieure : discours, création d'ennemis, renouvellement de principes (on parle alors de cycle de vie des mythes)⁶⁷.

Les rites sont enfin la perpétuation des mythes organisationnels en ce sens qu'ils mettent en scène des habitudes, des traditions, des langages propres à l'organisation. Beyer et Trice (1987) répertorient six sortes de rites : les rites d'initiation pour jeune embauché, les rites de dégradation (renvoi brutal), les rites d'amélioration (séminaires collectifs), les rites de renouveau (développement de

⁶⁵ *Mythes et mythologies politiques*, 1986.

⁶⁶ Bowles, 1989.

⁶⁷ Gagliardi, 1986.

nouvelles activités), les rites visant à la réduction des conflits (mise face à face des protagonistes), et enfin les rites d'intégration (fêtes de bureau).

En conclusion, la dimension symbolique se décompose en trois éléments : le leadership (héros, rois divins), le darwinisme, le ritualisme.

2.2.1.4 L'indicateur historique

Pour terminer, une dimension reste essentielle au mythe, à savoir la dimension historique. En effet, le mythe est le récit de l'instauration de quelque chose, ce qui le distingue de la fable et le fait entrer dans le champ de l'Histoire. *Par conséquent, la dimension historique se compose d'histoires de création ou de mort, d'expériences collectives, de héros fondateurs.*

Les mythes issus du management trouvent donc un écho particulier dans les quatre domaines suivants : le rationnel, le structurel, le symbolique et l'historique. Voici deux tableaux récapitulatifs de nos propositions :

Tableau 2. Dimensions et indicateurs des mythes fondateurs

DOMAINES	COMPOSANTES	INDICATEURS
Rationnel	Instrumentalisation interne de la culture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guides (vie, attitudes) ▪ Processus de fonctionnement établis pour le quotidien
	Rationalisation externe de la réalité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyses de l'environnement externe (forces de la Nature, saisons)
Structurel	Hiérarchisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Division des responsabilités en sous-responsabilités (tâches) ▪ Catégorisation des membres (fonctions)
Symbolique	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Héros (sauveur) ▪ Identification au leader ▪ Communication d'une vision

Historique	Darwinisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision du monde extérieur basée sur le « nous et les autres » ▪ Création d'ennemis extérieurs, voire intérieurs (complot)
	Ritualisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rituels, habitudes, traditions ▪ Langage propre
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Histoires de création, de fin ▪ Esprit du fondateur conservé (rappel de l'âge d'or) ▪ Expériences collectives de succès et d'échec ▪ Sagas, légendes, anecdotes

Tableau 3. Dimensions et indicateurs des mythes du management

DOMAINES	COMPOSANTES	INDICATEURS
Rationnel	Instrumentalisation interne de la culture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guides (action, motivation) ▪ Processus de fonctionnement établis (méthodes de travail) ▪ « one way policy »
	Rationalisation externe de la réalité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition chiffrée des objectifs ▪ Analyses de l'environnement (avec position de la firme) ▪ Sentiment de contrôle
Structurel	Hiérarchisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Division des responsabilités en sous-responsabilités(tâches) ▪ Catégorisation des membres (fonctions)
Symbolique	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Héros (sauveur) ▪ Identification au leader ▪ Communication d'une vision
	Darwinisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision du monde extérieur basée sur la compétitivité ▪ Création d'ennemis extérieurs, voire intérieurs (mythes du complot, de la carrière) ▪ Cycle de vie des mythes
	Ritualisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rituels, habitudes, traditions ▪ Langage propre
Historique		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Histoires de création, de fin

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprit du fondateur conservé (rappel de l'âge d'or) ▪ Expériences collectives de succès et d'échec ▪ Sagas, légendes, anecdotes |
|--|---|

Le second concept est celui de communauté, au travers de la constitution / déconstitution de ses structures.

2.2 LA COMMUNAUTÉ : DIMENSIONS ET INDICATEURS

La communauté peut être définie comme un groupe social ayant des intérêts communs. Une communauté est donc un groupe d'humains qui s'assemblent pour des raisons diverses.

La première de ces raisons est historique : le partage d'un passé commun, de valeurs ancestrales, de symboles, fédère les gens dans une organisation, par tradition.

On peut également donner au mot communauté une connotation idéologique : on parle alors de communauté de pensée grâce à des indicateurs telles que des croyances, des normes, des prescriptions. Nous notons que dans cette dimension l'emprise psychologique sur la vie quotidienne est sans relâche et nous pouvons dès lors également questionner le libre examen de l'individu.

Un troisième type pertinent de communauté est celle de type économique, au sein de laquelle se joignent les personnes pour des motifs économiques (salaires, profits) et des avantages supplémentaires fournis par le fait de s'associer (partage des profits, systèmes d'aide financière aux employés). Le fait que les individus se joignent pour des raisons économiques seules favorise leur capacité au désaccord (difficulté de faire coïncider les intérêts des groupes à l'intérieur de la communauté), ce qui devient également un paramètre à vérifier dans ce type de relation.

Un dernier domaine dans lequel peut s'exprimer une communauté est celui de la famille. Il s'agit ici de coopération désintéressée, de familiarité entre les membres, de politiques d'aide sociale (retraites, handicaps, éducation).

Une communauté se constitue donc des dimensions suivantes : historique, idéologique, économique et familiale.

Nous remarquons que certaines variables de ces champs peuvent se regrouper sous deux domaines : la culture et la structure. Voici un tableau récapitulatif de nos propositions :

Tableau 4. Dimensions et indicateurs de la communauté

DOMAINES	COMPOSANTES	INDICATEURS
Culture	Historique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeurs historiques, symboles issus de l'histoire de la communauté ▪ Passé commun
	Idéologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croyances
	Familiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarité
Structures	Idéologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes, prescriptions ▪ Emprise sur la vie quotidienne ▪ Libre examen
	Économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propension au conflit des parties ▪ Partage des bénéfices ▪ Politiques de coopération
	Familiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coopération spontanée ▪ Politiques d'entraide (retraite, handicaps, éducation, etc.)

Notre dernier concept est celui du sens au travers de sa quête et de sa perte partielle.

2.3 LE SENS : DIMENSIONS ET INDICATEURS

Défini comme raison d'être, signification, le sens nous paraît lié à deux dimensions fondamentales en philosophie : l'Histoire, et la spiritualité.

De fait, on connaît le concept de sens au sein de l'Histoire. Appliqué à l'organisation, ce sens de l'Histoire amène à s'interroger sur la possibilité d'un fil conducteur passé, présent et futur dans l'histoire organisationnelle, fil qui aiderait psychologiquement l'individu à diriger sa propre vie, en s'inscrivant dans une direction de la firme.

Cela nous conduit à aborder la question de la spiritualité. Cette dernière est d'abord individuelle mais elle peut également être le fait de groupes d'individus. En ce sens, une multitude d'indicateurs peuvent être applicables. Au niveau individuel, il s'agit de trouver un sens supplémentaire à sa vie via le travail, la motivation, un accomplissement de soi, un sens partagé avec l'organisation, un guide dans la culture d'entreprise. C'est aussi l'occasion de mesurer la présence au travail (heures supplémentaires, congés pris), la capacité de remettre en cause le sens pourvu par l'organisation, la nostalgie. Au niveau organisationnel, nous pouvons nous focaliser sur le degré d'adhésion à la vision de l'entreprise, la capacité à mobiliser les employés, l'existence de faux mythes perçus comme tels par les employés (exemple : formations réactionnelles)⁶⁸, le degré d'unité du tissu social (rôle des syndicats).

Le degré de sens peut ainsi être « évalué » dans deux domaines : l'historique, le spirituel (ou psychologique). Voici un tableau récapitulatif de nos propositions : (page suivante)

Tableau 5. Dimensions et indicateurs du sens

DOMAINES	COMPOSANTES	INDICATEURS
Historique	Sens de l'Histoire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sens dans l'histoire organisationnelle ? ▪ Fils conducteurs passés, présents, futurs
Spirituel	Individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sens de la vie par le travail ▪ Accomplissement de soi ▪ L'entreprise, un guide ▪ Motivation ▪ Présence au travail (heures supplémentaires, congés) ▪ Remise en cause de l'organisation ▪ Nostalgie
	Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhésion à la vision de l'entreprise

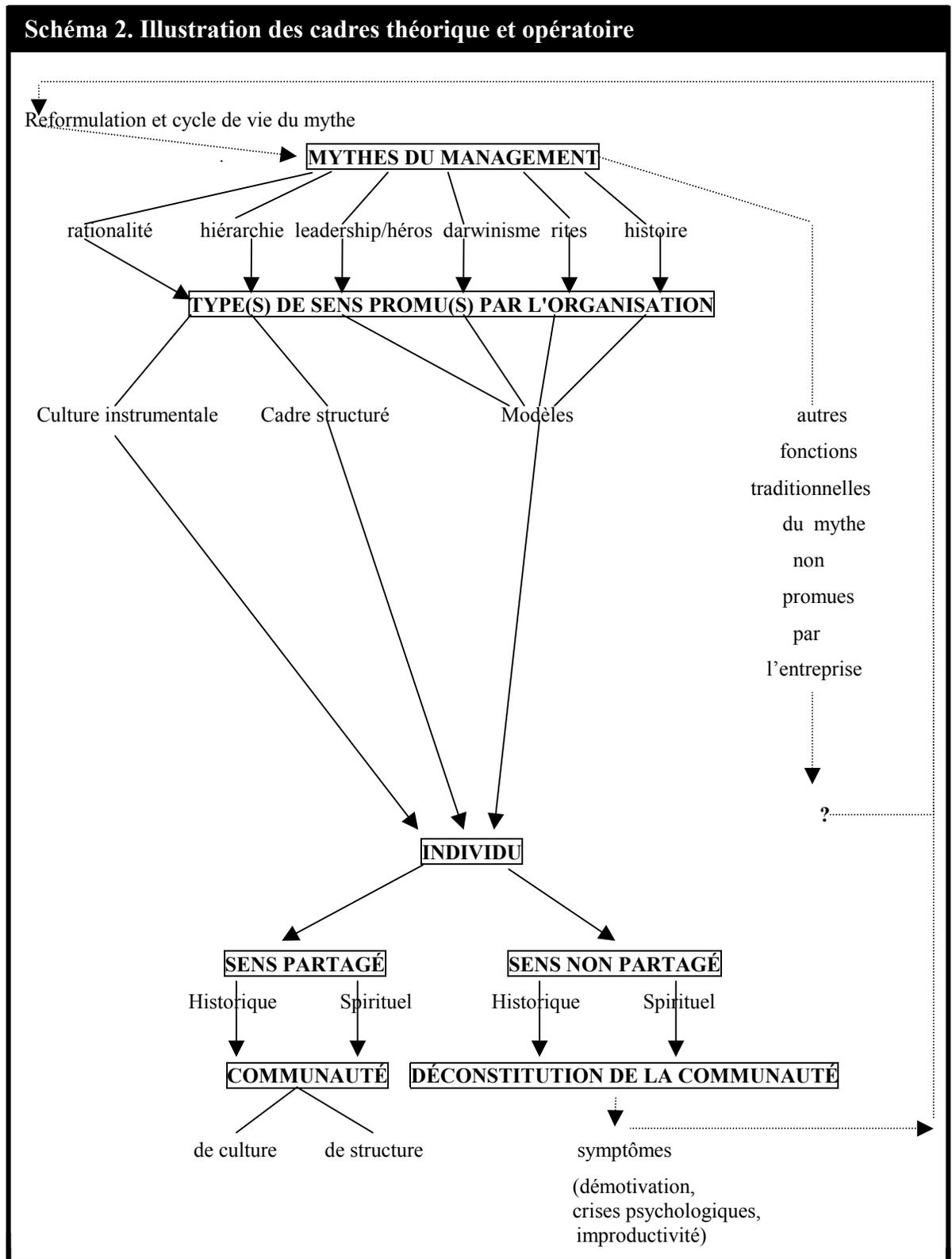
⁶⁸ Une formation réactionnelle est de façon sommaire le fait d'agir exactement dans le sens contraire de ce que l'on dit (exemple : « nos employés sont la ressource clef de l'entreprise », mais il y a exploitation, plan social etc.)

- Capacité de mobilisation des employés
- Faux mythes et formations réactionnelles
- Unification du tissu social (rôle des syndicats)

3. ILLUSTRATION DES CADRES THÉORIQUE ET OPÉRATOIRE

Page suivante.

Schéma 2. Illustration des cadres théorique et opératoire



DEVIS DE RECHERCHE

1. STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'étude porte sur l'entité IBM France. Quatre méthodes ont été utilisées simultanément pour la collecte d'information : l'observation participante, les entretiens, les questionnaires, et le recueil de documentation. Il est à noter que les indicateurs du cadre opératoire ont directement servi à l'élaboration de tous nos instruments.

1.1 L'OBSERVATION PARTICIPANTE (Grille de lecture en annexe)

L'observation participante se base sur un emploi de six mois au sein de la division marketing d'IBM France, dans une tour située à Paris-La-Défense. Cet emploi nous a permis une intégration au sein de l'entité, un vécu comme employée, ainsi que l'accès à des informations privilégiées. Suivant les prescriptions de Deal et Kennedy (1982), notre grille de lecture, alors en cours d'élaboration, s'est appliquée plus particulièrement aux éléments suivants : les anecdotes et histoires, le contenu des courriers officiels – concernant notamment la culture d'entreprise -, le cheminement de carrière individuel, la planification du temps de travail, la disposition des lieux, et aussi les rapports humains de manière générale. La tenue quotidienne d'un carnet de notes a facilité la mémorisation de ces détails.

1.2 LES ENTRETIENS (Canevas en annexe)

Il s'agissait de collecter l'information en respectant trois conditions. La première était de mener des entretiens semi-directifs, ce afin de comprendre le parcours et le vécu des employés, leur inscription au sein d'une culture d'entreprise complexe, et l'évocation détournée de sujets ayant trait aux mythes organisationnels. Le canevas d'entrevue proposé en annexe n'était alors que dans

sa forme embryonnaire, et nous offrait les grands thèmes à aborder. Il a également permis, en sa forme définitive, de filtrer les entretiens en fonction de questions précises, qui nous sont venues plus tard dans le processus.

Les deux conditions suivantes consistaient à trouver des participants d'une part de statuts cadre et manager, et d'autre part de types d'activité différents, afin de permettre une plus grande représentativité de notre échantillon.

Il était également envisagé que si l'entretien ne pouvait se dérouler dans des conditions optimales (temps consacré, possibilité de réflexion), il pouvait être remplacé par le questionnaire.

Sept personnes ont accepté de participer à un entretien; six étaient d'IBM France⁶⁹, la septième était extérieure à l'organisation, mais directement concernée. Il s'agissait de Vincent de Gaulejac, directeur du Laboratoire de changement social à l'université Paris VII, et coauteur, notamment, de *L'emprise de l'organisation*, ainsi que du *Coût de l'excellence* - ouvrages traitant du cas IBM.

Tableau 6. Statistiques : les participants aux entretiens à IBM France

SEXE	▪ HOMMES	3
	▪ FEMMES	3
STATUT	▪ CADRES	4
	▪ MANAGERS dont un de premier niveau dont un de troisième niveau ⁷⁰	2
ACTIVITÉS	▪ MARKETING	2
	▪ RESPONSABLE DE COMPTES CLIENTS	1
	▪ RESSOURCES HUMAINES	1
	▪ VENTE	1
	▪ SUPPORT TECHNIQUE	1
ORIGINE INTELLECTUELLE	▪ INGÉNIEUR	1
	▪ SCIENTIFIQUES	2
	▪ TECHNIQUE	1
	▪ ÉCOLE DE COMMERCE	1
	▪ AUTRE	1
ANCIENNETÉ DANS LA COMPAGNIE	▪ 15 ANS et moins	3
	▪ 15 À 30 ANS	2
	▪ 30 ANS ET PLUS	1

⁶⁹ L'une des six personnes, d'IBM, a préféré m'accorder plusieurs petits entretiens informels.

⁷⁰ Dans la hiérarchie IBM, il existe trois niveaux de managers : en premier niveau se trouve le manager direct de l'équipe, en second niveau se situe le manager de ce manager. Le troisième niveau, enfin, est celui du manager supérieur, occupant en général un poste proche de la direction générale.

SENTIMENT VIS-À-VIS DE LA COMPAGNIE	▪ PLUTÔT SATISFAITS	3
	▪ PLUTÔT INSATISFAITS	3

Les entretiens individuels ont été de précieux indicateurs des véritables opinions des participants, lesquels mettaient en avant leurs joies, leurs frustrations, leurs projets d'avenir dans la compagnie – en somme des éléments que tout un chacun peut parfois percevoir en six mois de collaboration sans jamais en être certain.

1.3 LE QUESTIONNAIRE (Annexe)

Quinze questionnaires ont été envoyés, et onze réponses nous sont parvenues, soit un taux de retour de 73 %. Le questionnaire, situé en annexe, est dérivé de la grille d'observation - également en annexe -, élaborée à la suite du cadre opératoire. Cette grille se composait de 45 questions, que nous avons utilisées, reformulées ou enrichies, afin d'obtenir un ensemble de 51 questions : 7 portent sur les renseignements personnels, 9 sur les méthodes de travail à IBM, 8 sur les employés, 11 sur l'histoire de la compagnie, et 16 enfin sur sa culture d'entreprise. Ce questionnaire a été envoyé sous forme de courrier électronique après avoir obtenu accord des participants et avoir joint les modalités de réponse.

Tableau 7. Statistiques : les participants aux questionnaires à IBM France

SEXE	▪ HOMMES	7
	▪ FEMMES	4
STATUT	▪ CADRES	8
	▪ MANAGERS (de premier niveau)	3
FONCTION	▪ MARKETING	3
	▪ RESPONSABLES DE COMPTES CLIENTS	3
	▪ FINANCE	1
	▪ VENTE	1
	▪ SUPPORTS TECHNIQUE	2
ORIGINE INTELLECTUELLE	▪ CONSEIL	1
	▪ INGÉNIEURS	6
	▪ SCIENCES PURES	2
	▪ COMPTABILITÉ	1
	▪ ÉCOLE DE COMMERCE	1
	▪ AUTRE	1

ANCIENNETÉ DANS LA COMPAGNIE	▪ DE 1 À 5 ANS	3
	▪ DE 5 À 15 ANS	4
	▪ DE 15 À 30 ANS	3
	▪ 30 ANS ET PLUS	1
SENTIMENT VIS-À-VIS DE LA COMPAGNIE	▪ PLUTÔT SATISFAITS	6
	▪ PLUTÔT INSATISFAITS	5

1.4 LA DOCUMENTATION

Les informations collectées ont été de natures publique et confidentielle. Cette documentation est de plusieurs ordres : les biographies, monographies et ouvrages généraux portant sur IBM et se trouvant dans la bibliothèques d'IBM France et des HEC; les sites Internet et Intranet de la compagnie (politiques corporatives, ressources humaines, processus d'affaires, règlements internes, sites nationaux) – ce tant pour les sites français qu'américains; les documents officiels (guide de conduite en affaires, articles de veille technologique et concurrentielle); enfin, les revues de presse quotidiennes commandées par IBM.

Les quatre méthodes de traitement des données présentées ci-dessus sont selon nous indissociables pour une vision la plus rigoureuse et exhaustive possible. Elles présentent toutes le trait commun d'être des témoignages, pris au vif lors de l'observation et des entretiens, réfléchis lors des questionnaires, indirects via les livres publiés. Ces témoignages favorisent l'expression du « sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

2. ANALYSE DES DONNÉES

Les méthodes de traitement envisagées sont les mêmes quelles que soient les sources d'informations. Elles ont été qualitatives et principalement déductives, du fait de l'existence de propositions (et non d'hypothèses) de recherche.

Dans un premier temps, il nous a fallu *classer l'information* en fonction de sa provenance : interne à l'organisation ou externe; employé ou écrivain; ancienneté dans la compagnie; secteur d'activité interne (marketing, vente, technique, finance, ressources humaines); statut (employé ou manager).

Dans un second temps, nous nous sommes attachés à *comparer ces données* question par question en tenant compte de ces classifications ; notamment, nous avons porté une attention plus précise aux potentielles oppositions suivantes : employé versus manager, ancien employé versus nouvel embauché, département x versus département y.

Dégager les tendances en prenant garde de catégoriser le questionnaire ou autre source d'information en fonction de son origine a été notre étape suivante. Elle a permis de donner un contenu qualitatif à nos concepts fondamentaux, à savoir les mythes du management, la communauté, le sens de la vie.

Créer une fiche à chaque fois qu'apparaissait une illustration théorique ou pratique d'un mythe, ou de tout autre concept fondamental tels la communauté ou le sens, est resté la priorité de notre analyse, en parallèle avec toutes les autres méthodes de traitement. Ces fiches, par la suite rassemblées en fonction de leurs traits communs, ont été constitutives de la troisième partie de notre mémoire (présentation des mythes corporatifs). Précisons que les rites, présentés comme des indicateurs symboliques à part entière de nos mythes, ont été rattachés à chacun des mythes qui y avaient donné naissance. Notons enfin que nous sommes restés ouverts à la remise en cause de notre typologie des mythes, issue du cadre opératoire, afin d'être fidèle avant tout à la réalité de l'organisation IBM.

L'ensemble des informations ainsi collectées s'est avérée utile *pour répondre aux questionnements issus de la revue de littérature* (principes, fonctions, utilités, caractéristiques du mythe - tel que décrit par les anthropologues - applicables au cas de l'entreprise étudiée). La réponse à ces questions constituait l'une des ultimes étapes de notre analyse, avec le rapprochement (structure, fonctions) des mythes fondateurs et de ceux du management, et les liens entre mythes, communauté et sens.

3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Les résultats attendus sont de trois ordres.

Tout d'abord, nous souhaitons une confirmation quant à l'origine des mythes du management, lesquels seraient de fait issus des mythes fondateurs et reprendraient globalement leurs structures et rôles dans la vie de l'individu. Cependant ils ne parviendraient à créer qu'une communauté et un sens incomplets.

Par ailleurs, nous croyons cette étude généralisable à toute multinationale présentant le même souci d'encadrement du personnel dans sa vie professionnelle et privée, c'est-à-dire pour toute grande compagnie utilisant à son maximum la carte de la culture d'entreprise.

L'apport théorique de cette recherche, enfin, se situera au niveau de la relation mythes et quête de sens dans les organisations. En effet la majorité des études réalisées ont jusqu'ici eu trait au lien entre la culture et le sens, n'abordant que parfois le mythe du héros ou l'actualisation du mythe via le rite. Or, la culture est un concept plus large et englobe le mythe. Le propos de la présente analyse est de resserrer l'attention sur le mythe lui-même.

4. RÉSERVES

Nous souhaitons souligner ici que nous ne voulons nullement dénigrer l'utilisation, dans l'absolu, des mythes en entreprise. Notre objectif est plutôt de montrer comment cet usage s'opère et quels manques sont ainsi engendrés.

Ainsi que l'écrivent Ingersoll et Adams en 1986 :

[...]Nous espérons qu'il est clair que nous n'avons aucunement l'intention d'impliquer que quelqu'un devrait changer quelque chose, et que quelqu'un devrait probablement inventer une méthode pour ce faire. Faire une telle proposition relèverait elle-même du métamythe managérial. Le mythe est un produit spontané issu des communautés [...], lesquelles ont leurs propres moyens de l'adapter à leurs buts personnels [...]. Au contraire, notre objectif a été de donner une description d'une partie du paysage symbolique et de soulever la question de sa possible signification. Car en posant cette question nous transcendons les mythes du moment et réaffirmons l'existence d'un système de croyance plus profond [...], lequel présente l'individu comme une créature qui cherche et qui se crée du sens.⁷¹

⁷¹ Traduction libre.

Enfin, nous sommes conscients de la limite de nos propos. Ainsi que le dit si bien Raoul Girardet en 1986, la réalité mythique est si subtile qu'en dépit de tous les efforts, elle finit toujours par échapper à l'analyse. Ce d'autant plus que nous avons l'espace de six mois été une employée de l'organisation étudiée : « le mythe ne peut être compris que s'il est intimement vécu, mais le vivre interdit d'en rendre objectivement compte. » (*Mythes et Mythologies politiques*, page 24).

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

En annexe 4 se trouve la recension des grandes tendances issues de nos onze questionnaires. En vue des résultats obtenus, nous avons modifié la présentation de nos données par rapport au cadre opératoire. Le mythe du darwinisme a ainsi été décomposé en mythe du darwinisme d'une part et mythe de la carrière d'autre part. De même, le mythe du leadership s'est vu éclaté en trois dimensions que sont le roi divin, le héros, et la communication d'une vision - l'excellence. Au total, ce sont sept mythes que nous présenterons. Suivrons les données ayant trait à la communauté et au sens. Mais, auparavant, replaçons la compagnie IBM dans son histoire.

INTRODUCTION : UN BREF HISTORIQUE D'IBM

Les historiques détaillés d'IBM (maison mère) et d'IBM France figurent en annexes 1 et 2.

La compagnie IBM naît en 1924, lorsque la CTR (*Computing Tabulatory Recording Company*) prend le nom *d'International Business Machines*, sous l'égide de Thomas Watson. Ce dernier a rejoint les rangs de la CTR depuis 1915, et a tout du *self-made man*. C'est sous sa dynastie et celle de son fils, Thomas Watson junior, que se bâtit la plus puissante firme technologique du pays. Cette suprématie lui vaut bien des procès pour abus de position dominante, de 1932 jusqu'au début des années 1990. En effet, pendant longtemps IBM n'a pas de concurrents sérieux, du fait de ses pratiques commerciales agressives. Même au plan des politiques de ressources humaines, IBM se distingue fortement. Cela commence avec le refus de renvoyer du personnel pendant la crise de 1929; Watson senior entend à ce titre faire respecter l'un de ses trois principes (respect de l'individu, excellence et service parfait au client). Par la suite, IBM inaugure des politiques avant-gardistes comme l'embauche de femmes cadres dès les années 1930, l'attention aux minorités, l'aide au gouvernement (éducation, développement rural et urbain). L'ensemble de ces principes sont maintenus depuis. Au tournant

des années 1980-1990, cependant, des pertes records sont engrangées, et la compagnie semble plongée dans une léthargie qui la rend inefficace face à des nouveaux compétiteurs très rapides. L'arrivée de Louis Gerstner en 1993 vient sauver IBM d'un démantèlement, mais la moitié du personnel doit quitter la compagnie, tandis que des réorganisations majeures sont inaugurées.

La compagnie IBM France existe depuis 1914, même si jusqu'en 1948 son nom est changé plusieurs fois. Bâtie sur les principes chers à Watson, et reposant sur une armée de vendeurs que l'on forme dans une école maison, elle croît rapidement mais reste sous la tutelle étroite de la maison mère. C'est lors de la seconde guerre mondiale qu'IBM France s'affranchit quelque peu de cette tutelle et développe ses propres moyens de production. Néanmoins, la vente et un passage aux États-Unis durant sa carrière restent des moyens privilégiés de progresser rapidement. Dès les années 1960, la compagnie figure parmi les entreprises modèles en matière d'avantages sociaux, remportant de nombreux prix, ce jusqu'aux années 1990 (bilan social de l'Expansion, premier contribuable de France, etc.). Notons toutefois que l'anti-américanisme des années 1960 et 1970 l'affecte directement, et elle se voit accusée par la Communauté européenne d'abus de position dominante, tandis que le gouvernement lui tourne le dos, lui refusant des subventions ou son implication dans les plans Calcul. Touchée par la crise des années 1990, IBM France assiste au départ d'une partie de son personnel, en préretraite le plus souvent, tandis que ceux qui demeurent voient leurs salaires diminués de 7 %. La compagnie comporte aujourd'hui 19 200 employés, dont plus de 2000 à la tour Descartes, à Paris-La-Défense.

Présentons à présent les sept mythes corporatifs d'IBM.

1. LE MYTHE DU ROI DIVIN

1.1 UN MYTHE

*T*outes les traditions racontent l'histoire de l'origine du monde, lorsque n'existait que le chaos, bien longtemps avant l'établissement des principes de l'existence humaine et de la civilisation. La création se déroule suivant un processus presque toujours identique : au néant primitif

succède une scission de l'informe en forme, sorte de génération spontanée produisant progressivement tout ce qui existe. Dans la plupart des grands systèmes cosmogoniques, le processus est dirigé par un bras puissant... Il est l'œuvre des dieux, un couple d'une fécondité démesurée [exemple d'Ouranos le Ciel-Père et de Gaea la Terre-Mère dans la Théogonie] ou une divinité unique. Le cosmos est issu de l'océan, d'un œuf, de l'air... suivant les croyances spécifiques aux régions, maritimes, désertiques ou montagneuses.

Quels qu'ils soient, les mythes du commencement du monde ont servi de modèle à tous les autres mythes importants ou secondaires et à la vie religieuse et sociale des sociétés archaïques ou traditionnelles. Les événements qui se sont déroulés au commencement du monde, définissant « à la fois la perfection originelle et la destinée de chaque individu », se répètent sans cesse dans tous les actes de la vie quotidienne qui ne sont, en fin de compte, qu'une réactivation du mythe originel. Ainsi le système cosmologique fondamental détermine les institutions religieuses et sociales. (Julien, 1997)

1.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Diel (1977) estime qu'il existe deux figures de la divinité dans les mythes créateurs : le dieu créateur lui-même, mais également le dieu juge. Dans le mythe du dieu créateur, le monde est créé et évolue jusqu'à l'avènement de l'être conscient, l'Homme. Dans celui du dieu juge, plusieurs divinités se mêlent du destin et des combats humains, afin de punir (abaissement de l'homme par sa banalisation), ou de récompenser (amélioration de son statut par une quasi divinisation). Ainsi, le mythe de la création est de nature cosmologique et biologique alors que celui du dieu juge agit aux niveaux psychologique et moral. De fait,

La culpabilité [le péché] mythique du héros envers la divinité est le symbole des fautes réelles commises à des degrés variables par tout homme à l'égard du sens évolutif de la vie.

1.3 LE MYTHE DU ROI DIVIN À IBM

La couleur bleu [logo IBM].

Le bleu est associé à la divinité dans toutes les mythologies : à Amon-Râ, dieu du soleil levant dans l'ancienne Égypte; en Grèce, à Jupiter, père des dieux et des hommes, et à Junon, incarnation de la féminité féconde et épanouie; en Inde, à Vishnou le justicier... En Chine, il symbolise le Tao, la Voie sacrée, le principe insondable des êtres. Le bleu jupitérien, couleur froide du vide, est celle de la vérité pour les Égyptiens, de la vérité éternelle, de l'immortalité, la fidélité, la chasteté, la loyauté et la justice dans la tradition chrétienne[...]. (Julien, 1997).

L'ensemble de nos données laisse à croire qu'il existe trois types de rois divins dans la compagnie IBM. Nous commencerons par les fondateurs d'IBM et leur relation à l'Histoire et l'âge d'or, pour poursuivre avec l'organisation elle-même, souvent divinisée. Nous achèverons avec les clients (et actionnaires), dont la satisfaction est une véritable épine dorsale de la compagnie.

1.3.1 Les fondateurs

Les fondateurs de l'entreprise sont les premiers rois divins de l'organisation. Par fondateurs, nous entendons ceux qui ont contribué dans l'imaginaire collectif à la naissance ou la survie de la compagnie, à savoir : Watson senior, Watson junior, et Lou Gerstner.

1.3.1.1 Thomas Watson senior

Thomas Watson senior a son histoire contée dans l'Intranet d'IBM, ainsi que dans plusieurs livres relatant l'expérience IBM – notons l'existence de *Beyond IBM* (1989), dont la rédaction fut commandée par Watson à l'un de ses auteurs, des IBMers. Il est un incontournable, car fondateur de la compagnie.

À l'origine vendeur de pianos dans l'État de New York, issu d'une famille d'immigrants écossais, il est engagé par Patterson, le directeur de NCR, une entreprise œuvrant dans le domaine des tabultrices. NCR est décrite par De Lamarter (1986) comme une compagnie peu scrupuleuse qui allait jusqu'à produire des produits identiques à ceux de la concurrence – mais comportant des dysfonctionnements, à les vendre comme tels, en attendant qu'ils se brisent pour

discréditer leurs adversaires. NCR finit par être mise au banc des accusés et Watson est condamné, comme d'autres managers de l'entreprise, à un an de prison et 5000 dollars d'amende. Il est libéré sous caution, continue de travailler chez NCR, mais Patterson, un homme décrit comme très généreux avec ses employés (l'un des premiers en son genre⁷²) mais aussi très impulsif, lui donne son congé sans explication.

Il est finalement choisi à 39 ans pour diriger une petite entreprise issue d'une fusion entre trois autres en 1914, la CTR (*Computer Tabulatory Record Company*). En six années il devient second président du conseil d'administration. En 1924 c'est lui qui change le nom de la compagnie, de CTR à IBM. Le mot « international » du sigle IBM vient de la certitude de Watson que le monde est leur marché. Dès le début, Watson fait selon Mobley et McKeown (1989) preuve de vision, lorsque voyant la prolifération d'emplois reliés à la conservation des données (comptables, clerks), il décide d'ajouter aux tabulateurs IBM des imprimantes, lesquelles viennent révolutionner le marché.

Watson est également le fondateur de multiples principes d'IBM : le classique costume bleu ou noir avec le T-shirt blanc (du fait que les vendeurs de NCR s'habillaient mal), qui présida jusqu'aux années 1990, le Club des 100 % pour les vendeurs, la rotation du management tous les trois ans au moins, et les valeurs de l'entreprise (progrès et changement, dépassement de soi, respect, compétition, individualisme, intégrité, responsabilité, qualité, égalité des chances, liberté d'expression, contribution par l'entreprise au bonheur de l'employé, épanouissement au travail, récompense de l'effort – Pagès et al, 1979). Il nous semble patent que Watson a tiré beaucoup de leçons de son emploi chez NCR, tant par son aspect positif (attentions portées à ses employés par Patterson) que négatif (comportement en affaires des plus douteux de NCR). Watson confesse d'ailleurs cette hérédité (Deal et Kennedy, 1982) :

[Je suis] un amalgame de Saint Paul, du pauvre Richard et d'Adolf Hitler.

⁷² Patterson avait deux personnalités. L'une lui fit déménager son bureau dans l'usine alors qu'il cherchait à trouver la raison de démotivation de ses ouvriers dans les années 1890. Il leur fit donc installer des douches, des toilettes, une cafétéria, une salle de repos. L'autre côté de sa personnalité était très coléreux et impulsif : ainsi l'un de ses managers comprit qu'il était congédié lorsqu'au retour de son déjeuner il vit son bureau et sa chaise dans la cour, en feu. (Deal et Kennedy, 1982).

Mobley et McKeown (1989) décrivent ainsi Watson comme un autocrate considérant les autres comme des extensions de lui-même dans le monde, et justifient cette attitude par le besoin de ces autres, les employés, d'être dirigés en ces temps incertains (années 1930). Ainsi, la Grande Dépression semble avoir désorienté les travailleurs, et le fait que Watson offre sécurité d'emploi (aucun renvoi, même des embauches – « C'est mon passe-temps », dira-t-il) et valeurs, principes de conduite, devient très sécurisant pour eux.

Son obsession - telle celle des dieux de l'Antiquité - est d'éduquer les Hommes, en leur offrant une école dans l'entreprise via des codes de conduite et l'école des ventes. IBM passe à l'époque dix fois plus de temps que d'autres entreprises à former son personnel et à vérifier que chaque employé potentiel adhère et comprend la culture IBM avant d'être engagé. Mais puisque l'emploi est considéré à vie à cette époque, cet investissement dans la formation est largement compensé. De plus, la préoccupation essentielle de Watson est la satisfaction, et celle des clients passe par celle des employés :

Comprends ton homme suffisamment bien de sorte que tu puisses lui donner exactement ce dont il a besoin, et ne sois pas effrayé de violer les règles de la compagnie si tu sais dans ton cœur que tu fais une chose juste.⁷³

Un véritable culte de Watson s'opère à IBM. Beaucoup ne le verront jamais, mais l'appelleront « le vieux Monsieur Watson », et son épouse « Mamy Watson » (*Chroniques de la Compagnie IBM France*, 1988). Sa photo et le logo *Think* ou « Réfléchissez » trônent dans toutes les salles de réunion de toutes les filiales du monde. Beaucoup de ventes lui sont dédiées. Il jouit d'une grande stature, est admiré par les vendeurs, leur inspirant confiance en leur exposant que même si les produits IBM sont plus chers, ils sont les meilleurs. Plusieurs chansons à son attention ont été répertoriées :

*With Mr Watson leading,
To greater heights we'll rise,
And keep our IBM,
Respected in all eyes.⁷⁴*
(De Lamarter, 1986)

We know and we love you,

⁷³ Traduction libre.

⁷⁴ « Avec Monsieur Watson à notre tête, nous nous envolerons plus haut et garderons le nom d'IBM respecté par tous. » (traduction libre)

*And we know you have our welfare in your heart.*⁷⁵
(IBM song book, 1940 –Peters et Waterman, 1982)

Une coupe Watson a même été instituée pour récompenser les équipes sportives d'IBMers qui s'affrontent entre entités de villes différentes. En 1940, un numéro de *Fortune* dépeint le personnage en ces termes (Peters et Waterman, 1982) :

Un humble né qui commença à concevoir les règles altruistes qui ont depuis conduit sa vie et ses politiques. Il est en voyage la moitié du temps, travaille 16 heures par jour, passant presque toutes ses soirées à ses fonctions et célébrations de ses innombrables clubs d'employés. Il aime à parler avec eux, non comme un superviseur curieux, mais comme un vieil ami.

En 1956, Watson senior fait de son fils Watson junior, déjà vendeur depuis 1937 et président depuis quatre ans (après une interruption durant la guerre où il fit partie de l'armée de l'air), le PDG d'IBM. Six semaines plus tard il meurt, à l'âge de 82 ans.

1.3.1.2 Thomas Watson junior

Watson junior est l'homme de deux réalisations importantes pour la compagnie (Mobley et McKeown, 1989). Il est d'abord son sauveur en 1954, lorsqu'il convainc in extremis son père de faire passer IBM à l'ère de l'informatique. Un concurrent, Remington-Rand, a en effet élaboré l'ordinateur appelé UNIVAC, et vient révolutionner le marché. Avec ce revirement, IBM, qui accusait des difficultés en 1950, reprend de la vigueur. La seconde œuvre de Watson junior est le changement des processus de travail, qui a donné à IBM ses allures contemporaines : lancement du marketing (et de la vente du *hardware* et du *software* séparément), passage de l'autocratie à la bureaucratie. Watson junior a en effet hérité d'une compagnie de 50 000 personnes, pour laquelle il ne peut décemment plus prendre toutes les décisions comme le faisait son père. De même, les employés demandent un tout autre style de leadership que celui du père attentif que leur prodiguait Watson senior. La démocratie fait son chemin dans l'entreprise et la suspicion taxe alors toute concentration excessive du pouvoir. Pour la première fois dans son histoire, IBM est séparée en divisions en 1956. Le reste de l'héritage de Watson père est cependant réaffirmé, comme les trois principes fondamentaux qui lui tenaient à cœur : le respect de la dignité de l'individu, le

⁷⁵ « Nous savons et nous vous aimons, et nous savons que vous avez notre bien-être à cœur. »(traduction libre)

service client, l'idéal de l'excellence. Watson junior ajoute à ces principes une responsabilité d'IBM vis-à-vis de la société (Maisonrouge, 1988).

On peut dire sans peine que la forme et l'image de l'IBM actuelle sont en grande partie dues à lui. Watson junior écrit à ce propos un livre intitulé *A Business and its Beliefs : The Ideas That Helped Build IBM*. Un article des *Chroniques de la Compagnie IBM France (1988)* résume ses grandes lignes :

J'ai écrit dans ce livre que nous avons tiré cinq grandes leçons des mutations technologiques de la croissance :

Il n'y a aucune alternative à de bonnes relations entre les hommes et au moral élevé qu'elles instaurent.

Une entreprise qui entend venir à bout de problèmes de changement doit développer considérablement la communication vers le haut et vers le bas, l'éducation et la formation continue.

La complaisance est la maladie la plus naturelle et la plus insidieuse des grandes entreprises, mais elle peut être vaincue si la direction donne le ton et la mesure.

Tout le monde dans une grande entreprise doit mettre l'intérêt de l'entreprise au-dessus de celui de sa division ou de son service.

Et la leçon la plus importante de toutes : les principes fondamentaux d'une entreprise doivent prévaloir sur la politique, sur les pratiques et sur les objectifs.

Ces derniers doivent toujours être modifiés s'ils violent les principes fondamentaux.

Selon l'historique de l'Intranet, c'est sous son mandat que la compagnie voit son revenu passer de 900 millions de dollars à 8 billions de dollars, tandis que les effectifs passent de 72 500 à 270 000. Après une crise cardiaque, Watson junior prend sa retraite en 1971, est ambassadeur des États-Unis en URSS de 1979 à 1981, tout en demeurant membre du comité d'administration d'IBM, et ce jusqu'en 1984⁷⁶. Il meurt en 1993 à l'âge de 79 ans.

1.3.1.3 Louis V. Gerstner junior

Louis V. Gerstner junior, que tout le monde appelle Lou Gerstner, est le premier PDG de l'histoire d'IBM parachuté dans la compagnie. En quelque sorte, son arrivée a brisé le mythe de l'autosuffisance et de l'excellence des IBMers. Mais elle a également sauvé la compagnie.

⁷⁶ De Lamarter (1986) note à ce sujet que Watson junior présidait à IBM en même temps qu'à la Bankers Trust of New York, et était actionnaire de la Fondation Rockefeller. A.L. Williams, directeur d'IBM, faisait partie des conseils d'administration de la First National City Bank of New York, de Mobil Oil, General Motors, et General Foods. Le PDG d'IBM Learson était directeur de la Chemical Bank et de la Standard Oil de New Jersey. Arthur K. Watson était président d'IBM et directeur de la Federal Reserve Bank de New York. Franck Cary, vice-président senior d'IBM, était directeur des conseils de la Morgan Guaranty Trust de New York et de la banque JP Morgan.

Lou Gerstner est né en 1942 dans l'État de New York. Il obtient son diplôme d'ingénieur en 1963 du Dartmouth College, fait un MBA à Harvard et est engagé comme consultant chez McKinsey. Il se marie, a deux enfants, et entre comme PDG d'American Express en 1978. En 1989 il occupe les mêmes fonctions, pour Nabisco cette fois. En 1993, les actionnaires d'IBM lui demandent de prendre la place de PDG chez IBM, une dernière chance que se donne la compagnie pour se redresser. Les IBMers voient débarquer cet « externe » non sans quelques doutes : que vient faire un fabricant de biscuits chez l'un des géants de l'informatique ?

Pourtant c'est cette vue externe qui a permis de traiter avec objectivité le cas IBM; Gerstner dit à ce sujet qu'il est arrivé dépourvu de connaissances précises d'IBM, manque qu'il a comblé en adoptant l'état d'esprit d'un client (*The Economist*, 6 juin 1998).

Gerstner a décidé en dépit de la pression exercée par les actionnaires et cabinets de conseil en vogue de garder IBM en une seule entité. Ce fut un acte visionnaire, à contre courant en 1993.

L'autre démarche de Lou Gerstner est d'avoir fait entrer IBM avant les autres dans le défi de l'Internet. Au total, IBM s'est mutée en « une gigantesque société de services, la plus grande au monde » selon *Les Échos* (17-20 mai 1999).

En parallèle, Gerstner n'a pas vraiment remis en cause les principes de base de la compagnie, introduits par Watson père et fils, exceptés ceux de garantie de l'emploi (Watson senior) et de bureaucratie (Watson junior). La compagnie a ainsi licencié ou mis en préretraite 200 000 employés sur 400 000 - avant de réengager via les rachats de filiales notamment, cédé certaines activités non stratégiques, acquis des sociétés de services (Lotus, Tivoli).

Aucun PDG ne fait autant l'unanimité parmi les salariés, et Gerstner est celui qui, dans notre questionnaire, est le plus souvent cité, et admiré. *Les Échos* (17-20 mai 1999) le disent également « expert dans le maniement du bâton et de la carotte, autoritaire, craint par tous ses salariés. » Quant à son image publique, elle est très valorisée par ses publications et conférences portant sur la réinvention de l'éducation. Il est vice-président de la *New American Schools Development Corporation* et co-préside *Achieve*, une organisation mise sur pied par les gouverneurs américains et quelques hommes d'affaires, afin de remonter les

performances académiques des élèves des écoles publiques américaines. On ne compte plus les partenariats d'IBM avec des écoles, ainsi que les honneurs décernés à Gerstner, notamment de la part du Musée Naturel d'Histoire et de l'Université Columbia (source : Intranet).

En dehors de ces qualités qui font de ces trois personnages des hommes charismatiques encensés par l'organisation, existent des attributs qui ressortent spécifiquement du divin.

1.3.1.4 Les attributs divins des fondateurs

Trois éléments ajoutent à leur divinisation : leur lien à l'Histoire même de la compagnie, au mythe de l'âge d'or, et enfin leur capacité à être interpellé, si caractéristique de la relation de l'Homme à la divinité.

Ce qu'il est tout d'abord très intéressant de constater, c'est le souhait que les dirigeants ont de maintenir une certaine mémoire de l'entreprise, même si cela s'avère de plus en plus difficile. En effet, 25 000 personnes sont engagées par an, et de nombreux employés s'en vont pour d'autres compagnies; notre questionnaire nous révèle d'autre part que l'esprit du fondateur Watson est peu conservé (seuls trois des répondants affirment le contraire).

Ainsi trouvons-nous sur l'Intranet, section Histoire, une galerie multimédia comportant des photos, des séquences cinématographiques, des sons. Chacun peut entendre Thomas Watson senior encourager, en 1915, les employés à réfléchir, ou la chanson de ralliement IBM de 1931 « *Ever Onward* », ou bien Watson parler de croissance à IBM en 1937, ou encore Watson junior évoquer la valeur ajoutée du service en 1992, et Lou Gerstner exprimer le rôle d'IBM dans l'informatique de réseau en 1995.

Mobley et Mc Keown (1989) révèlent que cette construction de l'Histoire et de la mémoire corporative date en fait des années 1950, sous la demande de Watson senior. Rappelons que les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988) ont été écrites à partir de la fin des années 1980, également sous la demande de la direction. Nombreux sont les managers d'IBM qui parlent aujourd'hui de la compagnie en termes d'apprentissage, d'entreprise apprenante. Lou Gerstner a senti la pression de l'Histoire lors de son arrivée dans la direction, et malgré sa volonté de changer les structures et mentalités, force lui a été de constater qu'il se

devait de respecter certains acquis, comme les trois principes de base des Watson père et fils, qu'il a néanmoins aménagés avec d'autres principes de son cru et qu'il résume sous l'appellation *high performance culture*.

Les réponses à notre questionnaire apportent quelques données complémentaires. Ainsi, si peu d'anecdotes circulent spontanément dans l'entreprise sur son Histoire, en revanche les employés gardent fortement ancrés dans leurs mémoires les événements reliés à des thèmes comme la naissance, la renaissance ou la survie de leur entreprise – thèmes fortement mythiques et encenseurs des dieux créateurs. Les événements (succès ou échecs) qui ont le plus marqué les IBMers ont trait à la crise de 1993 et au redressement par Gerstner (sept des onze réponses). Tous ont retenu des leçons personnelles de cette crise : nouvelle stratégie, baisse des salaires, cession d'activités, nouveau PDG et nouvelle unité, charisme de Gerstner, reconcentration sur les points forts de la compagnie, changement du management, focalisation sur les services, capacité de remise en question...Chacun y est allé de sa propre réponse.

Une de nos entrevues nous a également offert une autre leçon provenant d'un passé plus lointain : celui des procès pour abus de position dominante contre IBM; depuis lors, beaucoup de comportements sont dictés afin que jamais IBM ne reçoive le reproche d'avoir gagné grâce à sa taille. Nous y reviendrons plus loin.

Cette importance de focaliser les employés sur une certaine histoire de leur entreprise est révélatrice de l'attachement de la compagnie au mythe de l'âge d'or. Expliquons auparavant son symbolisme.

Les premiers temps de l'humanité ont été divisés en quatre périodes ou âges. L'âge d'or, de l'abondance et du bonheur, [correspond] au règne de Cronos-Saturne [...]. L'or, le métal le plus précieux, est associé au Soleil et aux dieux solaires, au feu, à la lumière diurne, au principe masculin.

L'âge d'argent correspond au séjour de Cronos en Italie où il enseigna l'agriculture, à une période de stérilité [...]. Associé à la lune et au principe féminin dans toutes les mythologies et religions, l'argent symbolise la fécondité, le froid.

L'âge d'airain, qui succéda au règne de Cronos, caractérisé par le libertinage, l'injustice, [est] symbolisé par une femme revêtue d'habits luxueux portant un casque et appuyée sur un bouclier. Considéré comme un purificateur de souillures, l'airain (alliage d'étain, d'argent et de cuivre) servait à fabriquer les clochettes utilisées dans les sacrifices, fêtes et mystères d'Osiris, et dans les Bacchanales. Il sert encore à la fabrication des cloches des églises catholiques.

L'âge de fer [est] marqué par des crimes horribles, l'avarice, une grande sécheresse et la stérilité dues à la négligence des hommes qui passaient leur temps à se battre et à se tromper.

Cette succession n'est pas sans fondement historique, elle correspond à celle des civilisations et des empires et se retrouve dans les étapes de la vie humaine [...].(Julien, 1997).

Plusieurs témoignages d'employés, de syndiqués, ou d'auteurs corroborent l'existence de cet état d'esprit parfois nostalgique, et présent parmi ceux qui ont au moins dix à quinze années d'expérience dans l'entreprise. Le premier nous vient du directeur des ressources humaines d'IBM France, qui constate que lors de la crise de 1993 beaucoup de mémoire a été perdue avec la mise en préretraite de nombreux collaborateurs. Rappelons-nous le regret exprimé dans l'un des questionnaires que ceux qui sont partis à ce moment là étaient les meilleurs. Le même DRH poursuit en évoquant les nouvelles embauches, les remplacements et la formation rapide qui permettent peut-être de limiter cet effet. Cependant les cadres d'IBM constatent aujourd'hui que la possibilité de formation et la qualité de celle-ci n'est pas à la hauteur de l'ancienne. Il se présente moins d'opportunités et de latitude de ce côté pour les employés et les managers également, lesquels doivent parfois débloquer des budgets spécifiques pour que leurs cadres puissent se former. Les représentants syndicaux prennent le relais de ce type de nostalgie et constatent la dégradation des conditions de travail chez IBM. Le discours officiel admet d'ailleurs que l'emploi à vie n'est plus de ce temps et qu'il convient à présent de parler d'« employabilité », c'est-à-dire d'un accord de responsabilité mutuelle entre employé et employeur. Les syndiqués évoquent quant à eux la suppression d'emplois sous les diverses appellations de « plan social » (moins 185 emplois à La Gaude et Bordeaux), de « mesure d'adaptation des compétences » (moins 25 emplois à l'usine de Montpellier), de « création de deux centres d'appel marketing direct en Europe » (moins 108 emplois à Sainte Marie près d'Orléans), d'« évolution de l'emploi 1998 » (moins 150 emplois). La revue CFDT *Cactus* du 6 mai 1998 rappelle également que certains abus existent, telle la présentation des congés cadre (congés de 9 jours remplaçant les heures supplémentaires non payées) comme des congés supplémentaires, ou la limitation du remboursement des frais engagés par les salariés pour la compagnie. Nous avons constaté que cette action syndicale présente encore peu d'attrait auprès des cadres, mais une certaine

amélioration est notable; ainsi Halbherr note-t-il en 1987 qu'une grève des ingénieurs a eu lieu à la place Vendôme, et que

Jadis cela aurait été inimaginable. Quelques managers, n'ayant jamais cru cela possible, étaient terriblement choqués.

D'autres types de regrets font surface, comme celui de ce cadre technique, dans la compagnie depuis 30 ans :

En 1983, tout était à faire en micro-informatique et c'était l'enthousiasme. On rencontrait des types brillants comme Gates. Mais Gates ne s'entendait pas avec le CEO de l'époque, et ça a été la rupture.

Pagès et al (1979) citent enfin une certaine nostalgie quant à la qualité du management, que nous savons pour notre part de moins en moins formé à sa tâche :

Autrefois il y avait des décideurs, des gens qui savaient donner des directives et prendre des responsabilités.

Ce qui apparaît au travers de ce mythe de l'âge d'or c'est, ainsi que le souligne McKenna (1989), un emprisonnement d'IBM dans son mythe de l'excellence, emprisonnement qui a failli causer sa perte avant l'arrivée de Gerstner, lequel est parvenu à briser des rigidités structurelles et mentales.

La troisième caractéristique du roi divin est sa capacité à être interpellé par les employés, caractéristique qui signifie selon nous la possibilité de sa remise en cause.

Il existe ainsi des procédures de « porte ouverte » permettant à un employé, si la cause le justifie, de remonter jusqu'à la direction de son pays voire la direction mondiale.

D'autres procédés du même acabit se regroupent sous le nom d'« appels internes ». Ils ont en fait devancé les lois Auroux sur la libre expression des travailleurs. Celle-ci a pris forme par la signature de contrats entre la direction et les syndicats en 1982 et 1983, autorisant aux salariés un droit d'expression pendant le temps et sur le lieu de travail, payé comme temps de travail.

Nous notons aussi le fait que le site Internet de la compagnie donne directement accès à la page d'accueil de Lou Gerstner (« Lou's page »), où l'on trouve son adresse e-mail, ses discours et sa biographie.

La capacité à être interpellé est corollaire de l'acceptation de remise en cause. Longtemps, la compagnie est restée engluée dans une certaine autosuffisance, une

suprématie qui l'ont détournée des principes de Watson (rappel à la modestie et souci du service). Mais, ainsi que McKenna le souligne (1989), IBM expérimente depuis quelques années une *glasnost*. Les réunions avec journalistes, consultants et clients, discutant avec des exécutifs IBM de la compagnie, sont plus fréquentes qu'auparavant. IBM a également abandonné son navigateur Internet, qu'elle a publiquement jugé insuffisant face à ceux de qualité déjà présents sur le marché (*The Economist*, juin 1998). Tom Bouchard, vice-président des ressources humaines pour la maison mère, reconnaît dans une entrevue que bien des méthodes usitées chez IBM ont prouvé leur maladresse et leur manque d'efficacité sur le marché, et que la compagnie travaille sur ces défauts pour les corriger. Une autre entrevue nous a révélé que ce comportement de l'organisation a des répercussions sur celui de ses employés; ainsi, l'ingénieur commercial, jadis « seigneur » dans la compagnie a-t-il une attitude beaucoup plus modeste qu'auparavant auprès de ses clients.

Le second roi divin répertorié à IBM, quoique plus modeste, est l'organisation elle-même.

1.3.2 L'organisation reine

Détail amusant, les deux plus grands laboratoires de la compagnie (Yorktown à New York et Almaden en Californie) sont des bâtiments « perchés au sommet de collines isolées, distantes de plus de dix kilomètres de la moindre habitation ou lieu public » (*Les Échos*, 17-20 mai 1999). Quant au siège social à Armonk, dans l'État de New York, il est enfoui dans une sorte de bois des plus tranquilles. Ces attributs ne sont pas sans rappeler ceux de l'Olympe. Nos données nous ont en outre révélé que l'organisation est religion, et autoritarisme.

1.3.2.1 L'organisation : une religion

Tout d'abord, l'organisation est une sorte de religion (Pagès et al, 1979) :

*Entrer à IBM, c'est comme entrer en religion.
Pour travailler à IBM, il faut avoir la foi.*

Halbherr (1987) compare d'ailleurs l'ancienne Église et IBM aujourd'hui :

IBM est peut-être une entreprise trop protestante (les origines, du temps de Watson, vont bien dans ce sens-là), trop peu ouverte aux compromis et aux petits détournements qui seuls peuvent faire fonctionner une entreprise de

cette taille. Un commandement trop strict, exercé sur tant de personnes, ne doit-il pas presque inévitablement produire des erreurs et du non-sens ? Laroche n'accepte pas vraiment mon hypothèse. Mais nous nous amusons en parlant de Watson et de son puritanisme, du caractère presque religieux des règles de l'entreprise et de la relation que beaucoup entretiennent avec elles.

Pagès et al (1979) font remarquer que certains employés font référence à la morale, à l'éthique des affaires chez IBM, et aux manuels qui les contiennent, comme à de « fameuses bibles ». Selon les mêmes auteurs, la confession serait les entretiens d'évaluation, la messe serait les meetings, le baptême l'embauche, le catéchisme la formation, la liturgie les règles, et le droit canon les manuels. Cette image moraliste est combinée à d'autres valeurs contradictoires car liées à la supériorité, trait caractéristique du protestantisme selon Max Weber. Or, si contradictoires soient ils, le moralisme et la supériorité, tout comme la puissance et la générosité, sont les attributs spécifiques de toute divinité.

Cette religiosité introduit un certain autoritarisme, une rigidité dans l'organisation.

1.3.2.2 L'organisation : un autoritarisme

Citons pour commencer l'exemple de cette publicité réalisée par Apple dans les années 1980, montrant une assemblée de personnes semblables, habillées de la même façon, écoutant Big Brother leur asséner des cris de victoire depuis un écran géant. Tandis que la voix de Big Brother poursuit ses clameurs, une jeune femme habillée d'un survêtement débarque dans l'assemblée et déchire l'écran avec un marteau. Un message retentit tandis que s'écroule l'écran : « Le 24 janvier, Apple introduira le Macintosh. Et vous verrez pourquoi 1984 ne sera pas comme 1984 » (McKenna, 1989). Apple avait réalisé cette publicité spécialement pour dénoncer le pouvoir monopolistique d'IBM, alias Big Brother.

À l'interne, il serait possible de développer certains thèmes orwelliens. Par exemple, selon Pagès et al (1979), les sondages d'opinion ne sont que de purs instruments politiques qui imposent l'illusion de l'existence d'une opinion publique. Lorsque sont dévoilés les résultats de ces sondages, aucun lien n'est fait entre eux, et aucune hypothèse n'est mise en relief.

D'autre part, une entrevue nous a révélé que l'un des rites de la compagnie était de rappeler de manière très régulière mais selon des procédés diversifiés (réunions, notes internes, rencontres) les objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne la contestation interne, nous avons remarqué le peu de visibilité syndicale, et aussi, comme l'ont souligné Pagès et al (1979) ainsi que Halbherr (1987), le fait que si l'on critique l'entreprise et ses dysfonctionnements, c'est dans la discrétion la plus totale. Pagès et al nomment ce comportement « l'attitude du fidèle », lequel se retrouve aussi en regard des clients et actionnaires.

1.3.3 Le client-roi

Dernier roi divin qu'il nous a semblé important de mettre en avant, le client et sa satisfaction sont au cœur de la philosophie d'IBM. Exposons les effets que ces croyances ont sur la compagnie.

« IBM signifie service », se plaisait à répéter Watson. Ce principe s'applique à deux types de clientèles : les actionnaires et les clients réguliers. En ce qui concerne les premiers, une citation de Pagès et al (1979) sera suffisamment éclairante pour justifier leur aspect à la fois juge et créateur :

Le capital qu'ils ont fourni a créé nos emplois et nous a procuré nos chances. Ils ont confié à notre gestion leurs biens et nous devons justifier cette confiance.

Pour ce qui est des autres types de clients, les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988) montrent que le système de locations sur lequel se basait la compagnie était très exigeant pour les commerciaux. En effet, perdre un client pouvait jusqu'à encore récemment être un drame pour la carrière de ces derniers, mais parfois aussi pour leurs salaires. Il est reporté que dans certains cas, sans toutefois savoir si cela s'applique encore aujourd'hui, le commercial voyait sa commission abolie et son salaire fondre afin de compenser les pertes de clientèle. Et ce, même s'il venait juste de remplacer le commercial qui avait conclu le contrat. L'emphase était ainsi mise sur le service et le service après vente.

De même la direction se montrait-elle intransigeante pour que les problèmes des clients soient résolus en 24 heures, quitte à déplacer des IBMers de l'étranger en avion. La situation ne s'améliora pas avec le temps, du fait qu'IBM est devenue en quelque sorte prisonnière de son histoire et de ses clients, à cause de sa politique de location; ainsi dut-elle continuer d'innover tout en continuant de développer et de suivre ses anciens produits, loués par des clients (McKenna, 1989).

Cela a permis par contre à l'entreprise d'innover plus efficacement, car elle est toujours à l'écoute; Peters et Waterman la classent d'ailleurs en 1982 dans le *Top of Better Listeners*. Cette dépendance au client s'explique également, selon Maisonrouge (1988), par le fait que « IBM agit toujours comme si elle était sur le point de perdre tous ses clients ». En conséquence, elle se vante toujours d'être disponible 99,999 % du temps (*The Economist*, 6 juin 1998).

2. LE MYTHE DU HÉROS : VERS LE STATUT DE ROI DIVIN

2.1 UN MYTHE

Asgard était le lieu mythique où séjournèrent les dieux scandinaves. Lieu sombre et austère, il est loin de la félicité de l'Olympe et des frasques des dieux grecs et romains. Car les dieux nordiques savent que tôt ou tard le destin viendra les anéantir. Qu'il s'agisse des dieux ou des humains, la seule issue possible est de se battre jusqu'à la fin. Mourir en héros n'est pas une défaite mais une victoire. Selon Hamilton (1998), il est peu de récits grecs qui puissent égaler la dimension tragique des mythes nordiques. Selon nous, le mythe de Phaëton en fait partie.

*P*haëton était un jeune homme qui prétendait être le fils du Soleil, Hélios. Ses camarades de classe se moquaient de lui, mais il croyait sa mère Clymène qui lui avait fait cet aveu. Il décida donc de demander au Soleil lui-même s'il était effectivement son fils. Content de le voir venir à lui, Hélios lui offrit de réaliser n'importe lequel de ses souhaits. Phaëton s'écria :

Je choisis de prendre ta place, père. C'est mon seul désir. Pour un jour, un seul, laisse-moi conduire ton char.

Hélios se rendit alors compte de la folie de sa promesse et tâcha d'expliquer à son fils que son souhait était très dangereux pour lui, un mortel : à l'aube, l'attelage composé de deux chevaux fougueux s'élevait presque à la verticale dans les airs, jusqu'à atteindre les étoiles et rencontrer les féroces Scorpion, Lion, Taureau, Cancer, pour replonger ensuite à si grande vitesse que les autres dieux admiraient Hélios d'être ainsi en mesure de pouvoir maîtriser son attelage. Cependant,

Phaëton se voyait déjà auréolé de gloire sur le char du Soleil, et les paroles sages de son père ne firent que l'effleurer. L'aube commençait à poindre et Phaëton rejoignit l'attelage. La course folle commença. Les chevaux comprirent rapidement que le conducteur était inexpérimenté, ce qui leur fit accélérer l'allure. Phaëton lâcha les rênes et les chevaux entraînèrent le char au gré de leur volonté, incendiant au passage les montagnes terrestres. Zeus décida alors d'arrêter ces dommages et envoya la foudre sur l'attelage, tuant Phaëton et l'envoyant dans un fleuve où les naïades l'ensevelirent et gravèrent sur sa tombe :

*Ici repose Phaëton, qui conduisit le char du Soleil.
Il échoua grandement mais il avait grandement osé.*

(d'après Julien, 1997, et Hamilton, 1998).

2.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Diel (1977) analyse le mythe de Phaëton comme étant l'histoire d'un homme se perdant dans la vanité afin d'assurer son aura dans le monde des humains. La parabole de l'attelage exprime l'impétuosité des désirs, que Phaëton ne sait réprimer comme il n'a su maîtriser les chevaux du char d'Hélios. La foudre de Zeus vient punir la vanité d'un faux héros. Car le véritable héros, dans la mythologie, est celui qui fait, comme Tantale ou Prométhée notamment, abnégation du soi pour se consacrer à « la productivité intérieure, l'épanouissement des qualités » (Diel, 1977) :

L'erreur essentielle, l'erreur sur le sens de la vie (la seule dont parlent les mythes), répandue par l'esprit faux, prend racine dans la psyché de ses semblables et les remplit de faux jugements, donc de motifs pseudo-spirituels.

2.3 LE MYTHE DU HÉROS À IBM

Le merveilleux nous enveloppe et nous abreuve comme l'atmosphère : mais nous ne le voyons pas... Car les héros de l'Iliade ne vont qu'à votre cheville, ô Vautrin, ô Rastignac, ô Birotteau, - et vous, Fontanarès, qui n'avez osé raconter au public vos douleurs sous le frac funèbre et convulsionné que nous endossons tous; - et vous, ô Honoré de Balzac, vous le plus héroïque, le plus singulier, le plus romantique et le plus poétique parmi tous les personnages que vous avez tirés de votre sein.

(Baudelaire, *Salon de 1846*, chapitre 18, «De l'héroïsme de la vie moderne »)

IBM regorge de héros depuis sa création. Les types de héros que nous avons répertoriés sont les vendeurs avant tout. S'ajoutent à eux certains PDG, quelques techniciens, des marginaux brillants, des employés de tous les jours, ainsi que des héros négatifs, c'est-à-dire des héros de l'organisation qui se retournent contre elle. On notera également, en filigrane, l'existence d'une conception du sauveur assez récurrente.

2.3.1 Les vendeurs

Le premier type de héros est sans conteste le vendeur, qu'il s'appelle ainsi ou bien ingénieur technico-commercial ou ingénieur commercial. Deal et Kennedy (1982) rapportent l'existence, aux débuts de l'entreprise, d'une chanson des vendeurs à IBM :

*That's the spirit that brought us fame !
We're big, but bigger we will be
We can't fail for all can see
That to serve humanity has been our aim
Our products are now known in every zone
Our reputation sparkles like a gem
We've fought our way through and new
Fields we're sure to conquer too
Forever onward IBM.*

À l'époque, ils s'appelaient encore les délégués commerciaux. Ils étaient issus des meilleures écoles et universités françaises, ou encore étaient de simples bacheliers ou autodidactes avec de l'expérience. Selon les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988), une renommée ou un bon classement dans un sport valaient autant, sinon plus, qu'un diplôme scolaire. Nombreux étaient les vendeurs qui faisaient montre du prestige universitaire et sportif, voire militaire. À côté de ces ingénieurs étaient recrutés des meneurs d'hommes, car « si nous n'avions que des ingénieurs, nous aurions une assemblée de théoriciens qui ne vendraient jamais rien. » (G. Lavoëgie, directeur commercial dès 1939). La première école de vente est ouverte en 1934, d'autres suivront, dont certaines seront inaugurées par Watson senior en personne. Qu'ils fussent ingénieurs ou non de par leur scolarité, tous les embauchés étaient affublés du titre d'ingénieur

commercial. La raison en était simple : à l'époque, le titre « vendeur » n'était pas valorisant, les jeunes diplômés voulant devenir scientifiques, médecins, docteurs, avocats... mais pas vendeurs (Maisonrouge, 1988).

On ne pouvait pourtant pas regretter d'entrer chez IBM comme vendeur car c'était, et c'est toujours, la voie royale, le passage obligé (Peters et Waterman, 1982; Maisonrouge, 1988; McKenna, 1989). Six des PDG d'IBM étaient des ingénieurs commerciaux, et tous les postes importants (managers, top exécutifs) sont tenus par d'anciens « vendeurs ». Les meilleurs d'entre eux sont vite promus assistants des top exécutifs. L'ancien PDG John Opel disait à ce sujet :

*Comment quelqu'un peut-il élaborer une politique viable s'il ne connaît pas le client ? Peu importe la discipline d'origine – finance, production -, vous devez connaître l'expérience et l'excitation des ventes. C'est là que vous voyez les choses arriver véritablement.*⁷⁷

Toutes sortes de récompenses visibles sont offertes aux meilleurs vendeurs. Citons notamment les voyages pour deux dans des lieux exotiques, les Ferrari ou Porsche louées pour quelques mois (tel l'attelage magnifique d'Hélios), et surtout les clubs très fermés que sont le Club des 100 % et celui du Cercle d'Or.

Le Club des 100 % est réservé aux vendeurs ayant atteint 100 % de leurs objectifs de vente sur l'année. C'est la consécration suprême, et certains IBMers le rajoutent à leur curriculum vitae. Cela permet aux heureux élus de garder leur territoire de ventes s'ils le désirent, mais celui qui ratera ses quotas deux années de suite sera prié d'aller exercer ses talents sur un autre territoire ou en dehors de la compagnie – tel un Zeus punissant l'échec de Phaëton. Deal et Kennedy (1982) citent à ce propos Joe McClosky, un IBMer américain basé à Seattle et ayant passé 30 ans de suite dans le Club des 100 %. Son nom était utilisé comme référence par les managers, un peu à la manière, dirons-nous, de Stakhanov, bourreau du travail russe idolâtré dans l'ex-U.R.S.S.. Dans les premiers temps de la compagnie, un bulletin de *Nouvelles* reproduisait les photos de ces vendeurs hors pair en contant en détail leurs exploits.

Quant au Cercle d'Or, il est réservé au 10 % de vendeurs les plus performants. Il est intéressant de noter la symbolique du cercle. Selon Julien (1997), il dénote notamment la perfection pour l'Islam, la divinité et la lumière en Égypte, et

⁷⁷ Traduction libre.

exprime l'éternité (image du serpent Ouroboros qui se mord la queue), la création. Nous ne sommes guère loin d'une symbolique du Soleil et du mythe de Phaëton cherchant à devenir le seigneur d'un jour. Ce Cercle n'existe plus à l'heure actuelle en France, où quelques tentatives n'ont pas réussi, depuis deux ans, à lui redonner vie. D'autres prérogatives du héros vendeur sont d'ailleurs mises à mal du fait des contraintes budgétaires et de la crise passée. Ainsi par exemple, on ne traite plus les ingénieurs commerciaux de « seigneurs », tout comme les récompenses en voyage ne sont plus systématiques, et les commissions ont chuté. Le commercial IBM n'est plus le propriétaire de son client, car tout a été fait pour qu'il passe à la place d'interlocuteur entre la compagnie et sa clientèle. McKenna (1989) explique ce fait par une hypothèse : les dirigeants de la compagnie se seraient rendus compte que de laisser les rênes d'une entreprise technologique à des vendeurs sans expertise technologique est une erreur. L'actualité confirme cet état des choses, lorsque l'on assiste par exemple au rachat de Digital (des techniciens) par Compaq (des vendeurs).

2.3.2 Les PDG

Les PDG de la compagnie, non contents de passer la plupart du temps pour des sortes de divinités que l'on vénère, sont parfois, également, des héros. Il n'est qu'à lire le début de l'article des *Échos* (17-20 mai 1999) consacré à IBM :

En quatre-vingt-dix ans, l'entreprise a eu la chance d'avoir à sa tête trois hommes clefs à trois moments décisifs. D'abord le fondateur. Puis son fils, Thomas Watson junior, qui, en 1952, sut entrer en conflit avec son père pour faire prendre in extremis à l'entreprise le virage de l'ordinateur. Le troisième est arrivé en 1993, après quelques patrons au profil d'hommes d'appareil. Louis Gerstner a débarqué en pleine tempête.

Watson senior est celui qui est le plus, sinon le seul, cité, avec Gerstner, mais les images employées font de lui plus une sorte de divinité créatrice qu'un héros. Les répondants au questionnaire donnent au sujet du PDG actuel quelques précisions : le personnage présente un fort charisme, ses actions ont radicalement changé la compagnie (nouvelle approche du marché, allègement des effectifs et des actifs, intégration des filiales, centralisation du management, redressement de l'action et recentrage sur les forces de l'entreprise).

Quant aux autres PDG, Maisonrouge (1988) en cite deux pour leur reconnaître la paternité de deux événements majeurs : la création du système 360 et de programmes d'emploi équitable et de promotion des femmes sous Vin Learson, la conduite des procès sans dommage au moral des troupes sous Frank Cary.

2.3.3 Les IBM Fellow

IBM a inventé un troisième type de consécration, appelé *IBM Fellow Program*. Il vient récompenser la communauté des techniciens cette fois. La raison peut en être une création ingénieuse, un apport d'expertise, du leadership, des publications techniques ou une contribution professionnelle. La récompense prend la forme d'une ascension de carrière très rapide. Pour prendre la mesure d'une telle distinction, il faut savoir qu'actuellement, il n'existe que 50 personnes dans le monde qui sont des *IBM Fellow* (*Fast Company*, octobre / novembre 1998). Ce type de héros s'apparenterait davantage que les autres présentés ici (plus individualistes) au héros qui apporte une contribution (technique, rayonnement) à sa communauté d'appartenance.

2.3.4 Les marginaux

Le quatrième type de héros organisationnel est ce que de l'extérieur de l'organisation nous appellerions des marginaux, ou originaux, et que Watson junior nommait quant à lui les « canards sauvages ».

Ils sont d'autant plus reconnaissables qu'IBM est connue comme un bastion du conservatisme (Deal et Kennedy, 1982). La compagnie recrute quand même des héros externes, de façon systématique. Tout commença selon Deal et Kennedy lorsque le top management s'inquiéta de la trop grande similitude et uniformité des formations académiques et internes, de la trop grande proportion de « T-shirts blancs »⁷⁸. Il y eut alors création du *IBM Fellow Program* (qui depuis a changé de vocation). Un article de *Fortune* de cette époque relate le type de personnage recherché:

Des rêveurs, des fous, des hérétiques... (traduction libre)

⁷⁸ L'uniforme consacré de l'IBMer a longtemps été, depuis que Watson senior l'a décidé, le costume foncé avec une chemise ou un T-shirt blanc.

L'exemple type du nouvel IBMer était alors le suivant : un propriétaire de deux cépages viticoles californiens, docteur en micro-électronique, portant ses T-shirt ouverts sur la poitrine où brillaient des chaînes en or, et dont le passe-temps était la simulation de guerre. IBM lui donna carte blanche, un budget de 10 millions de dollars et l'accès à 4000 ingénieurs. Par la suite, 50 marginaux du même gabarit furent engagés.

Puis, au fil des années, la marginalité prit d'autres définitions : sportifs internationaux (IBM France a ainsi engagé dans les années 1970 les *recordman* d'athlétisme, de football, de rugby, d'aviron, de sabre, etc.) ou, comme c'est le cas dans l'une de nos entrevues, une scientifique, chercheuse au CNRS spécialisée dans la cancérologie. Cette dernière personne nous a confié qu'IBM engage à ce jour 10 % de « marginaux » dans ses effectifs.

C'est que la capacité de prendre des initiatives (apanage des héros mythiques), de façon informelle, est devenue chose précieuse chez IBM. Cette notion a d'ailleurs été introduite par un ancien collègue de Watson pour améliorer la santé innovatrice de la compagnie. C'est également de cette façon qu'a débuté la grande aventure d'IBM dans l'Internet : un petit groupe d'IBMers avant-gardistes, créèrent sans qu'on leur demande le premier site Internet de la compagnie. Ce dernier fut l'un des premiers de son genre, et permit à cette équipe une reconnaissance de la direction ainsi que l'ouverture de lignes de crédits.

Notons que cet intérêt pour les marginaux a également eu la capacité de produire des hors-la-loi chez IBM. Ainsi en est-il de ce chercheur américain engagé par IBM il y a une vingtaine d'années : il conduisait une Harley-Davidson dans les couloirs du centre de recherche, généralement habité d'un silence total. Cependant, il n'a jamais été renvoyé, car les autres scientifiques l'aimaient bien pour son très bon travail et son côté lunatique, et aussi du fait qu'il était capable de faire ce que personne n'aurait osé faire (Deal et Kennedy, 1982). Cela dit, les autres types de transgression de règles sont sévèrement punis lorsqu'ils sont commis par des employés plus « normaux ». Pourtant il est possible de se rendre compte que ces derniers sont régulièrement placés sur un piédestal.

2.3.5 les employés réguliers

Ainsi, selon nous, chaque employé d'IBM peut être à sa manière un héros occasionnel de l'organisation, sans avoir à atteindre les clubs fermés de l'élite des vendeurs par exemple. Pagès et al (1979) exposent le fait que de chaque individu semble dépendre une partie de la réussite de l'entreprise. En effet, au travers des séminaires collectifs valorisants, des prises d'initiative (programme IDEAS offrant des récompenses de 50 à 5000 dollars), des trophées pour suggestions (exemple de Henri Carré dans les années 1980 en France), l'employé se construit une responsabilité, une motivation directement rattachées à l'entreprise. Le sondage global (juin 1998) révèle que 70 % des IBMers se sentent encouragés à prendre des initiatives. Il est également plus ou moins connu que la compagnie s'arrange pour que 80 % de ses vendeurs atteignent leurs quotas. En conclusion, faire partie du Club des 100 % est exagérément valorisant, mais une telle notoriété du Club fait partie du symbolisme d'IBM.

2.3.6 Les héros négatifs

Vient le cas des héros négatifs. Outre le cas de Bill Gates, qui a pendant quelques temps travaillé avec IBM, un exemple plus significatif peut être cité. Il concerne un certain Amdhal (De Lamarter, 1986). IBMer de qualité, puisqu'il avait reçu la distinction du *IBM Fellow Program*, il était promis à une brillante carrière au sein de l'organisation. Pourtant, ce ne fut pas le cas. Demandant des crédits pour un projet qui lui tenait à cœur, il vit toutes les portes de la compagnie se fermer devant lui, tandis que la bureaucratie ambiante lui mettait des bâtons dans les roues. Il décida donc de quitter la compagnie pour mener son projet à terme. Après avoir trouvé un partenaire financier, il mit sur pied la société *Amdhal Corporation*, qui allait se révéler un puissant concurrent d'IBM. Amdhal injecta de la compétition dans un marché géré jusqu'alors par IBM seule, et commercialisa avec succès des ordinateurs plus puissants et moins chers que ceux d'IBM. Mais IBM finit par retourner la situation en sa faveur, l'effet de surprise passé. Elle mit sur pied une puissante contre-attaque qui complexifia tant les ordinateurs IBM que les produits d'Amdhal étaient incapables d'être compatibles avec eux.

Au travers de cette typologie des héros organisationnels transparaît le mythe du sauveur, mis en avant par Girardet (1986).

2.4. LE MYTHE DU SAUVEUR À IBM

Tracer le portrait des héros organisationnels serait chose incomplète sans dire quelques mots de la conception de sauveur qui habite IBM.

Les exemples sont nombreux, et la cause est, nous le pensons, unique. Il s'agit en fait pour IBM de toujours soigner son image d'entreprise où il fait bon travailler, d'entreprise citoyenne, de ressource nationale (McKenna, 1989).

Il n'est qu'à citer l'exemple de la création en 1973 en France d'un comité de responsabilité sociale, ou le fait que IBM France cite dans ses *Chroniques* être le plus important contribuable de France, pour donner une mesure à ce phénomène.

Maisonrouge (1988) rapporte que ce fut Watson senior qui inventa le slogan « La Paix dans le monde à travers le commerce mondial ». Pagès et al (1979) citent également ce manager européen :

IBM a l'occasion unique d'être du front principal de ces compagnies qui aident à rendre le monde meilleur à vivre.

Ne passons pas sur la chanson des vendeurs, citée plus haut, et le fameux « *That to serve humanity has been our aim* ». Watson présenta également depuis 1920 ses délégués commerciaux comme des solveurs de problèmes, souvent en moins de 24 heures (Peters et Waterman, 1982). Nous avons pour notre part vu en entrevue un ancien ingénieur commercial qui nous conta comment il avait tenu la main tremblante d'un client lors de la signature d'un contrat qui allait changer tout le système de fonctionnement de son entreprise.

Le mandat de Lou Gerstner est lui aussi riche de symboles à ce sujet. À commencer par son arrivée et les premières coupures budgétaires. IBM était et reste l'un des premiers investisseurs en recherche et développement (6 milliards de dollars par an environ). Cependant, dans les années 1994 à 1997, ces projets de recherche ont failli être coupés. Gerstner ayant visité au préalable les laboratoires du centre Watson fut si impressionné qu'il les épargna au maximum. Il est aujourd'hui considéré comme le sauveur de la recherche à IBM.

C'est également sous son mandat, en 1995, que fut rachetée Lotus. (*The Economist*, 6 juin 1998) présente ce rachat comme le sauvetage d'une petite compagnie prometteuse des griffes du méchant Microsoft.

Enfin il convient de se rappeler l'engagement d'IBM et surtout de Lou Gerstner pour l'éducation et sa réinvention. On ne compte plus les colloques, interventions et publications du PDG d'IBM à ce propos. Voici un extrait de l'un de ses discours

Nous délivrons des moyens de communication – les plus avancés que nous connaissions – afin de briser l'isolation des salles de classe, qui isole les professeurs des parents, les étudiants de leurs parents, et surtout de la grande communauté qui participe au développement et à l'apprentissage de l'enfant.⁷⁹

3. LE MYTHE DE LA CARRIÈRE : UN NOUVEL HÉROÏSME

3.1 UN MYTHE

Dédale était cet architecte qui construisit, en Grèce, le labyrinthe pour le Minotaure et qui montra à Ariane comment Thésée pourrait en sortir. En apprenant que les Athéniens avaient trouvé le moyen de s'en échapper, le roi Minos fut aussitôt convaincu qu'ils n'auraient pu y réussir sans l'aide de Dédale. En conséquence, il emprisonna l'architecte et son fils dans ce même labyrinthe, ce qui tendrait à prouver l'excellence du plan de cet enclos, puisque sans indication, même son auteur ne pourrait en découvrir l'issue. Mais le grand inventeur n'était pas en peine pour si peu. [...] Et il fabriqua deux paires d'ailes, qu'il fixa avec de la cire à ses épaules et à celles de son fils Icare. Avant de prendre leur envol, Dédale recommanda à Icare de ne pas s'élever trop haut sur la mer, car, dit-il, en approchant de trop près le soleil, la cire pourrait fondre et les ailes se détacheraient. [...] Tous deux s'élevèrent donc, légèrement et sans effort, et quittèrent la Crète; le ravissement de ce nouveau et merveilleux pouvoir grisa l'adolescent. Il monta de plus en plus haut, refusant d'entendre les appels angoissés de son père. Et ses ailes se détachèrent. Il tomba dans la mer et les eaux

⁷⁹ Traduction libre

se refermèrent sur lui. Le père affligé poursuivit sa route sans accident et atterrit en Sicile où il fut fort bien accueilli par le roi Cocalos. (Hamilton, 1998)

3.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Diel (1977) expose les côtés psychologiques du mythe d'Icare et de Dédale de manière très précise. Selon lui, Dédale est le symbole de l'intellect perverti parce qu'il a élaboré des ailes artificielles peu solides qui ne rendent pas honneur à son génie. Dédale et son fils essayent donc d'échapper à l'imagination pervertie du premier, représentée par le labyrinthe. Le conseil du père à son fils est, lors de l'échappée du labyrinthe, de ne pas voler trop bas, ni surtout trop haut, pour que ses ailes ne fondent pas. Cela représente l'idéal grec de la juste mesure, de la tempérance. Le soleil est quant à lui symbolique de l'esprit, de la spiritualité vers laquelle tend l'être humain. Malheureusement, il est difficile d'atteindre cette région du ciel avec des ailes artificielles, symboliques de l'imagination perverse et de l'exaltation vaniteuse des désirs. En un mot, le mythe d'Icare représente pour Diel « la folie des grandeurs, la mégalomanie » :

Son envol vers le « soleil » a épuisé ses forces d'ascension, et il se noie à jamais dans les conventions et la banalité de la vie. Son vrai guide n'est pas l'esprit (soleil, lumière) mais l'intellect utilitaire. Son intention n'est pas la recherche du sens de la vie (l'élévation) mais la dispersion dans les commodités et les satisfactions exclusives des besoins corporels. Lorsque disparaît l'exaltation juvénile envers le besoin spirituel (fausse élévation), rien ne persiste que l'exaltation vers les besoins corporels et l'effort intellectuel de les satisfaire (chute définitive).

Ce mythe n'est pas sans évoquer celui de la terre promise, non dans le sens de la Bible, mais tel que le présente Bowles (1997) : une société comprenant des gagnants, les meilleurs, créant une terre où seuls comptent la poursuite de l'argent, l'individualisme : en un mot une humanité en défaut de spiritualité.

3.3 LE MYTHE DE LA CARRIÈRE À IBM

The career has somehow become the functional equivalent of what inheritance meant in the times of divine king. [...] The myth of the blood relationship had to be substituted by the myth of the career. In comparison to the myth of inheritance,

according to which the king's successor was delivered like the ancient goddess Athena from Zeus' head, the contemporary myth of career somehow necessarily has to be based on a kind of social Darwinism through which only the strongest and the most adapted individuals will make it to the top and guarantee the survival of the human race. (Sievers, 1994)

Le mythe de la carrière est un facteur d'attrait fondamental pour une grande entreprise toujours en croissance comme IBM. Il a débuté par le passé avec deux éléments primordiaux : la valeur du « diplôme » d'ingénieur technico-commercial IBM obtenu à l'école de vente - équivalent sur le marché à un diplôme de grande école, et la promotion interne censée tirer les IBMers seuls vers les hautes sphères du management, sans jamais faire appel au « parachutage » de manager externe. Si ce mythe a subi quelques dommages, ainsi que nous le verrons en dernier lieu, il n'en reste pas moins très vivace et cultivé - et la première conséquence en est un fort attachement, une foi des employés en leur compagnie.

3.3.1 La culture du mythe de la carrière

Le mythe de la carrière se cultive à IBM par le biais de trois moyens : des entités qui lui sont dédiées, une variété d'opportunités, et enfin des récompenses qui jalonnent le parcours.

3.3.1.1 Des entités dédiées

Plusieurs entités sont exclusivement consacrées au développement de carrière des IBMers.

Cela commence avec la création en 1967 d'une direction du personnel, en 1973 d'une direction des ressources humaines et d'un comité pour l'emploi chargé notamment de promouvoir la mobilité du personnel, surtout en cas de récession économique – la flexibilité devenant alors condition du maintien de l'emploi.

Ensuite viennent les enquêtes d'opinion internes qui, quoiqu'en disent certains auteurs, sont prises en compte afin d'améliorer la satisfaction au travail et ainsi de favoriser les carrières chez IBM. Par exemple, à la suite de la première enquête d'IBM France, qui a lieu autour de 1973, 117 recommandations sont formulées, dont 67 deviennent la responsabilité de la direction française. Selon *Les*

Chroniques de la Compagnie IBM France (1988), les points critiques sont répertoriés en sous-catégories; les principaux griefs sont des charges de travail trop importantes (sentiment du « citron pressé » parfois), les possibilités de carrière après 40 ans sont peu claires, les scientifiques et les techniciens se sentent insuffisamment intégrés, les cours manquent sur les questions techniques pures, les changements de territoire des ingénieurs commerciaux sont trop fréquents, les salaires ne tiennent pas assez compte des contraintes, les anciens se recyclent difficilement, les administratifs se plaignent du manque de formation et de réelles opportunités de carrière dans l'entreprise pour eux-mêmes, le service communication est blâmé pour sa diffusion des bonnes nouvelles seulement. Les résultats de cette enquête baptisée *Hear* ont une grande répercussion sur le moral des employés. D'autres enquêtes suivront, à partir de ce moment, et ce de façon très régulière.

Citons enfin l'existence d'un service chargé d'analyser l'évolution du personnel. Évoquée par Maisonrouge (1988), Pagès et al (1979) et Halbherr (1987), cette entité serait chargée de planifier les carrières, conservant par exemple des fiches des employés à fort potentiel (en général de moins de 40 ans), avec leur photo, leur profil personnel, les projets de carrière, leurs caractéristiques. Ces fiches sont classées d'une part au niveau national, d'autre part au niveau international.

Ce dernier point soulève la question des opportunités de mobilité dans l'entreprise - tant aux niveaux géographique que professionnel, qui constituent autant d'opportunités pour l'employé.

3.3.1.2 Une variété d'opportunités

Ironiquement, certains IBMers traduisent le sigle de la compagnie par « I have Been Moved » - littéralement : « J'ai été déplacé(e) ». Ainsi, si l'emploi est assuré, la flexibilité en est une condition, et l'employé doit être prêt à être muté (à s'envoler comme Icare...) à n'importe quel moment, dans des postes qu'il brigue ou non. Selon Halbherr (1987), il existe dix à vingt refus de mutation par an, cas résolus par des accords à l'amiable ou des compromis entre la direction et les employés concernés. Le revers de cette mobilité est que la carrière peut tout autant avancer rapidement comme subir des contrecoups parfois justifiés, parfois incompris des IBMers. Nous pensons que ces aléas sont dus aux résultats professionnels avant tout, aux contacts personnels des employés (beaucoup

pratiquent la recherche interne et informelle d'opportunités d'emploi dans d'autres entités), et peut-être aussi à des décisions qui ont leur rationalité pour la direction du personnel.

En somme, les possibilités de mobilité se résument en deux options. La mobilité professionnelle est la première et plus courante : douze métiers sont répertoriés chez IBM, contre trois auparavant – ingénieur commercial, ingénieur technico-commercial, service après-vente. Quelques-uns des nouveaux postes se nomment ingénieur d'affaires, consultant, ingénieur technique spécialisé. Le deuxième type de mobilité est d'ordre international, et l'on notera qu'un passage à Londres ou aux États-Unis est souvent conditionnel de l'accès à un poste convoité (Pagès et al, 1979).

3.3.1.3 Des récompenses

Le dernier élément permettant de cultiver le mythe de la carrière est l'ensemble des récompenses qui jalonnent le parcours de tout IBMer qui a su se faire remarquer par ses réussites professionnelles ou ses qualités particulières.

Citons notamment les divers programmes ayant trait aux stocks options, le programme Ruban Bleu ou *Blue Ribbon* (bonus de 25 à 50 % du salaire), les récompenses dites informelles (en cadeaux ou en argent - jusqu'à 2500 dollars US pour un individu ou une équipe), les récompenses dites formelles (en cadeaux ou en argent – de 2501 à 25 000 dollars US).

La culture de ce mythe ajoutée aux divers attraits de la compagnie produisent un fort attachement des IBMers à l'entreprise.

3.3.2 Conséquence du mythe : la foi des employés

Remarquons que si les salaires ne sont plus aujourd'hui très compétitifs – excepté pour ceux recrutés à l'externe, ils l'étaient tellement auparavant que le gouvernement français s'était senti obligé d'intervenir auprès de la direction afin de ralentir leur croissance (Halbherr, 1987). Les salaires étaient jusqu'aux années 1990 supérieurs entre 3 et 15 % à ceux du marché. Par ailleurs, cette époque (années 1970 à 1980) n'a jamais enregistré un taux de démission supérieur à 0,5 %. Cela a toujours fait partie de la culture IBM d'engager des jeunes dans une perspective de très long terme – en fait, à vie.

Cela l'est moins maintenant, du fait de la compétitivité entre les entreprises et leurs salaires pour recruter les jeunes diplômés et jeunes professionnels qui gèrent leur carrière en s'attachant moins à l'entreprise. Il reste que chez IBM en 1999, et ainsi que le notaient Pagès et al en 1979, s'entretient souvent l'image de malheur pour ceux qui sont partis – tel un Icare se brûlant les ailes parce qu'il en demandait toujours plus. On rapporte que certains de ceux-là regrettent les opportunités de mobilité et de métiers d'IBM, d'autres les programmes sociaux et autres avantages (exemple d'une mère de famille nostalgique de la liberté de gestion du temps). Ceci expliquera peut-être que beaucoup d'IBMers soient en vain sollicités par des chasseurs de têtes, comme cette américaine exécutif dans la branche Internet d'IBM, et qui avoue (*Fast Company*, octobre / novembre 1998):

Je suis contactée par les chasseurs de tête tout le temps. Ils disent qu'ils peuvent me rendre très riche. Mais ils ne comprennent pas. Je vais changer le monde avec mon travail. C'est pourquoi je reste ici. Je ne connais aucune autre compagnie qui puisse me permettre de faire ainsi la différence.

Ne reconnaît-on pas en ce témoignage d'une part, l'idéal grec de la juste mesure qui permet de créer un équilibre sain entre son salaire et le sens procuré par le travail, d'autre part la conception du sauveur présentée plus haut ? Il nous a semblé en fait que quelqu'un qui fait sa carrière chez IBM devient totalement engagé et s'y dévoue corps et âme, afin de poursuivre sa propre ascension vers le « soleil ». Le début du livre de Maisonrouge (1988), PDG d'IBM France et d'IBM Europe est assez explicite : il est dans l'avion et vient tout juste d'achever sa dernière mission pour IBM. Il est désormais à la retraite, et la première chose qu'il décide de faire, c'est de raconter son histoire au sein de la compagnie. Sa contribution pour IBM ne s'arrête donc pas à sa retraite, et il est intéressant de noter à ce sujet que l'entreprise offre aux nouveaux retraités issus du domaine technique un programme appelé *Technical Academic Career Program*, qui leur permet de poursuivre une seconde carrière, d'au moins deux années, dans une université en tant que professeur, chercheur ou administrateur (en ingénierie, mathématiques, physique, informatique, chimie).

Malgré cette culture et cet attachement des employés à la compagnie, le mythe de la carrière n'en n'a pas moins souffert ces dernières années de trois remises en cause, dénoncées ou latentes.

3.3.3 Une remise en cause du mythe de la carrière

La première remise en cause a trait au mythe de l'emploi à vie et des bons salaires, la seconde à la motivation, la dernière à l'applicabilité du mythe à tout le personnel sans restriction.

3.3.3.1 Emploi et salaires

Jadis comptant 400 000 collaborateurs, IBM n'en regroupe désormais plus que 300 000, après une nouvelle embauche de 100 000 personnes. Cette « coupure » de 200 000 employés, soit 50 % du total, a été un choc violent pour le personnel et les managers de première ligne chargés d'opérer – tel un bris des ailes que l'on offrait à chaque employé. Rappelons que même lors de la crise de 1929, Watson avait été à contre courant de ses homologues, continuant d'engager des vendeurs alors que partout les employés étaient mis à pied.

Ce dégraissage comme on l'appelle même officiellement a été introduit par Gerstner. La première vague a eu lieu en France vers 1993-1994. Les offres étaient en fait des préretraites alléchantes pour les plus de 55 ans, et ceux qui sont partis à ce moment-là ont bénéficié de conditions exceptionnelles. Renoncer au « soleil » de la carrière permet comme Dédale de réchapper en beauté à la chute finale de la fin de carrière...Ce que les autres employés n'ont pas apprécié, et que nous ont révélé deux de nos entrevues, c'est la suite de la manœuvre : d'abord, les offres sont devenues de moins en moins intéressantes, ensuite le volontariat a quasiment disparu (les futurs bénéficiaires recevaient une lettre leur annonçant leur préretraite dans un mois), enfin les cadres restant ont véritablement eu l'impression de devoir se serrer la ceinture alors que ceux qui avaient profité des offres étaient partis avec des ponts en or. En effet, la direction a mis en place, sur la base du volontariat, une demande visant à ce que les employés qui le souhaitent voient leurs salaires diminuer de 7 %. Les contreparties étaient le maintien d'un grand nombre d'emplois, une indemnité équivalent à deux mois de salaire hors taxes et charges, des garanties en matière d'évolution de carrière, et la conversion du treizième mois en variable. Une majorité d'employés a accepté ces conditions. Nous avons par contre eu l'occasion d'entendre dire par un IBMer, sans pouvoir le vérifier, qu'une certaine personne aurait refusé cette baisse de 7 % et que la direction n'aurait pas

tenu compte de sa volonté, déduisant automatiquement cette somme du salaire qui avait suivi.

La conséquence la plus visible aujourd'hui de cette politique est le peu de compétitivité des salaires offerts par IBM, tant pour les jeunes diplômés que pour les employés qui n'ont connu qu'IBM comme expérience professionnelle. Par contre, des ponts en or sont offerts à ceux que la firme recrute à l'extérieur. Nous avons ainsi appris que l'on proposait à un commercial d'une trentaine d'années un salaire (commissions comprises pour une vente de 100 % de ses objectifs) allant jusqu'à 500 000 francs annuels. Lorsqu'on sait qu'à côté de cela un cadre qui approche de 30 années dans la compagnie touche entre 400 000 et 500 000 « seulement », on se doute du sentiment d'injustice ou d'iniquité qui heurte bien des IBMers restés fidèles à l'entreprise.

Le second élément qui vient ébranler le mythe de la carrière est, à l'exception des commerciaux et des nouveaux embauchés, une perte partielle de motivation.

3.3.3.2 La motivation

Nous pouvons ici dégager quelques tendances, qui ont parfois plus rapport au changement de mentalités de la société qu'aux entreprises elles-mêmes. Ainsi, Halbherr (1987) note-t-il que le personnel montre moins d'adhésion à l'idéologie de la compagnie que dans les premiers temps, qu'il se désengage, faisant ses huit heures quotidiennes par devoir. Nous avons pour notre part parfois pu observer ce phénomène, allant de la résignation jusqu'au fatalisme (du type « il n'y a plus rien à espérer de la compagnie à mon âge »).

C'est que les conditions de travail ont évolué.

D'abord, de l'entreprise on peut plus couramment se détacher et chercher ailleurs de meilleures opportunités.

Ensuite, la mobilité, fleuron de la politique du personnel (et corollaire de la carrière) est remise en question parce qu'elle a parfois semblé irrationnelle à certains employés. « Condamnés à faire carrière » ? Certes, mais cette carrière peut se défaire à tout moment : sécurité de l'emploi, mais pas sécurité de la carrière. D'ailleurs les syndicats conseillent aux employés de ne pas signer leur PBC (*Personal Business Commitments*), dont la non-réalisation entraîne une rétrogradation dans l'échelon. Les employés de la compagnie perçoivent à leur

manière que l'atteinte du soleil a un prix parfois lourd et peut être reporté à cause de vents hiérarchiques contraires.

Par ailleurs, la formation n'est plus ce qu'elle était chez IBM. L'école de vente est beaucoup plus courte et ne concerne plus tous les IBMers, les cours se sont raréfiés, les budgets sont coupés – les ailes s'avilissent. En bref ce standard est devenu sujet aux cas particuliers.

Enfin, nous avons pu observer un certain découragement de la part d'employés qui se sentent englués dans une bureaucratie omniprésente. Par exemple il faut 250 signatures pour sortir un nouveau produit. Les processus sont omniprésents. Un de nos répondants écrit : « Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? ». Lors de notre stage chez IBM, notre superviseur avait passé une heure à rédiger, avant son départ pour une autre entité, un message à l'attention d'un manager de seconde ligne, message traduisant les améliorations possibles qu'elle voyait au système. Elle renonça finalement à l'envoyer, pensant que de toutes façons, cela ne servirait à rien. C'est aussi pour ce genre de motifs que Gene Amdhal a quitté IBM pour créer sa propre compagnie (McKenna, 1989) :

Je ne suis pas parti parce que j'avais une opportunité en or ailleurs. Je suis parti parce que j'ai senti qu'il n'y en n'avait aucune à l'intérieur.

Dernière cause de déstabilisation du mythe de la carrière, la création de sous-groupes défavorisés parmi les cadres que l'on croyait unifiés.

3.3.3.3 L'applicabilité du mythe de la carrière à tout le personnel

Nous avons déjà soulevé la question des iniquités de salaires entre IBMers et externes nouvellement embauchés. Trois autres différenciations sont notables.

C'est tout d'abord la fameuse « voie de garage », niée par la direction mais dont parlent les employés. S'il existe un « mythe de la mort » ou de la chute finale, (Halbherr, 1987), c'est bien celui-là. Cette voie est appréhendée par les deux tiers des personnes à l'approche de la cinquantaine. Elle a également été implicitement citée par Maisonrouge (1988) - quoique très relativement puisqu'il nageait dans les hautes sphères et avait relativement peu de souci à se faire. Ce dernier sentit en effet une forte désapprobation de la maison mère lorsqu'il refusa pour motif personnel sa seconde mutation aux États-Unis. Cette voie peut prendre diverses

formes, mais l'une des plus redoutées semble-t-il par le personnel de la tour Descartes est la mutation au laboratoire de Marne-la-Vallée (en banlieue de Paris).

La seconde différenciation touche les personnes qui ne sont pas à temps plein. L'une des personnes rencontrées en entrevue, et qui était à mi-temps, nous a fait part du réel sentiment de désintérêt que lui a manifesté la direction depuis qu'elle a choisi cette option, après 15 ou 20 années de carrière chez IBM. Selon cette personne, le fait d'être à temps partiel est vu comme une démotivation, même si les discours et programmes officiels permettent et acceptent cette orientation. Ce constat rejoint celui de Bowles (1997) et de sa terre promise où règnent les meilleurs et les gagnants, lesquels ne sont généralement jamais cherchés parmi ceux qui ne travaillent que partiellement pour l'organisation.

Enfin, n'oublions pas les centaines d'employés non-cadres qui, parfois sous l'appellation d'IBMers (depuis la fusion des filiales et autres sous-traitants), sont des smicards que l'on ne voit guère que le soir lorsque les bureaux se vident. Halbherr (1987) pense quant à lui qu'IBM se réserve le personnel qualifié et éloigne le personnel moins qualifié dans ses filiales où les conditions de travail sont moins avantageuses. Autre déclinaison du mythe de la terre promise ? Nous ne savons pas quant à nous si la fusion d'IBM avec ses filiales, qui était programmée en 1998, a eu lieu et a effectivement eu des répercussions en terme d'égalisation des statuts entre employés.

4. LE MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP : LA VISION DES ROIS DIVINS, HÉROS ET CARRIÉRISTES

4.1 DEUX MYTHES

Narcisse était le fils du dieu-fleuve Céphise et de la nymphe Liriopé qui, selon l'oracle, devait vivre vieux à condition de ne jamais contempler son image. Un jour, la nymphe Écho le rencontra et tomba amoureuse de lui, mais ne put lui déclarer ses sentiments, car, par un maléfice d'Héra [agacée des constants babillages de la jeune femme alors qu'elle-même était à la recherche de son époux Zeus et de sa nouvelle conquête], elle ne pouvait que

répéter les paroles d'autrui. Elle se contenta de le suivre dans la forêt. Narcisse s'étant aperçu de sa présence, l'appela, mais ne recevant en retour que ses propres paroles, il s'impatienta et s'en alla.

Le jeune homme ignore l'amour des jeunes filles attirées par son étrange beauté, et celui d'Ameinas [...], qui se suicida devant la porte de Narcisse non sans crier vengeance aux dieux. [Puisqu'il n'aimait personne, qu'il tombe amoureux de lui-même !] Artémis entendit cet appel et, au cours d'une partie de chasse, dirigea les pas de Narcisse vers une fontaine où il se désaltéra. En voyant son image reflétée dans l'eau limpide, il en tomba amoureux, mais eut beau essayer de l'embrasser, le visage fuyait toujours. Désespéré de ne pouvoir saisir cet autre lui-même, Narcisse se poignarda, pendant que la voix de la pauvre Écho répétait ses derniers mots. À l'endroit où son sang tomba sur le sol, apparut la fleur qui porte son nom [...]. (Julien, 1997)

Laïos, le roi de Thèbes, inquiet pour sa succession puisque sa femme Jocaste n'avait pas eu d'enfant, consulta l'oracle de Delphes. Celui-ci lui dit de s'en féliciter, car sa mort serait provoquée par l'enfant qui naîtrait de Jocaste. Aussitôt, il répudia sa femme, qui parvint, en l'enivrant, à s'unir à lui. Neuf mois plus tard naquit un fils que Laïos exposa sur le mont Cithéron après lui avoir percé les chevilles avec un clou et les avoir liées avec une corde.

Recueilli par un berger qui l'appela Œdipe (le pied enflé [...]), l'enfant fut amené plus tard à Corinthe, où régnait le roi Polybos. [...] Devenu adulte, un camarade lui apprit qu'il avait été adopté par le couple royal. Voulant se rassurer sur son avenir, Œdipe alla consulter la Pythie et s'entendit répéter l'horrible prédiction faite à Laïos : « Tu tueras ton père et épouseras ta mère. » Comme il aimait tendrement ses parents, il décida de quitter la cour et de se rendre en Béotie.

Dans le défilé menant à Delphes, Œdipe, qui marchait, rencontra le char de Laïos qui allait consulter l'oracle sur le moyen de se débarrasser du Sphinx. Comme le piéton refusait de s'écarter, le conducteur du char, Polyphontès, obéissant à Laïos, continua d'avancer. Œdipe eut le pied écrasé, sa fâcha, tua Polyphontès d'un coup de lance, renversa Laïos qui s'emmêla dans les rênes, fut traîné sur la route et mourut. Ainsi se réalisait la première partie de la terrible prédiction.

En arrivant près de Thèbes, Œdipe rencontra le monstre femelle au corps de lion, à la tête de femme, avec une queue de serpent et des ailes d'aigle, engendré par Typhon et Echidna et envoyé à Thèbes par Héra. Ce sphinx cannibale se nourrissait de la chair des passants qui ne trouvaient pas de réponse à ses devinettes. Mais Œdipe put répondre que « l'homme était l'être qui marche tantôt à deux pattes, tantôt à trois, tantôt à quatre pattes et le plus faible lorsqu'il a le plus de pattes ». De dépit, le monstre se jeta du haut du mont Phicion et arriva déchiqueté dans la vallée.

Accueilli comme un sauveur à Thèbes qu'il avait délivrée du monstre, Œdipe, ignorant que la reine veuve était sa mère, l'épousa et devint roi de Thèbes, confirmant la prédiction de la Pythie. De leur union naquirent deux fils, Étéocle et Polydice, et deux filles, Antigone et Ismène.

Quelques temps plus tard, la peste s'abattit sur la ville, et Tirésias, le plus célèbre devin de la Grèce, déclara que ce fléau ne disparaîtrait qu'après l'expulsion du meurtrier de Laïos de la ville. Œdipe, ignorant toujours que c'était le roi qu'il avait tué dans le défilé, maudit le coupable. Mais les révélations de Tirésias se faisant plus précises, la vérité lui apparut. Jocaste, ne pouvant supporter sa situation honteuse, se pendit et Œdipe, dévoré par le remords, se creva les yeux, erra longtemps d'une ville grecque à l'autre, mendiant pour survivre. Finalement il arriva à Colone, en Attique, où il fut mis à mort par les Furies (selon Homère, il eut une fin glorieuse sur le champ de bataille). (Julien, 1997)

4.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Commençons par le mythe de Narcisse. Aubert et de Gaulejac (1991) mettent l'accent sur le contrat narcissique existant entre une organisation et un employé. Ainsi, le système psychique managérial agit sur un double registre personnel et organisationnel.

Au niveau individuel, l'individu cherche à se rassasier de sa quête d'absolu, du sentiment d'être le meilleur, du besoin de réussir. L'organisation est censée le renforcer positivement à tous ces niveaux, via l'appartenance à une communauté, ainsi que par divers procédés valorisants qu'elle met en place.

Au niveau organisationnel, nous pouvons citer quelques-uns de ces procédés : grande sélectivité à l'embauche, politique active de gratifications, image de toute-puissance, ambiance élitiste, système de promotion individualisé, fortes primes et salaires élevés. Le contrat narcissique entre un individu et une entreprise se forge en plusieurs étapes. La première est la confrontation du modèle individuel à un modèle organisationnel : le futur employé possède ses propres références, issues de son éducation et des idéaux inculqués – appelées idéal du Moi et sur lequel l'idéal organisationnel vient se greffer. Dans un deuxième temps prend place le contrat narcissique en tant que tel : l'individu offre ses services et excelle dans sa profession, en échange de quoi l'organisation lui propose sentiment d'appartenance et gratifications. L'individu commence alors à privilégier de plus en plus son Moi idéal au détriment du reste de son Moi. Dans un troisième temps, l'individu intériorise l'idéal organisationnel, et son idéal du Moi vient se superposer à ce dernier, que ce soit du fait de pressions ou d'une adhésion spontanée. Le quatrième temps est supposé être celui de la fusion entre ces deux idéaux. Le cinquième moment est celui de la rupture, car l'individu a atteint ses limites ou prend du recul par rapport à l'idéal organisationnel qu'on lui propose. Ensuite peut venir l'effondrement, et le sentiment de mort qui l'accompagne.

Diel (1977) donne quant à lui quelques éclaircissements sur le mythe d'Œdipe. L'essentiel est que ce dernier cherche constamment à contrebalancer son infériorité physique (pied boiteux) et psychique (abandon des parents biologiques) – en somme sa banalisation, malgré un sang royal – par la recherche de la puissance dominatrice. Il souhaite détenir un pouvoir sur autrui, et devenir roi régnant. Ainsi lorsqu'il se fait barrer le chemin par Laïos, et traiter avec mépris, il assouvit sa volonté de puissance. De même, affronter le Sphinx n'a d'autre symbolique que de sauver un pays d'un fléau et de connaître la gloire. Toujours selon Diel, c'est la vanité d'Œdipe qui le rend si velléitaire. La lance qu'il utilise pour combattre le char et ses occupants symbolise l'écrasement de la banalité. Pareillement, vaincre le Sphinx, qui n'est autre qu'un symbole de la banalité (femme-animal dégénérée, dont les ailes ne peuvent la porter, et qui doit être vaincue par l'intellect des passants), est une seconde manière de se hisser au-dessus de la banalité. La confrontation d'Œdipe à cette banalisation de son environnement est significative :

[...] Rien ne flatte et n'augmente davantage le potentiel de la vanité [...] que cette incessante comparaison de lui-même avec sa contre-image perverse, peu réjouissante en soi et par surcroît dévalorisée.

4.3 LE MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP À IBM

[...] Social life, in urging competitive individualism, striving for superiority, conditions a sense of inferiority, and subsequent acts of « overcoming », which furthers both narcissism and effectively prevents the emergence of « social feeling ».
(Bowles, 1997)

Le mythe du leadership et son corollaire, celui de l'excellence, est profondément ancré au sein d'IBM. Nous le verrons au travers de la communication d'une vision - une philosophie du leadership, la production d'une élite, et la mise en œuvre de moyens pour atteindre une certaine suprématie. Soulignons que la recherche de l'excellence passe avant tout par deux nécessités : la satisfaction du client, et la création d'une pensée élitiste.

4.3.1 La communication d'une vision

La communication de la philosophie de l'excellence existe depuis les débuts de la compagnie. Elle est à la base du contrat narcissique évoqué plus haut, du rejet de la banalité (rappelons-nous déjà de l'emploi de marginaux à IBM). Maisonrouge (1988) conte ainsi que Watson senior disait à qui voulait l'entendre : « ne soyez jamais satisfaits ». D'ailleurs il récompensait les initiatives brillantes en donnant sur le champ un chèque à la personne qui les proposait. C'est également lui qui a instauré ce qui allait devenir les *Règles de Conduite dans les Affaires*, sorte de recueil des principes d'éthique d'IBM : respect de l'individu, service au client, recherche de la perfection, entre autres. Aubert et de Gaulejac (1991) font remarquer que ces règles sont assez puritaines, typiques de certaines grandes et anciennes compagnies anglo-saxonnes dont les valeurs sont basées sur l'éthique protestante. Ainsi les IBMers se doivent d'être modestes tout en étant exigeants, loyaux, intègres (aucune acceptation de cadeau), humbles (discrétion et pas de

vantardise)⁸⁰. Watson junior suivit les traces de son père. On lui prête d'ailleurs ces phrases (Peters et Waterman, 1982):

IBM signifie Service. J'ai toujours pensé que c'était et de loin notre meilleure publicité. Les contrats qu'IBM a toujours offert sont, non des machines à louer, mais les services de machines, c'est-à-dire l'équipement lui-même et les conseils et suggestions de l'équipe IBM.

La philosophie de base d'une organisation a bien plus à voir avec ses réussites que les ressources technologiques, économiques, organisationnelles, l'innovation et la planification.(traduction libre)

Cette philosophie de l'excellence existe aujourd'hui autant qu'hier chez IBM.

Notons tout d'abord qu'un *Modèle de Leadership* est disponible pour les managers sur leur Intranet. Il leur permet de trouver des références, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer lequel de leurs employés aurait le potentiel d'un futur manager, ou lors de la notation des cadres. Quatorze dimensions sont ainsi exposées : la focalisation sur la réussite, la vision client, l'intérêt de la réflexion (capacité d'analyse), le désir de gagner (élaboration de nouvelles mesures de l'excellence), la mobilisation pour l'exécution des directives, le leadership de l'équipe, le franc parler, le travail d'équipe, l'esprit de décision, la capacité de travailler sous pression, la construction d'une structure organisationnelle efficace, le *coaching*, le dévouement personnel, la passion des affaires. Quatre de ces éléments sont répertoriés comme essentiels : la focalisation sur la réussite, la mobilisation pour l'exécution des directives, la capacité de travailler sous pression, la passion des affaires. Face à cette grille, l'employé est classé selon cinq critères : force extraordinaire, force, compétence démontrée, besoin de développement, besoin de démonstration. Des moyens de s'améliorer sont enfin proposés dans le cadre de chacune de ces dimensions. Ainsi par exemple, on recommande dans le cadre de l'esprit de décision de lire la biographie d'Abraham Lincoln (la lecture de vies extraordinaires et véridiques favorisant selon nous le développement du Narcisse en chacun de nous) ou un livre concernant la crise du Tylenol, de se porter volontaire pour faire de la gestion de crise, et d'éviter de dire « je pense »

⁸⁰ Nous avons également noté que le sondage global de juin 1998 comportait une section où le type de questions impliquait des réponses comme : « mes objectifs de travail sont des défis qui restent réalistes », « mon manager demande de hauts standards de performance », « le management de l'organisation montre qu'il est dédié aux plus grands standards d'éthique dans les affaires. »

ou « peut-être ». Ce sont autant de procédés permettant, tel un Œdipe avec son bâton, d'éliminer en soi et autour de soi la banalité et de s'élever toujours plus haut.

En ce qui concerne la mobilisation pour l'exécution, rappelons l'existence du PBC (*Personal Business Commitments*), dont l'un des trois principes est le dévouement pour gagner (littéralement *Commitment to win*). Cela peut signifier éгалer ou dépasser son quota de vente, ne pas dépasser son budget, améliorer les ressources humaines, recruter des personnes, maximiser la motivation de ses collègues, améliorer l'image de son entité.

Il est intéressant de noter que certains de nos entrevues et questionnaires ont révélé que cette dimension du succès était fondamentale. Pour preuve, seuls quatre des onze IBMers questionnés ont avoué avoir échoué dans quelque chose depuis leur entrée à IBM – chiffre faible en vue de l'ancienneté de la plupart : Œdipe n'admet-il d'ailleurs jamais son handicap ? Le reste n'est que succès, tels que des ventes, des *winback* (ou conquête d'un client passé aux mains d'un concurrent), des quotas ou des budgets respectés, des projets déployés. Les quatre échecs répertoriés ont été : l'échec d'un *winback*, le manque d'engagement de collègues anglais dans un projet français, le désintérêt d'IBM pour le conseil, le manque de progrès dans le niveau d'anglais.

La communication de cette vision de l'excellence s'assortit d'une production d'élites.

4.3.2 La production d'élites

Ces élites sont les dirigeants, managers et employés tous ensemble.

En ce qui concerne les dirigeants, remarquons que les questionnaires révèlent trois choses : le personnage historique qui a le plus frappé les répondants est Lou Gerstner avant tout (sept réponses contre deux pour Watson); le PDG le plus marquant est Claude Andreuzza (pour son rachat de CGI, sa défense d'IBM France et sa vision du marché) - un PDG d'IBM France, à égalité avec Lou Gerstner (pour son engagement). Notons que trois personnes n'ont pas répondu à cette question, qu'une a répondu Dufau (actuel PDG d'IBM France), et qu'une dernière a répondu Bill Gates. Ce sont globalement les mêmes noms que l'on

retrouve lorsqu'il s'agit des réponses concernant l'admiration de quelqu'un dans la compagnie : Lou Gerstner (deux cas), Andreuzza (deux cas), Michel Moukarzel (vendeur, un cas), et « ceux - les meilleurs - qui ont quitté la compagnie lors de la crise » (un cas). Tous ces hommes sont hors du commun et managers de surcroît.

Ces managers sont à même de diffuser l'idéologie via les consignes disponibles sur l'Intranet entre autres. Lors de l'une de nos entrevues, l'un d'eux évoqua également, non sans quelque ironie, un séminaire à La Hulpe en Belgique où étaient invités tous les grands managers. Selon les propres mots utilisés par notre manager, ces gens se gargarisaient en se demandant comment ils allaient gérer les 100 milliards qui leur tomberaient dessus avant l'an 2000. Ce type de séminaire est assez fréquent pour managers et employés, et fait partie des rites narcissiques d'IBM. Il existe également depuis les années 1980 une école aux Pays-Bas appelée l'*Executive Management School*, et qui donne des cours en anglais sur quatre semaines, cours basés sur des études de cas et autres *how to* : gestion financière, ressources humaines, motivation du personnel, qualités qui rendent le travail à IBM durable et agréable (courtoisie, professionnalisme, intégrité, ponctualité, etc.), étude des théories X et Y de McGregor, des pouvoirs réservés à la maison mère (*Chroniques de la Compagnie IBM France*, 1988).

Le dernier type de production élitiste a trait aux employés.

Aubert et de Gaulejac (1991) citent l'exemple d'une publicité de 1984 : elle montre un jeune homme décontracté, sympathique, appuyé sur un piano à queue portant une partition de Mozart, un verre de whisky à la main, dans un décor de villa avec jardin. Il dit : « Me demander à moi si je suis bien dans ma peau ? », et le sigle IBM apparaît. Selon les auteurs, cette publicité repose sur des équivalences : la réussite personnelle et professionnelle donne une bonne image de soi, l'image de marque IBM; par ailleurs, la réalisation de soi-même implique de faire sa carrière chez IBM.

Narcisse a trouvé son double; l'entreprise est devenue miroir de son Moi. Les situations sociales sont les miroirs du Moi. IBM montre son image incarnée dans ce jeune homme beau, riche et intelligent.

Citons les moyens de former cette élite.

4.3.3 Des moyens au service de l'excellence et du leadership

Ces méthodes sont de plusieurs sortes : un recrutement exigeant sur lequel nous n'élaborerons pas plus (une personne sur vingt est retenue en moyenne), des politiques commerciales particulières, une formation constante des employés, des rites éprouvés. Développons ces trois derniers éléments.

4.3.3.1 Des pratiques commerciales particulières

Les procédés visant le leadership se sont dès les débuts de la compagnie basés sur la prédominance de la location du matériel. Celle-ci favorisait la dépendance des clients et la création d'un standard IBM sur le marché (via notamment les ordinateurs PC, puis les réseaux, le *Structured Query Language* ou SQL, le *Token Ring*, le langage de programmation C).

Face à cette standardisation IBM du marché informatique, les concurrents ont eu peu de marge de manœuvre. On taxait IBM d'utiliser la politique du FUD (*Fear, Uncertainty, Doubt*) pour minimiser ses adversaires auprès de potentiels clients (De Lamarter, 1986). IBM s'opposait également à toute tentative d'amélioration de la compatibilité des outils informatiques, tel un Narcisse qui ne veut voir que son image autour de lui. Cela marcha si bien qu'en dépit du fait qu'IBM partageait le marché avec Control Data, Sperry Rand, Honeywell, Burroughs, General Electric, RCA, NCR, les journalistes résumaient la situation en parlant de Blanche Neige et des Sept Nains (McKenna, 1989). Amdhal, l'un des plus sérieux concurrents d'IBM, eut d'ailleurs énormément de difficultés à démarrer en affaires, à tel point qu'il dut aller chercher les capitaux de départ à l'étranger. *Business Week* proclama en 1983 que la bataille de l'informatique avait été gagnée par IBM.

4.3.3.2 La formation

La formation est permanente chez IBM. La première des formations est l'école de vente, dans laquelle le futur ingénieur commercial peut passer plusieurs mois. Les répondants à notre questionnaire concèdent suivre par la suite dans leur carrière entre une et quatre formations par an, de leur propre initiative ou non. Cinq des onze personnes interrogées avouent également se voir conseillées certaines lectures, comme des articles de presse, des articles sur l'Internet. Citons

enfin l'exemple de certaines personnes autorisées à retourner aux études ou dans des formations IBM jusqu'à une durée de deux années parfois.

4.3.3.3 Des rites éprouvés

Quant aux rites ayant trait à l'excellence et au sentiment d'élite, on peut citer notamment les exemples suivants : un stade loué pour accueillir les IBMers et leurs familles (les familles étaient dans les gradins à applaudir les vendeurs d'IBM qui défilaient sur la pelouse – un rite narcissique s'il en est), les *kickoff*, ou réunions annuelles marquant le début de l'année de vente, et enfin le langage. Nous avons en effet noté, notamment dans l'Intranet, la récurrence d'un vocabulaire comprenant des mots comme : « mieux », « améliorer », « vision », « mission », « direction », « excellence », « résultats », « leadership », « qualité », « apprendre de », « performance », « efficacité », « exécution ».

4.4 LA REMISE EN CAUSE DU MYTHE DE L'EXCELLENCE ET DU LEADERSHIP

Cette confiance et cette assurance étaient très présentes à IBM, qui était pourtant à la veille de connaître la plus majeure remise en cause de son histoire. Celle-ci ne fut pas le fait des concurrents d'IBM mais des transformations du marché informatique et des blocages internes à la compagnie.

Elle commença par l'échec monumental du PC junior d'IBM en 1983, un fait sans précédent dans l'histoire corporative. McKenna (1989) cite comme facteurs externes de remise en cause la personnalisation des ordinateurs, la meilleure connaissance en informatique du public, la combinaison des différents outils informatiques (écran d'une compagnie x avec disque dur d'une compagnie y), les avancées de la technologie et des réseaux (Internet notamment), puis, comme facteurs internes, la bureaucratie, la technologie peu évoluée, l'incompatibilité des produits IBM, l'arrogance des vendeurs d'IBM (comme celles de Narcisse et d'Œdipe, qui finirent mal). En matière de standardisation IBM du marché, il admet que le PC IBM est plus un standard Intel qu'IBM désormais. Quant au retard de la technologie IBM, elle serait due au caractère quelque peu philanthropique de la recherche chez IBM jusqu'aux années 1990; en 1987, Fortune classait ainsi IBM, en matière d'innovation, 158ème sur 306

compagnies. D'ailleurs une de nos entrevues nous a révélé qu'IBM ne croyait pas en Intel et que de ce fait elle n'est pas devenue actionnaire majoritaire de cette entreprise, comme il lui avait été proposé.

Les conséquences de ces bouleversements ont été une remise en cause de l'excellence éternelle de la compagnie, et la nécessité de reconquérir avec des arguments nouveaux les marchés informatiques. Le fait que Lou Gerstner ne soit pas issu d'IBM et ait été recherché en dehors de l'élite interne de la compagnie révèle à lui seul l'échec du mythe du leadership et de l'excellence, en fait de l'autosuffisance de la compagnie (entrevue avec Vincent de Gaulejac).

5. LE MYTHE DU DARWINISME ET DU COMLOT : UN COROLLAIRE DES MYTHES PRÉCÉDENTS ?

5.1. UN MYTHE

Zeus fut dès sa naissance confié par sa mère Rhéa à la Terre-Mère, afin qu'il échappe à la voracité de son père Cronos, lequel avait auparavant englouti tous ses frères et sœurs. Le stratagème de Rhéa, qui consista à faire avaler à Zeus un linge enveloppant une pierre, fonctionna, et Zeus put grandir en paix. Devenu adulte, il se vengea de son père en le détrônant et en l'obligeant à vomir ses aînés : Poséidon, Hadès, Hestia, Déméter, Héra. Ensemble, ils combattirent et vainquirent les Titans avec l'aide des Cyclopes, qui offrirent à Zeus la foudre, à Hadès le casque de l'invisibilité, à Poséidon son trident. (d'après Julien, 1997)

Zeus et ses frères se partagèrent l'univers et la répartition se fit par un tirage au sort. Le domaine de la mer échut à Poséidon, l'empire souterrain et l'empire des morts à Hadès. Zeus devint le dieu souverain, le Seigneur du Ciel, le dieu de la pluie, celui qui rassemblait les nuages et maniait à son gré la foudre terrifiante. Son pouvoir éclipsait celui de toutes les autres divinités réunies. Dans l'Iliade, il déclare à sa famille :

Je suis plus puissant que vous tous. Faites-en l'épreuve, afin de vous en assurer. Fixez une chaîne d'or au ciel, et que chacun de vous, dieu ou déesse, s'en saisisse. Vous ne pourrez entraîner Zeus. Mais s'il me plaisait de vous faire lâcher prise, je le pourrais. Je fixerais la chaîne à un pinacle de

l'Olympe et tout resterait suspendu dans l'air – oui, l'univers entier, et la mer aussi. (Hamilton, 1998)

5.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Selon Bowles (1997), Zeus personnifié par excellence ce qu'il nomme le mythe du darwinisme. En effet, il est le plus puissant des dieux, il s'adonne à la stratégie, aux complots et aux alliances afin de remporter la victoire. Mais il ne partage guère cette dernière, imposant aux autres sa volonté, négligeant de reconnaître à ses partenaires leur contribution. Or, le darwinisme social se reconnaît précisément, toujours selon Bowles, à ces traits caractéristiques : réussite individualiste, volonté, pouvoir, domination, élimination.

5.3 LE MYTHE DU DARWINISME SOCIAL À IBM

The word « strategy » is derived from the Greek « to lead an army ». The use of a militaristic metaphor denotes the warlike quality of contemporary organizational revelations : invading markets, eliminating competitors, and takeovers.(Bowles, 1997)

Le cadre opératoire nous avait permis de dégager quatre indicateurs du darwinisme : vision du monde extérieur basée sur la compétitivité, création d'ennemis extérieurs, voire intérieurs, mythe du complot. Ces éléments ont tous eu un écho au sein d'IBM.

5.3.1 Une vision du monde basée sur la compétitivité

La compétitivité est assurément la vision du monde extérieur que professe IBM. Esprit de compétition et création d'ennemis extérieurs sont d'ailleurs choses corrélées.

5.3.1.1 La création d'ennemis extérieurs

Une source Intranet nous révèle qu'IBM compte 34 grands compétiteurs, tels les Apple, Canon, Compaq, Dell, Oracle, Sun, EDS, Hewlett Packard, sans compter les plus petites entreprises et autres grands de la consultation, concurrents

de la branche IBM Conseil. Quant à l'éternel Microsoft, c'est le concurrent cité dans neuf des onze questionnaires. Il est le frère ennemi d'IBM, celui dont le patron a trompé IBM dans sa confiance il y a quelques décennies. À l'époque, IBM et Bill Gates élaboraient ensemble le futur OS/1, ou *Operating System* (plate-forme). À la suite d'une dispute entre Gates et le patron d'IBM d'alors, le premier a rompu son contrat de collaboration et sorti quelques temps plus tard Windows, la plate-forme Microsoft qu'il développait en secret d'IBM et en parallèle de l'OS/1. C'est en tout cas la version IBM de l'histoire, telle qu'elle m'a été contée par un employé.

5.3.1.2 La compétitivité externe et interne

Deal et Kennedy (1982) évoquent le fait que l'ère des héros guidés par l'éthique de création a été remplacée par celle des managers guidés par une éthique de compétition. En un sens, cela est vrai pour IBM. Les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988) parlent ainsi des débuts de l'entreprise, lorsque le retour de matériel de la part d'un client mécontent ou se tournant vers la concurrence faisait l'objet de « points rouges », ajoutés au dossier de l'employé tenu pour responsable. Ces points donnaient lieu à de véritables angoisses parmi le personnel, cependant nous ne savons pas si ce système existe toujours.

Par contre, si IBM accorde autant d'importance à la qualité de son service, c'est que c'est là sa chance d'éviter tout problème de ce genre. Ce d'autant que la compagnie est plus un leader commercial qu'un leader technologique (syndrome du « *not invented here* » - *Les Échos*, 17-20 mai 1999), ce qui est remarquable dans une industrie informatique dévoreuse d'innovations. En 1964, un exécutif écrivait à ce sujet que dans certains domaines la supériorité commerciale d'IBM peut surmonter le fait qu'IBM offre un produit obsolète (De Lamarter, 1986). Ce fut le cas des systèmes 360, desquels IBM elle-même avoua la médiocrité des années plus tard.

C'est donc une politique commerciale très agressive que mène IBM depuis ses débuts. Watson senior scandait par exemple que pour frapper fort, il faut frapper à la tête (la direction). Cela a donné lieu à des comportements préjudiciables à l'industrie entière, et aux potentiels concurrents notamment. De Lamarter est celui qui a le plus écrit à ce propos, du fait de son emploi au département de justice américain durant les poursuites contre IBM pour abus de

position dominante. Quelques décennies plus tard, on retrouve Microsoft sur le banc des accusés, pour les mêmes motifs. Le premier de ces comportements est le refus de favoriser un autre standard que celui d'IBM. Même lorsque tous les concurrents tombaient d'accord sur la nécessité d'adopter une norme (exemple du ASCII) afin d'améliorer le marché, IBM se refusait à tout dialogue. Lorsque le concurrent Amdhal se mit sur la voie du succès en créant des ordinateurs compatibles avec tout matériel IBM mais vendus moins chers, la compagnie alla jusqu'à ajouter à ses machines quatorze pièces supplémentaires, pour aboutir à une incompatibilité de ces produits. De même IBM garda ses équipements comptables et ses cartes informatiques strictement incompatibles avec ceux de Remington. De Lamarter introduit également le fait que les processeurs des systèmes 360 IBM étaient dotés de plafonds de mémoire artificiels et inutiles, du moins jusqu'à ce qu'ils empêchent d'installer de nouveaux logiciels. À ce moment-là, le client n'avait d'autre choix que d'acheter un processeur IBM plus puissant, les autres types de mémoires étant incompatibles.

La vision du marché est toujours basée sur la compétitivité aujourd'hui. Cependant, IBM a tiré des leçons des difficultés liées à l'isolement, tel un Zeus qui reconnaît parfois la nécessité de s'allier. Récemment ont ainsi été mises en chantier des politiques de partenariat sans précédent dans l'histoire de la compagnie (*Charte des Partenaires* en 1996). Le plus étonnant reste l'alliance conclue avec Microsoft : non seulement IBM installe Windows sur ses ordinateurs, mais elle promeut depuis peu la nouvelle plate-forme Windows NT via des séminaires dans toute la France; le 6 août 1998, a par ailleurs été signé un accord permettant à IBM de demander le support des centres techniques Microsoft. Cela fait dire à certains qu'un ordinateur IBM est désormais plus un standard Intel ou Microsoft qu'un standard IBM.

À ce darwinisme axé sur l'environnement extérieur de la compagnie s'ajoute une compétitivité focalisée sur l'interne. Nous n'aborderons ce thème que partiellement, puisqu'il sera plus amplement développé lorsque seront exposées les notions d'unité et de communauté. Citons simplement quelques éléments.

Tout d'abord, et en vue de la mobilité prônée par IBM durant la carrière, chaque individu est sujet à mutation en tout temps et personne, ou presque, n'est irremplaçable. Placés dans ce contexte, les IBMers optent parfois pour

l'individualisme, tels les dieux antinomiques (Apollon, Dionisos) qui ont parfois un faible intérêt à collaborer. Halbherr (1987) évoque à ce sujet les propos d'un employé parlant des intrigues que cela peut occasionner, et des « jeunes qui poussent » pour se faire une place. Il se questionne également sur la méthode de répartition des territoires entre ingénieurs commerciaux :

Y a-t-il des vendeurs avec de plus faibles performances auxquels on cède des terrains plus faciles où les ventes sont déjà bien implantées ? Autrement dit, existe-t-il une compensation sociale entre les vendeurs, un accord tacite, qui rééquilibre la compétition sauvage et la loi du plus fort ?

Le darwinisme et l'esprit de compétitivité ainsi développés ont eu des répercussions, notamment celles que nous souhaitons classer sous l'appellation du mythe du complot.

5.3.2 Le mythe du complot à IBM

Cronos s'imaginait, peut-être à raison, l'existence de complots menaçants pour son trône. Le mythe du complot, mis en avant par Girardet (1986), est un sentiment ressenti par l'organisation, tant vis-à-vis de son environnement externe que de son environnement interne. La méfiance et la modification des comportements en sont les principales mesures. Développons la thématique du complot à l'externe pour commencer, au travers des procès et des incursions des sciences sociales dans la compagnie. La dimension interne sera ensuite élaborée.

5.3.2.1 Le complot externe

De la vague de procès qu'a subie IBM entre 1932 et 1995 (année du non-lieu), la compagnie retient parfois un sentiment de persécution. La maison mère a été poursuivie par le département de justice américain, tandis qu'IBM France l'était plus tard par la Commission européenne (violation de l'article 86 du Traité de Rome), subissant par le même coup les affres d'un gouvernement français (plans Calcul) la tenant à l'écart de son aide. Nous avons vu que cette dernière attitude était motivée par le fait qu'IBM France est la filiale d'une compagnie américaine. Maisonrouge (1988) cite d'ailleurs un ministre anglais qui aurait comparé IBM à Napoléon marchant sur l'Europe. Halbherr (1987) note à ce propos :

[...] L'idée d'une telle conspiration montre à quel niveau les problèmes de l'informatique sont au-delà des contraintes techniques, dans le choix des systèmes et méthodes, finalement des choix concernant le social,

centralisation ou décentralisation, accessibilité réduite ou facile, sophistication poussée ou recherche de méthodes simples.

Des apprentissages ont été tirés de cette houleuse époque emplie de procès. Citons d'abord ces recommandations de prudence des avocats IBM aux managers, pendant ces années (De Lamarter, 1986) :

Évitez comme objectif stratégique le maintien ou l'accroissement des parts de marché ou de la position compétitive, du moins quand les parts de marché excèdent 50 %. Utilisez le terme « leadership du marché » qui est suffisamment compréhensible. De même, évitez d'utiliser des phrases telles que « contenance des menaces de la compétition » et substituez-leur « maintien de la position de leadership ».

Évitez des documents vagues, impropres ou non nécessaires qui parlent des parts de marché d'IBM [...]. Évitez les références aux grands investissements des clients dans l'informatique ou tout autre élément qui pourrait mettre le doigt sur un marché captif des clients d'IBM. Évitez les références à l'inexpérience et la naïveté des clients d'IBM, ou à leur dépendance envers la compagnie.(traduction libre)

Citons ensuite ces deux commandements issus des *Règles de Conduite dans les Affaires* (1998) :

Évitez les dénigrement.
La politique d'IBM est de vendre des produits et des services sur leur mérite. Des déclarations ou des insinuations erronées ou trompeuses à propos de la concurrence, de produits ou de services sont inacceptables. Ce type de conduite nous dessert auprès de nos clients et donne lieu à des plaintes de nos concurrents.

La vente à des clients ayant déjà passé commande à ses concurrents.
Notre pratique, si un concurrent a déjà reçu d'un client une commande ferme (que la loi assimile à un contrat) pour un de ses produits ou services, est de ne pas lui proposer des produits ou services IBM concurrents avant que le concurrent n'ait installé les siens ou que la commande n'ait été annulée.

Ce sentiment de persécution ressortira lorsque des concurrents mettront en vente des produits à partir d'innovations technologiques d'IBM, non exploitées encore par elle : plate-forme pour PC de Microsoft, base de données relationnelle d'Oracle, architecture réseau de Sun et Hewlett-Packard.

Aux procès s'ajoute la méfiance envers les sciences sociales, surtout lorsqu'elles sont personnifiées par des chercheurs universitaires. Ainsi, deux tentatives ont été menées pour étudier IBM en Europe, et la seconde a échoué, faute de collaboration. La première et plus connue reste celle de Pagès, de Gaulejac, Bonetti et Descendre en 1979. Pour parer aux risques, il est demandé dans les *Règles de Conduite dans les Affaires* de se procurer l'aval de la direction

des communications, la direction commerciale ou la direction des finances avant de communiquer des informations à des journalistes, des consultants ou des analystes financiers. Pour notre part nous avons eu un refus de collaboration seulement, à cause de ces directives.

La mise à part des sciences sociales nous permet de passer aux complots internes.

5.3.2.2 Le complot interne

On aurait tendance à croire que les syndicats font partie de ce complot, mais nous ne pensons pas cette inclusion appropriée, en raison de leur peu de visibilité et d'impact sur les cadres - qui forment la majorité du personnel. Par ailleurs, les syndiqués ne font preuve, à notre connaissance, d'aucune ségrégation que ce soit dans l'entreprise - si ce n'est, selon certains, que peu d'entre eux sont managers.

Le plus important complot interne que nous ayons répertorié a trait aux sciences sociales. Au début des années 1970 a été formé un petit groupe d'employés se réunissant en séminaires pour discuter de la compagnie, et de thèmes spécifiques à la sociologie de l'entreprise, comme le pouvoir. Appelé le Groupe d'Études et d'Analyses Sociologiques (GEAS), il fut bientôt mis sous pression par le management qui dénonça le caractère idéologique de ces réunions. Non sans raison, car parmi les initiateurs figuraient des syndicalistes. Le groupe en sera réduit à produire des analyses (Halbherr, 1987). Nous ne savons pas s'il existe encore aujourd'hui.

Citons enfin quelques petits « complots » qui engendrent la méfiance du management : personnes à temps partiel, ou encore ingénieurs commerciaux qu'on change souvent de territoire, notamment pour éviter qu'ils ne s'attribuent la clientèle. Le dernier complot en date est le fruit du ressentiment des employés à l'égard des managers en 1993, blâmés pour n'avoir pas su anticiper et prévenir la crise des années 1990 (source : entrevue).

6. LE MYTHE DE LA RATIONALITÉ : APOLLO VICTORIEUX

6.1 UN MYTHE

*F*ils de la nymphe Calliope et d'Apollon [...], doté d'une extraordinaire beauté, de tous les dons et d'un étrange pouvoir, [...] Orphée tirait de sa lyre à sept cordes, don d'Apollon [...], des sons si attendrissants et mélodieux qu'ils apaisaient la tempête, que les bêtes féroces, les arbres, les fleuves et les rochers, charmés, le suivaient dans ses déplacements. [...] Il épousa la belle nymphe Eurydice, parfois appelée Agriopé. Un jour, sa femme, en tentant d'échapper à Aristée qui voulait la violer, écrasa un serpent et mourut de la morsure qu'il lui fit au pied. [...] Inconsolable, Orphée descendit au Tartare, envoûta Charon le passeur, le chien Cerbère, les trois juges de la mort, et le maître de l'Hadès, par sa musique plaintive. Le roi des enfers accepta de lui rendre Eurydice à condition qu'il ne tentât pas de revoir son visage avant d'arriver sous la lumière du soleil. Mais, dès qu'il revit la lumière du jour, il se retourna pour s'assurer qu'elle le suivait et la perdit pour toujours.

Orphée ne se consola jamais de sa perte, ne s'intéressa plus aux femmes et se consacra à l'enseignement de ses mystères et du culte d'Apollon au détriment de celui de Dionisos qui avait envahi la Grèce [...]. Dionisos, outré, le livra aux Ménades qui firent irruption dans le temple d'Apollon, tuèrent tous les fidèles, décapitèrent Orphée, déchiquetèrent son corps et jetèrent dans l'Hébrois sa tête qui flottait en appelant Eurydice avec des accents lugubres et déchirants. [...] Le fleuve emporta ses membres sur les côtes de Lesbos, où les Muses explorées les recueillirent et les enterrèrent au pied du mont Olympe [...]. (Julien, 1997).

6.2 AU-DELÀ DU MYTHE

Apollon était le dieu grec de la musique, de l'art, de l'harmonie. Il était également le symbole d'une lutte victorieuse contre la violence, la bestialité, l'irrationnel. Dieu de l'alliance entre raison et passion, il était vénéré à l'année

longue, le premier et le septième jours de chaque mois. On opposait épisodiquement au culte apollinien les Dyonisiaques, orgies dédiées au Dieu de l'ivresse et des débordements Dionisos. Ces fêtes étaient célébrées de nuit, en dehors des enceintes sacrées et protectrices de la cité. Elles avaient pour but de permettre aux passions contenues et à l'irrationnel de se déchaîner, ceci se soldant parfois chez certains peuples antiques par un sacrifice humain expiatoire des péchés de toute la communauté. L'expression de l'irrationnel était ainsi reconnue comme vitale, et souvent la sagesse consistait à le laisser parler plutôt que de tenter – vainement – d'en étouffer la voix. Pourtant, l'irrationnel avait la vie dure sous l'Antiquité. Ainsi, Hamilton (1998) nous raconte :

Vers l'an 80 de notre ère, un grand écrivain grec, Plutarque, apprit un jour qu'il se trouvait loin de son foyer, que sa petite fille était morte. [...] Dans sa lettre à sa femme, il écrit : « À propos de ce que tu as entendu dire, cher cœur – que l'âme, lorsqu'elle se sépare du corps, disparaît et ne ressent plus rien – tu n'accorderas, je le sais, nulle créance à de telles assertions à cause de ces promesses loyales et sacrées qui nous sont données dans les mystères de Bacchus.[...] Nous tenons pour vérité certaine que notre âme est incorruptible et immortelle. Nous devons penser (des morts) qu'ils passent dans un monde meilleur et à une condition plus heureuse. Réglons donc notre conduite en conséquence, montrant une vie extérieure ordonnée tandis qu'au-dedans de nous-mêmes, tout doit être plus pur, plus sage, incorruptible.

Selon Diel (1977), le mythe d'Orphée traduit du début à la fin une hésitation du personnage entre le pervers et le sublime, entre Dionisos et Apollon. Le simple fait qu'il se retourne pour voir Eurydice dans le Tartare est une preuve de son ambivalence, de son indécision entre un passé de perversités où il est entré après la mort de sa belle et qu'il a délaissé pour venir la chercher. Son abandon, par la suite, du culte dyonisien, traduit un choix pour Apollon, la sagesse, la rationalité d'une vie à jamais rangée.

L'excès d'aversion à l'égard de toute contrainte incite à confondre l'interdiction librement consentie, la maîtrise de soi, le déploiement harmonieux des désirs, la vraie libération, avec les différentes formes de sujétion perverse et obsédante. [...]. L'aspiration dionysiaque n'aboutit qu'à une libération caricaturale, au libertinage, au déchaînement sans borne, ce qui n'est qu'une nouvelle forme d'asservissement, de dépendance obsédante à l'égard de l'énergie primitive et du désir. (Diel, 1977)

La rationalité est ainsi également conçue comme une libération, un moyen de contrôle.

6.3 LE MYTHE DE LA RATIONALITÉ À IBM

For the most part we do not see first and then define. We define first and then see.
Lippmann (Gioia, 1986)

À l'horizon du mythe technique demeure encore le vieux rêve de devenir enfin maître d'un monde ordonné et prévisible. C'est dans cette perspective qu'est maintenant pris en compte, et de plus en plus, le facteur humain.
(CDFT, *Les dégâts du progrès*, Paris, Éditions du Seuil, 1977 pp. 29-30)

IBM est une organisation apollinienne, dans le sens que peu de place est laissée à l'irrationnel. Seuls deux éléments (de « libération caricaturale », dirait Diel) nous paraissent relever de ce dernier. Ce sont, d'une part, les rites, et, d'autre part, une attirance depuis ses origines pour l'embauche des marginaux, des originaux créatifs.

Les deux composantes de notre cadre opératoire (instrumentalisation interne de la culture et rationalisation de la réalité), ainsi que les divers indicateurs qui en dépendaient, ont trouvé une réalisation concrète dans l'organisation.

6.3.1 Instrumentalisation interne de la culture

Tout d'abord, l'instrumentalisation interne de la culture est un fait, vérifié au travers de l'existence de guides, de politiques récurrentes, et de processus de fonctionnement établis. Ajoutons avant de présenter nos résultats que Tom Bouchard, vice-président des Ressources Humaines de la maison mère, répond dans une entrevue retranscrite dans l'Intranet américain des Ressources Humaines que la culture d'IBM est transformable à merci, selon les besoins et urgences, et que cela a prouvé être un succès dans le passé récent. Précisons également que Louis Gerstner, PDG d'IBM depuis 1993, considère que la fonction première d'une culture d'entreprise est d'emmener la compagnie vers l'excellence.

6.3.1.1 Les guides

Les guides, notre premier indicateur, sont chose courante chez IBM. Pagès et al (1979) citent ainsi un employé :

Il faut voir le nombre de bouquins qu'on a [...]. Il y a toujours quelque chose sur quoi se baser qui est bien pensé, bien réfléchi.

Ces guides sont de deux ordres.

D'abord, il existe les guides externes, autrement dit les livres, magazines et manuels de référence que l'on trouve au *Skills Fitness Center*, littéralement Centre de Perfectionnement des Habilités. Tous les domaines sont touchés, que ce soit l'économie, l'informatique, les produits IBM, le marketing, la relation à la clientèle.

La deuxième catégorie d'ouvrages est élaborée à l'interne. Trois grands types de guides internes ressortent selon notre questionnaire: les guides relatifs à la vente (aide à la vente, relations à la clientèle, trames d'action et de suivi fournies dans des bases de données électroniques ou sur l'Intranet, études sur le client, l'organisation, les produits), les guides relatifs à la transmission de rapports d'activités (tableaux de bord mensuels, rapports d'activité), ceux ayant trait à la formation enfin. Une des personnes interrogées précise dans son questionnaire que malheureusement, les méthodes d'approche et cours professés ne sont guère adaptés à la logique latine française, suivant ainsi un standard très américain que l'on ne prend pas (ou plus) la peine de modifier localement. L'un des guides les plus anciens et connus est le *Règles de Conduite dans les Affaires*. Élaboré la première fois par Watson senior, il est diffusé au moins une fois l'année à tous les employés IBM, censés le signer pour approbation. Il contient des directives que nous résumerons sous l'appellation d'éthique des affaires (relation au client, à la concurrence, à la confidentialité, etc.).

6.3.1.2 Des politiques récurrentes

Notre second indicateur, la politique récurrente, s'est trouvé devenir un pluriel lors du traitement des questionnaires. En effet, plusieurs directives sont apparues.

La première, qui se trouve dans une majorité de réponses, concerne le client avant tout : respecter, écouter, fournir un travail adapté de qualité à son client, et mettre en priorité ses besoins plutôt que ceux d'IBM ou du vendeur.

La seconde est la stratégie du *e-business*, ou commerce électronique, nouvelle voie sur laquelle une IBM encore léthargique s'est lancée, parmi les premières, sous l'influence de Lou Gerstner, et n'en démord pas depuis.

La troisième politique est celle, classique, de croissance. Elle va de pair avec une attention toute particulière que la compagnie porte à ses actionnaires, à qui l'on doit profit et travail.

La dernière stratégie est présentée par deux des répondants comme une absence de stratégie, à savoir qu'IBM se doit avant tout d'être un « suiveur agile » de ses concurrents, ce qui entraîne pour l'employé la nécessité d'observer à la lettre toutes les directives qu'il recevra, ce afin de minimiser le temps de réponse et de faire avancer au plus vite la compagnie.

6.3.1.3 Des processus de fonctionnement établis

Apollon était dieu du rationnel et de l'harmonie. Pour atteindre ces idéaux, une instrumentalisation de la culture via l'existence de processus de fonctionnement établis est requise. Plusieurs de ces processus sont apparus évidents après analyse de nos données : sans prétendre à l'exhaustivité, ce sont les procédés d'embauche, l'organisation des entités de travail, les procédures de travail, l'évaluation, la formation. L'ordre de description n'est pas issu du hasard, mais chronologique.

En effet, lors la présentation de sa candidature, tout candidat est soumis à une batterie de tests. Il y a d'abord le fait que son curriculum vitae est confié aux soins d'une agence externe, chargée de retenir pour le département de recrutement d'IBM les candidats aux profils avenants, et de soumettre la lettre de motivation, toujours rédigée à la main, à la graphologie. Cette science n'est pas de moindre importance dans la sélection, au contraire elle fait souvent pencher la balance en faveur de tel ou tel candidat. Le candidat ainsi retenu se verra soumis à des tests de logique, psychotechniques, dont la notation décidera s'il poursuit son chemin vers des entretiens plus classiques. Notons que la scientification des méthodes de recrutement n'a fait son apparition que depuis une trentaine d'années environ.

Lorsqu'il est retenu, le nouvel employé est plongé dans une organisation rationalisée jusque dans ses structures. IBM est ainsi pensée par géographie, par secteur d'activité (industrie, banque, etc.), et par activité (marketing, finance, etc.). Cela permet selon certains IBMers de reconnaître tout de suite un nouvel arrivant. Ainsi que le souligne la revue de novembre 1998 du syndicat SNA d'IBM France au sujet de l'intégration des filiales de la compagnie en son sein :

Travailler dans une PME française, avec des processus plus simples, sans organisation « matricielle », sans « PBC », « SkillsV3 », « CRM », etc... était certainement plus facile à vivre !

Beaucoup de ces règles proviennent de l'époque de Watson senior, durant laquelle on disait à tous les managers : « Même Watson obéit aux règles, donc vous le devez vous aussi. ». Aux autres employés était servi un discours un peu différent : « Respectez les règles, peu vous importe si quelqu'un ne les suit pas. » (Martin et al, 1983 - traduction libre).

Le traitement du questionnaire nous donne une panoplie des types de processus et procédures de travail à respecter. Ce sont les CRM (*Customer Relationship Management*), les audits réguliers des entités, la constitution de rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels, annuels, l'écriture de plans d'action, l'identification d'opportunités commerciales, la remontée dans la hiérarchie des problèmes clients, la gestion de fiches clients sur des bases de données internes, le PBC (*Personal Business Commitments* sur lequel nous reviendrons). Notons que les revues de résultats sont des rituels dans la compagnie.

Les commentaires associés à l'existence de procédures pour chaque chose sont plutôt négatifs. Parmi nos répondants, une personne a trouvé que ces mesures étaient peu effectives et peu rigoureuses. Le sondage global réalisé en juin 1998 par la compagnie montre quant à lui qu'à la question « Les processus et procédures me permettent de répondre efficacement aux besoins de mes clients », il est reconnu que le taux de réponses négatives place IBM bien derrière la moyenne en vigueur parmi les industries de son type. Un manager, se confiant à Aubert et de Gaulejac en 1991, a nuancé ce constat :

La liberté, à IBM, c'est de choisir les types de contraintes auxquelles on adhère librement. [...] L'analogie peut se faire avec un piano, c'est-à-dire que les touches sont préréglées et que vous n'y pouvez rien. Donc vous ne devez pas chercher à changer le ton d'une touche de piano IBM, mais par contre vous pouvez, à partir de là, faire du rock, du jazz ou du classique et donc utiliser ces touches préréglées pour exercer votre propre liberté à travers ces règles.

L'évaluation, étape suivante, est fondamentale dans l'idée qu'IBM se fait de la carrière : sans évaluation, il ne peut exister de plan de carrière. Les responsables de l'évaluation sont les managers directs, qui se mettent à cette tâche une fois par an. Le préalable consiste dans la rédaction en mars de chaque année

d'un PBC, ou *Personal Business Commitments*. Voici ce que Lou Gerstner a diffusé dans l'Intranet à ce sujet :

Every employee at IBM should have a clear set of personal strategic priorities. Ask yourself: « Do I have a tough-minded, thorough plan for achieving clear-cut objectives in my area of responsibility ? If the programs I'm working on succeed, does IBM succeed, too, in the marketplace ? If not, why am I doing this ? »

Le PBC est un document obligatoire, constitué de plusieurs volets, dont trois fondamentaux : « Gagner », « Agir », « Travailler en équipe ». Chacune de ces composantes contient deux champs que sont les objectifs et les résultats. Le PBC sera visé par huit personnes au maximum (procédé dit « vision 360 »), du choix de l'employé, et auxquels IBM viendra demander un avis sur celui-ci. Le manager, enfin, discutera avec l'employé, un an plus tard, de la réalisation des objectifs du PBC. En fonction de ce degré de réalisation, l'individu est classé dans une échelle : « résultats exceptionnels », « bien au-delà des engagements pris », « résultats conformes / supérieurs aux engagements pris », « résultats conformes à certains engagements pris », « résultats insuffisants » (procédure de mise en garde), ou encore « non évaluable ». Cette évaluation prend aussi la forme d'un chiffre 1, 2 ou 3, ou encore de la lettre Z, lorsque les résultats ont été insuffisants. Il est dit qu'au bout de deux ou trois Z, une mise à pied est très probable, même si le renvoi ne fait pas partie intégrante des politiques du personnel d'IBM. Notons enfin que le manager n'a pas toute latitude pour attribuer ses notations : des guides lui sont fournis à ce sujet, permettant d'attribuer entre 10 et 15 % de résultats extraordinaires, entre 65 et 70 % de résultats conformes, et entre 15 et 25 % de résultats conformes à certains engagements pris.

La formation, notre dernière étape, est l'un des procédés ancestraux de fonctionnement chez IBM. Il y eut d'abord la formation de chacun en tant que vendeur (ingénieur technico-commercial ou ingénieur commercial), de mise depuis la fondation d'IBM. Plus récemment, durant les années 1980, l'accélération des innovations sur le marché, la plus grande connaissance informatique du public ont entraîné la direction du personnel sur la voie d'une formation continue pour chacun. La formation entraîne des comportements rationnels, l'apparition de « cartes de l'organisation » et de son métier, évitant ainsi l'improvisation. Se former se fait selon les besoins de la carrière, du personnel et de l'organisation. Il

peut arriver que l'employé demande par lui-même et en accord avec son manager une formation, ou bien que ce soit IBM qui l'impose, mais c'est souvent une décision qui provient des deux simultanément. IBM accorde un très grand crédit à la formation de son personnel, laquelle peut durer de quelques heures à une ou deux années, et ce dans des champs assez variés comme la technique, les produits IBM, l'anglais, l'économie, la gestion internationale, etc. Une école IBM existe encore à La Hulpe, en Belgique, rescapée des coupures budgétaires des années 1990. Peters et Waterman (1982) racontent que certaines formations de vendeurs se présentent de la manière suivante : généralement, 70 % du temps est passé dans la branche de l'activité future (assurance, banque, etc.), et les 30 % restant sont utilisés pas des cours, ce pendant 15 mois ou moins. Par ailleurs, mille personnes par an vont dans « la classe du président » avec huit professeurs de Harvard et six d'IBM, afin qu'on leur apprenne à penser comme un président. Mille autres personnes suivent un cours de finance à Harvard afin de comprendre comment les directeurs financiers raisonnent.

6.3.2 Rationalisation de la réalité interne et externe

La seconde composante du rationnel dans l'organisation est la rationalisation de la réalité, que celle-ci soit externe ou interne. Les indicateurs en sont la définition chiffrée et précise des objectifs, les analyses de l'environnement dans lequel évolue la firme, et enfin un sentiment de contrôle.

6.3.2.1 Définition précise des objectifs

L'indicateur « définition chiffrée et précise des objectifs » trouve un écho très particulier au sein d'IBM. En effet, toutes nos données convergent pour décrire les objectifs la compagnie en termes financiers : revenus, salaires, frais, bénéfices, investissements, profits, budgets. Pagès et al (1979) expliquent que toute filiale d'IBM établit des plans financiers qu'elle soumet à la direction américaine, laquelle fixe les moyens, les buts, le taux de rentabilité ainsi que les marges de tolérance concernant ces données. Que cela concerne la performance individuelle ou organisationnelle, IBM est une compagnie très focalisée sur les objectifs financiers.

Les résultats de notre questionnaire ne laissent aucun doute : sont cités en premier lieu, en tant qu'objectifs du management, les variations de salaire, de revenus, de croissance, de satisfaction du client, de parts de marché. Deux répondants évoquent également le PBC et l'élaboration de plans chiffrés trimestriels, outils qui sont, nous le rappelons, également basés sur du quantifiable. Trois des onze répondants enfin parlent d'objectifs qualitatifs, telle que la définition d'objectifs stratégiques, ou l'amélioration de la satisfaction du client et de l'employé, via des sondages qui ont respectivement lieu une fois par mois et une fois tous les trois mois.

6.3.2.2 Analyses de l'environnement

Des analyses de l'environnement de travail plus précises que ces derniers sondages existent dans l'organisation, et ce de façon élaborée et structurée. Le questionnaire et une observation personnelle nous livrent des détails à ce sujet.

Tout d'abord, une entité entière d'IBM est dédiée à cette activité. Elle possède son propre site Intranet, et il est possible de s'abonner pour recevoir chaque jour dans sa boîte de courrier électronique des nouvelles de l'évolution du marché et de la concurrence, compilées à partir des magazines les plus renommés en la matière. Une autre organisation a été mise en place de manière spécifique à IBM France, non loin du *Skills Fitness Center* que nous évoquions plus haut : le *e-business Center*. Conçu en 1998, ce centre a pour objectif de servir la nouvelle stratégie *e-business* d'IBM, en faisant des colloques, des petits déjeuners d'affaires sur le sujet et son évolution.

À côté de ces institutions, deux autres types d'informations sont accessibles à l'employé : les rapports issus de Gartner Group, IDC, Dataquest, des revues de presse quotidiennes, des études réalisées au niveau d'IBM Europe, laquelle entité se trouve dans la même tour, ce qui facilite quelques échanges. L'un des répondants au questionnaire regrette que nombre de ces initiatives ou de ces rapports soient trop souvent relatifs au marché américain, ou du moins insuffisamment focalisés sur le marché français.

Enfin existent des cours, à l'attention des ingénieurs commerciaux principalement, sur la stratégie de Microsoft par exemple, ou l'approche par les concurrents du partenariat. Cette adéquation d'IBM à la demande est une quasi révolution de mentalité introduite par Lou Gerstner. Ce dernier a d'ailleurs poussé

les nombreux chercheurs d'IBM à travailler beaucoup plus sur des solutions concernant de véritables clients, et non plus sur des projets non viables pour la compagnie. Ainsi en est-il du projet avec Monsanto, une firme pharmaceutique américaine : les techniques utilisées pour élaborer *Deep Blue* et battre Kasparov aux échecs serviront prochainement à créer une carte génétique des maladies humaines et végétales (*The Economist*, 6 juin 1998). Ce que cherche IBM, c'est avant tout l'amélioration de sa réactivité par rapport au marché; cette qualité était entretenue avec passion sous l'époque des Watson : ainsi un manager a-t-il confié à Peters et Waterman en 1982 que dans les années 1960, IBM s'était fixée pour objectif d'être à même de conduire une réorganisation majeure en quelques semaines seulement.

Ceci fait partie des rites IBM : la constante réorganisation, afin d'atteindre toujours plus d'efficacité. Cela prend la forme de déménagements physiques d'un étage à l'autre jusqu'à deux fois par an, le changement de manager une fois par année, et la diffusion régulière de nouveaux organigrammes (avec curriculum vitae du nouveau nommé). Par contre existe un tabou au sujet du pourquoi des réorganisations : « on ne parle pas facilement du dysfonctionnement des institutions et de l'insuffisance humaine de l'entreprise. » (Halbherr, 1987).

6.3.2.3 Un sentiment de contrôle

De telles rationalisations organisationnelles vont de pair avec la volonté de contrôler et le sentiment de sécurité qui en découle. Cette volonté est fondamentale dans la prise du pouvoir par la rationalité; elle entraîne aussi l'apparition de contraintes « non librement consenties » (Diel, 1977) – et aussi moyennement tolérées que les autres présentées plus haut.

Dans les premières années de la compagnie, Watson senior avait diffusé dans les filiales et la maison mère son portrait photo portant la mention « *Think* ». Ces portraits étaient visibles en général dans les salles où se déroulaient les réunions de vendeurs et les bilans des ventes. Par la pensée, Watson espérait que chaque ingénieur pourrait avoir un meilleur contrôle et une plus grande assurance de soi, ainsi qu'une plus forte adaptabilité au client.

Peu à peu s'est développé à IBM, après la seconde guerre mondiale, un langage rassurant empreint de technicité, de rationalité, d'automation, de perfection et d'anglicismes (Pagès et al, 1979).

De nos jours, le contrôle est partout dans l'organisation : contrôle du courrier électronique, du téléphone, des voitures, de l'ouverture des portes, via les caméras, les badges et certains techniciens (vérification du courrier électronique, des sites Internet visités, par exemple).

7. LE MYTHE DE LA HIÉRARCHIE : L'ÉGALITÉ REVISITÉE

7.1 TROIS MYTHES

*P*rométhée était l'un des sept fils du Titan Japet et de la nymphe Océanide Clyménée, combattus par Zeus qui voulait acquérir la suprématie sur l'Olympe, et sévèrement punis après leur défaite. Ménoétios, tué par la foudre de Zeus, fut expédié dans le Tartare. Atlas fut condamné à porter à jamais l'univers sur ses épaules. Plus avisés, Epiméthée et Prométhée se rangèrent du côté du vainqueur et jouèrent un rôle important dans la genèse de l'humanité. Admis parmi les immortels, Prométhée devint un favori d'Athéna, qui lui enseigna un grand nombre d'Arts utiles.[...] Mais n'oubliant pas l'anéantissement de sa race par le maître des dieux, il utilisa la ruse ou le hasard pour se venger.

Il sculpta avec de l'eau et de l'argile [...] le premier homme, qu'Athéna anima de son souffle. [...] Un jour, Prométhée dut arbitrer un conflit opposant les dieux, au sujet du partage des morceaux d'un taureau sacrifié entre eux et les hommes. Après avoir dépecé et découpé l'animal, le Titan [...] fit un paquet renfermant la chair, la moelle, les entrailles enveloppées de la peau de l'animal et un second paquet avec les os enrobés de graisse. Puis il demanda à Zeus de choisir une part et d'abandonner l'autre aux hommes. Alléché par la graisse blanche, le dieu souverain sélectionna le sac d'os et de graisse. Lorsqu'il réalisa qu'il avait été joué, il priva les hommes du feu et s'écria : « Qu'ils mangent leur viande crue ! ».

Mais Prométhée [...] entra secrètement dans l'Olympe avec la complicité d'Athéna, alluma une torche au char de feu du Soleil, en détacha une braise qu'il dissimula dans une tige de fenouil sauvage et rapporta aux hommes ce feu divin. Ce défi au roi de l'Olympe ne pouvant être impuni, Zeus ordonna à Héphaïstos de

créer une femme en argile, la fit animer par les quatre vents et parer par toutes les déesses olympiennes. Puis il envoya cette Pandore [...] à Épiméthée, qui, prévenu par son frère, refusa poliment le présent. De plus en plus courroucé, Zeus se retourna contre Prométhée et le fit enchaîner, tout nu, sur le mont Caucase où chaque jour un oiseau de proie venait ronger son foie, qui se régénérait pendant la nuit. (Julien, 1997)

F*ils de Zeus et d'une nymphe, [Tantale] [...] était roi de Corinthe. Ami de Zeus qui l'invitait aux festins de l'Olympe, il trahit un jour les secrets du dieu et déroba le nectar et l'ambrosie pour le faire goûter aux mortels, puis il invita les dieux à un banquet et leur servit son fils Pélops. Horrifiés, les dieux refusèrent la nourriture, à l'exception de Déméter, qui mangea un morceau d'épaule gauche.*

En conséquence, Tantale perdit son royaume et fut condamné par Zeus à être éternellement dévoré par la soif et la faim, suspendu à un arbre fruitier chargé de fruits, dont les branches surplombent une rivière. S'il se penche pour prendre un peu d'eau dans sa main, elle s'écoule immédiatement entre ses doigts, chaque fois qu'il essaie d'attraper une figue ou une poire, le fruit « défendu » est emporté par un coup de vent. En outre, au-dessus de lui, un énorme rocher, le mont Sipyle, menace de l'écraser. (Julien, 1997)

I*xion était fils de Phlégyas, roi des Lapithes, fiancé à Dia, la fille d'Eionée auquel il avait promis de magnifiques cadeaux de mariage. Ayant invité son futur beau-père à un festin, il creusa, devant le palais, une fosse où brûlait un feu de bois. Le roi Eionée y tomba et périt. Zeus fit preuve d'indulgence, le purifia et l'invita à sa table; mais l'ingrat tenta de séduire Héra. Pendant ses étreintes avec un nuage façonné par Zeus à l'image de sa femme, il fut cruellement flagellé par Hermès. Cette fausse Héra fut nommée Néphélé, devint l'épouse d'Ixion et lui donna Centauros qui, devenu adulte, engendra les Centaures dont le plus célèbre fut Chiron. (Julien, 1997)*

7.2 AU-DELÀ DES MYTHES

Diel (1977) voit dans ces trois mythes les symboles de l'élévation et de la chute provoquées par une trop grande vanité (cas de Tantale et d'Ixion) ou par le désir de braver la frontière, pour ne pas dire la hiérarchie, qui sépare le monde des dieux de celui des humains (cas de Prométhée). Ces histoires racontent en quelque sorte l'éveil de la conscience humaine à son infériorité par rapport aux maîtres de l'Olympe. Julien (1997) cite à ce propos Gaston Bachelard, lequel appelle *complexe de Prométhée* le désir de surpasser quelqu'un dont l'intellect est plus riche et les connaissances plus nombreuses; ce serait une compensation à un sentiment d'infériorité. La leçon à tirer de ces mythes est très simple. Chacun doit respecter la hiérarchie et rester à sa place. Les histoires des transgressions de ces règles se finissent mal pour les instigateurs des révoltes. Entrons plus en détail dans chacun de ces mythes, au travers de l'analyse de Diel.

Le mythe de Prométhée, tout d'abord, est centré sur le mythe de la création de l'Homme, la déchéance humaine et l'opposition entre Dieu et mortel. Ce sont ces deux dernières dimensions qui s'avèrent éclairantes pour notre propos. Au créateur de l'intellect humain, Prométhée, s'oppose tout d'abord le père créateur Zeus. Prométhée crée l'Homme, et par là, l'individuation, l'intellectualisation, via le rapt du feu. C'est le symbole d'une révolte contre le père, l'esprit créateur, de la part d'un descendant tardif - et donc plus évolué - des Titans. D'ailleurs Prométhée signifie « la pensée prévoyante ». La glaise à l'aide de laquelle Prométhée façonne l'être humain est symbole de banalité, tandis que le feu dérobé traduit l'apport pour l'Homme de la maîtrise de son environnement et donc le début dans l'histoire humaine de la satisfaction croissante des désirs. En parallèle de cette dernière se développent une perversion de l'humain, et par là une insatisfaction grandissante, un oubli du sens de la vie :

Guidés par la vanité de l'intellect révolté, fiers de leur capacité d'invention et de leurs créations ingénieuses, les hommes s'imagineront être pareils aux dieux; oublieux de l'esprit, ils se banaliseront. [...] Rien ne subsistera que l'envie banale de profiter sur terre des biens matériels. (page 239)

D'ailleurs le conseil aux Hommes de Prométhée visant à prendre le meilleur du taureau indique une incitation à « braver l'esprit et à se laisser aller à

l'exaltation des désirs ». Épiméthée symbolise à cet effet celui qui aligne son esprit sur ses désirs, lorsqu'il succombe aux charmes de Pandore, cette créature sublime d'apparence qui pourtant n'a aucune âme en elle. Enfin, l'aigle qui ronge le foie de Prométhée n'est pas le fruit du hasard : il est le fils d'Échidna, figure de vanité, et de Typhon, figure de banalisation. L'histoire de Prométhée retrace l'évolution du genre humain, et le pas est vite franchi lorsqu'il s'agit de la comparer aux mythes judaïques concernant l'élévation de l'Homme au Paradis, la chute due au vol de la Pomme de la connaissance et la banalisation et les souffrances qui s'en suivent.

L'histoire de Tantale est plus simple et traduit la tentative d'un être humain, qui s'est rapproché des dieux, de devenir une divinité à son tour. Tantale sacrifie son fils, symbole du fruit de ses jouissances terrestres; en reniant ses désirs matériels, il croit ainsi s'élever jusqu'aux dieux, mais il ne fait que les rabaisser à son niveau. Cette révolte s'avère donc inutile, ce d'autant que Zeus rétablit l'ordre naturel des choses (la barrière qui existe entre l'homme Tantale et les dieux) en ressuscitant Pélopes. Le mythe du fils sacrifié se retrouve une fois encore dans la Bible, lorsqu'Abraham veut sacrifier le sien à Dieu. Quant au mythe de la déchéance d'un presque Dieu, en l'occurrence Tantale, n'est il pas similaire à celui de l'ange déchu Satan ?

Ixion, enfin, se croit supérieur à Zeus car il pense avoir séduit sa femme Héra, sans savoir qu'il a été trompé par les dieux. Sa vanité le perd, et ce que l'histoire ne dit pas c'est qu'il est condamné à demeurer éternellement ligoté par des serpents sur une roue en flammes qui ne cesse de tourner. Les symboles ici sont importants : la roue qui tourne et qui entraîne la tête d'Ixion en haut puis en bas traduit l'élévation et la chute; les serpents sont figures de la vanité; le feu brûlant enfin, est symbolique du remords et de la culpabilité qui rongent Ixion.

7.3 LE MYTHE DE LA HIÉRARCHIE À IBM

L'idéologie managériale principale de notre société est que seuls les managers peuvent et doivent occuper les plus importantes fonctions ayant trait à la survie et au succès des organisations, et, de plus, ils doivent pour être efficaces diriger, contrôler, surveiller et discipliner les autres. [...] Tandis que les véritables managers, ceux qui se trouvent au

sommet de l'entreprise, manquent de temps, de capacité ou de pouvoir ou encore des trois simultanément pour développer ces fonctions présumées critiques pour la survie et le succès, ils investissent une énergie incroyable à maintenir l'organisation via la supervision et le contrôle de ceux qui font effectivement le travail... (Sievers, 1994, citant Goffman, 1968).

La hiérarchisation de la compagnie IBM est un fait incontestable, probablement corollaire de la rationalité ambiante. Nos indicateurs « division des responsabilités » et « catégorisation des employés » ont trouvé sans peine des illustrations. Ils nous permettent de présenter, successivement, les trois principes de la hiérarchisation à IBM (par géographie, par matrice et entités, par type d'employés) et les conséquences directes sur le pouvoir organisationnel. Ils offrent ensuite l'opportunité de comprendre les modalités d'application du pouvoir dans l'entreprise : relations humaines, communication, développement d'un pouvoir informel indépendant de la hiérarchie. Présentons tout d'abord les trois principes de la hiérarchisation de la compagnie IBM.

7.3.1 Les trois principes de la hiérarchisation

7.3.1.1 Hiérarchie géographique

La première règle est la primauté de IBM États-Unis, la maison mère, dans toute décision. Comme il est présenté dans les mythes, il serait très malvenu d'en contredire toute directive.

Pagés et al (1979) citent à ce sujet C.A. Michalet (*Le capitalisme mondial*, 1976) : dans le cas des multinationales, il existe trois niveaux de contrôle : mondial (pour la recherche), continental (pour la production), national (pour la commercialisation). IBM a pendant très longtemps fonctionné ainsi. À titre d'exemple, les laboratoires américains (cachés telle l'Olympe dans des endroits éloignés de la civilisation) réalisent des recherches sur des projets intégraux, alors que les centres de recherche européens n'ont jamais eu autre chose que divers composants d'un même projet. Cela afin d'éviter toute fuite d'informations en cas de révolution ou de nationalisation de l'entreprise - un débat qu'a bien connu IBM France pendant l'époque des plans Calcul.

Ainsi, la direction américaine fait les règles et au besoin place des américains (ou des anglais parfois) à la tête de ses filiales - ou encore en américanise les dirigeants. Ce dernier objectif est réalisé au travers d'une mutation de deux ou trois années aux États-Unis, le suivi de cours dans de grandes universités américaines de type Harvard, passages obligés pour une évolution intéressante de carrière. Maisonrouge (1988), longtemps PDG d'IBM France et d'IBM Europe, constatait à ce propos que lorsqu'il refusa un second mandat aux États-Unis (son père étant très malade), il ressentit une grande désapprobation de la part de la maison mère (celle-ci regrettant que les français soient si peu mobiles). Il en aurait été de même pour tout mortel refusant une proposition divine.

Il est même dit (Pagès et al, 1979) que le contrôle de la gestion n'appartient pas à la filiale dans son intégralité, mais est confié en dernière instance à EHQ (*European Headquarters*), ou IBM Europe, aujourd'hui située dans la tour Descartes, aux étages les plus élevés. Notons rapidement que la hiérarchie géographique distinguant IBM États-Unis des autres IBM se répète nationalement, IBM Paris étant le siège social d'IBM France. Ainsi, être directeur régional muté à Paris est souvent signe de promotion.

7.3.1.2 La hiérarchie versus la matrice et les entités ?

Le second et nouveau principe de hiérarchisation - vertical - est la matrice et la prééminence des divisions IBM (software, hardware, conseil, etc.) sur la division par pays.

C'est une règle récente imposée par Lou Gerstner à son arrivée. Ce dernier avait en effet constaté la bureaucratisation de la compagnie et décidé de trouver un moyen d'y remédier tout en améliorant l'efficacité et la communication entre les entités. Une organisation matricielle a ça de particulier qu'elle est très fluide, très malléable, mais parfois aussi confuse du fait du changement sempiternel des rôles et des dirigeants. Un rite d'IBM est d'ailleurs de diffuser à tout va un nouvel organigramme tous les trois mois, et de provoquer des roulements du personnel tous les un ou deux ans. Un de nos répondants avouait (et se plaignait) qu'en 29 ans de compagnie, il avait eu 28 managers. La matrice n'a rien amélioré à ce sujet, et selon notre observation de l'entité software, les niveaux hiérarchiques coexistent

et / ou se recréent d'eux-mêmes. Les distinctions et catégorisations ont la vie dure, comme dans les mythes...

7.3.1.3 La hiérarchie entre employés

La dernière règle que s'impose la compagnie est d'ailleurs de classer son personnel. Les données issues de notre observation et du questionnaire ont permis de dégager trois grandes catégories d'employés : les cadres, majoritaires, les managers, et enfin les « non-cadres » (manutentionnaires, stagiaires, employés des sous-contractants etc.).

Au sein des cadres, il existe ce qu'on appelle les cadres normaux (classés en fonction de leur ancienneté, salaire ou rang entre 6 et 9) et les cadres supérieurs (classés de 9 à 11).

Les plus grandes qualités reconnues aux cadres sont selon notre questionnaire l'autonomie, le sens de l'organisation, la motivation, l'engagement, l'adaptation aux changements, l'envie de gagner, et surtout l'exécution – seule dimension à être citée dans trois questionnaires différents.

Les managers peuvent être des cadres supérieurs. Dans tous les cas, ils sont classés comme manager fonctionnel ou opérationnel. Le manager fonctionnel est celui qui dirige de facto son équipe, même s'il n'est pas physiquement présent (cas d'un manager anglais d'une équipe franco-anglaise), tandis que le manager opérationnel est présent, et ne sert pour tout dire qu'à s'occuper des formalités administratives telles que la signature des déclarations de frais professionnels ou l'autorisation de vacances. Cette conception du *staff* (opérationnel) *and line* (fonctionnel) existe depuis longtemps chez IBM France, et a été importée des États-Unis. Elle a créé quelques remous politiques, surtout lorsqu'il s'agissait d'escalade en cas de conflit entre les managers opérationnels et les managers fonctionnels, mais la direction a rapidement procédé à des mutations croisées d'opérationnels dans les responsabilités fonctionnelles, et inversement.

La fonction de manager est toujours valorisée par l'organisation, qui considère les managers comme les acteurs du changement (entrevue de Tom Bouchard), et requiert de plus en plus de gens. On nomme ainsi des *Team Leader* pour assister les managers fonctionnel et opérationnel. En effet, selon les données issues de notre questionnaire (questions à réponses multiples déterminées), le rôle du manager est fondamental. L'une des leçons des mythes n'est elle pas justement

de prouver aux mortels que sans les dieux, ils ne sont rien ? Le manager est censé être un support (quatre cas), un négociateur (quatre cas), un leader (trois cas), un porte-parole (trois cas), un agent de liaison (trois cas), un *coach* (trois cas), un arbitre (deux cas), un informateur (un cas), un relais de la direction (un cas). Les qualités citées pour réaliser cette mission font légion : savoir expliquer et faire respecter les procédures, relayer les informations, identifier les potentialités d'une équipe, être disponible, diplomate, visible, fédérateur, juste, appliqué, franc, décidé, compréhensif, transmettre la motivation et permettre une meilleure adhésion aux projets.

Malgré tout la déception est visible dans l'organisation.

Déception du côté des managers eux-mêmes tout d'abord. Les managers sont de moins en moins formés à leur future tâche et ne disposent désormais que de rares cours, des ressources Intranet et des bases de données pour mener leur mission. D'autre part, ce qu'on appelle le *people management* chez IBM régresse en comparaison du management opérationnel, et les relations entre cadres et managers se font plus impersonnelles, ce d'autant que les uns et les autres sont très fréquemment mutés. L'un de nos répondants nous répondait en entrevue que la seule motivation pour être manager opérationnel est l'argent.

La déception est perceptible également du côté de certains cadres qui constatent, dans trois des onze questionnaires, que le manager n'est qu'un simple collègue alors qu'il est censé être plus que cela : un leader, un *coach*, un support, un arbitre.

7.3.2 Modalités d'application du pouvoir partagé

Le second type de données que nous avons relevées a trait au partage du pouvoir et de ses modalités. Trois dimensions sont ici à prendre en compte : la relation cadres / managers, les voies de communication instaurées dans l'organisation afin de favoriser cette relation, et enfin le développement de réseaux informels de pouvoir en parallèle de la hiérarchie formelle.

7.3.2.1 La relation cadres managers

La relation existant entre managers et cadres est ambivalente. La majorité de nos répondants (soit six des onze) la qualifient d'amicale, d'autres la disent franche, respectueuse, permettant une grande liberté de ton. Trois répondants sont

plus circonspects : l'un juge cette relation variable, le second pense qu'elle repose sur le type de manager et la confiance qu'il ou elle sait inspirer, le troisième enfin juge que les rapports entre employés et supérieurs sont participatifs et enthousiastes dans les formes, directifs dans les faits. Cela se traduit par exemple dans le PBC (*Personal Business Commitments*), dont l'une des trois dimensions principales est d'« exécuter ». Que l'organisation soit pyramidale ou matricielle, les ordres venant d'en haut existent toujours. Des illustrations de cette exécution sont données dans l'Intranet : développer des compétences, innover, déployer des stratégies de vente, identifier des moyens de réduire les coûts, faciliter le travail d'équipe, s'impliquer dans le recrutement afin de diversifier l'organisation.

Il s'agit de bien comprendre ce que les répondants entendent par le mot manager. Selon nous, il s'agit soit du manager opérationnel, soit du manager fonctionnel, et il nous semble exclu d'inclure les managers du haut de la hiérarchie. En effet, en dépit de certaines libertés que les top exécutifs prennent et cela de façon visible (Lou Gerstner signe « Lou » dans ses courriers électroniques), il est clair, ainsi que le note aussi McKenna (1989) que la majorité des managers des hautes sphères sont inaccessibles 90 % du temps – telle l'Olympe qui ne se découvre qu'aux rares initiés.

Tout est néanmoins fait dans l'organisation pour favoriser les communications entre cadres et managers.

7.3.2.2 Les communications entre niveaux hiérarchiques

Selon Tim Stevens, DRH d'IBM France, l'Internet et l'Intranet IBM ont totalement déstabilisé les relations de pouvoir au sein de la compagnie.

De nombreux éléments sont ainsi présentés dans l'Intranet : entretien avec un exécutif, sondage d'opinion, PBC, programme Point d'Interrogation (systèmes de questions / réponses), porte ouverte (escalade des problèmes le long de la hiérarchie, jusqu'au PDG de la maison mère s'il le faut).

Notons que la porte ouverte est assez utilisée : Pagès et al (1979) exposent le fait qu'en quatre années ont eu lieu 13 portes ouvertes. Dix sont remontées jusqu'à la direction générale française, une ou deux sont allées à Londres, une aux États-Unis. Les treize tentatives ont eu un résultat négatif, et sept ou huit des personnes concernées ont démissionné. N'y a-t-il pas ici ressemblance avec ces quelques

mortels ou Titans (Tantale, Prométhée, Épiméthée, Ixion) qui ont été invités dans l'Olympe et auxquels il est arrivé malheur ?

La hiérarchie garde ainsi une empreinte assez profonde sur le système, malgré une nette volonté d'ouverture. Il est quelques autres indices qui ne trompent pas : le grand nombre de documents portant la mention « confidentiel », la pratique de la copie conforme invisible via le courrier électronique, l'encouragement à la délation dans les *Règles de Conduite dans les Affaires*.

Cela dit, en dépit de toutes ces procédures et de ces mentalités très imprégnées du système hiérarchique, une sorte de réseau de pouvoir parallèle s'est développé chez IBM, réseau qui court-circuite les traditionnelles relations hiérarchiques.

7.3.2.3 Les réseaux informels parallèles aux réseaux hiérarchiques

Tout d'abord, ainsi que le souligne Halbherr (1987), IBM est une entreprise où la paix sociale fait loi : action syndicale mesurée, peu de visibilité des contestataires. Il est dit que les syndicats sont assez efficaces chez IBM, ce qui explique leur pratique peu vindicative : le mythe de la hiérarchie absolue y est désuet. L'une de nos entrevues nous révèle, dans le même ordre d'idées, que le management hiérarchique a perdu énormément de pouvoir, de sorte que l'on ne devient pas manager chez IBM dans le but d'être un « petit chef ».

Citons d'autres exemples. Les relations d'influence, le « copinage » (notamment pour la recherche interne d'emploi) comme l'appelle Halbherr, en est un. De même, plus un ingénieur commercial traite avec un client important, plus il aura de marge de manœuvre vis-à-vis de certaines procédures. Nous pouvons enfin citer l'exemple de cet IBMer avec trente ans de compagnie qui refuse systématiquement depuis dix ans de signer les *Règles de Conduite dans les Affaires* : chaque année il reçoit une lettre de son manager lui précisant que ce qu'il fait est illégal, l'IBMer refuse tout dialogue, et la situation est bloquée jusqu'à l'année suivante; cependant ce détournement des procédures reste peut-être une particularité latine.

Voyons à présent les données relatives à la communauté et au sens.

8. CONSTRUCTION ET DÉCONSTRUCTION DE LA COMMUNAUTÉ À IBM

We the People at IBM.

Nous les personnes d'IBM croyons qu'aucun de nous n'est aussi fort seul que nous tous réunis. Nous sommes plus forts ainsi grâce à notre diversité sociale et culturelle. De plus, nous sommes fiers de faire partie d'une compagnie qui est sensible aux besoins de ses employés et de ses communautés. [...] Ensemble, Nous les personnes d'IBM – Amérindiens, Asiatiques, Noirs, Blancs, Handicapés, Homosexuels et Lesbiennes, Jeunes et Vieux, ou autre combinaison de ces traits, nous conduirons IBM au travers des années 1990 vers le siècle prochain.⁸¹ (Intranet 1998)

La communauté se compose selon notre cadre opératoire de deux dimensions essentielles : la culture, la structure.

8.1 LA CULTURE COMMUNAUTAIRE

Au sein de la culture s'articulent plusieurs composantes et indicateurs : composantes historique (valeurs historiques, symboles issus de l'Histoire de la communauté, passé commun), idéologique (croyances), familiale (familiarité).

8.1.1 La composante historique

Elle se décompose en un sentiment de passé commun ainsi qu'en valeurs historiques.

8.1.1.1 Un passé commun

Nous avons vu que la compagnie s'efforce de défendre la mémoire corporative en ces temps troublés.

Concrètement, cela a pris plusieurs formes : boni de 300 FF au salaire après dix ans, création du Club des 25 ans de compagnie, du Club des 35 ans, du Club

des deux générations (inauguré par Watson lorsque son fils entra à IBM). Entrer dans le Club des 25 ans donne lieu par exemple à une invitation à dîner pour le fêté et cinq de ses amis (250 FF pour chacun), une lettre de félicitations du PDG, trois jours de congés supplémentaires.

Watson senior appelait cela « La Famille IBM » et en un sens il avait raison, puisque même aujourd'hui les employés racontent que l'on peut reconnaître un IBMer dans la rue, tandis que Peters et Waterman avouent en 1982 qu'ils rencontrent parfois des IBMers (ou anciens IBMers) dans leurs voyages, et que tous parlent d'IBM de la même façon. Nous pouvons même penser que le sentiment d'un passé commun est relayé par celui d'un futur commun, lorsque nous lisons dans le pamphlet du syndicat SNA d'IBM, au sujet de l'intégration des filiales :

Dès le 1er janvier, TOUS seront IBM, sans distinction : en 1999, plus question de parler des ex-Axone, ex-CGI, ex-Seprim, etc.

Ce sentiment d'un passé commun est grandement facilité par la pérennité de valeurs issues de cette époque.

8.1.1.2 Des valeurs issues du passé

Selon notre questionnaire, peu d'IBMers sont conscients de ce qu'étaient les valeurs du passé, exceptées encore celles bien connues des trois principes de Watson. Ainsi en est-il du respect de l'individu, qui continue à vivre grâce notamment à l'ambiance de petit groupe où les rapports entre cadres et manager direct sont de ce fait très spontanés, ou grâce au fait que les commerciaux ont toujours une garantie de se voir attribuer des territoires individuels et personnels (McKenna, 1989). Il en est de même des valeurs humanistes de Watson (notion d'entreprise providence), que nous développerons plus loin. Nous ne savons pas par contre si le country club IBM fondé par Watson père et ses employés (Peters et Waterman, 1982) a survécu, ou s'il a même existé en France.

8.1.1.3 Remise en cause de la composante culturelle historique de la communauté

Cette remise en cause a trait à la politique de ressources humaines ainsi qu'à des mutations dans la composition du personnel.

⁸¹ Traduction libre.

Citons ainsi pour commencer le fait que la gestion de la crise à partir de 1993 a laissé des séquelles dans le personnel, séquelles psychologiques que nous avons déjà mentionnées. Ajoutons à celles-ci le constat d'un cadre qui blâme la direction d'avoir nommé au poste de DRH une cadre qui ne s'y connaissait absolument pas en ressources humaines, fait aggravé par la crise qui régnait alors. Autre trait dérangeant de la politique de ressources humaines, l'embauche de personnes extérieures et les parachutages à partir de cette même époque.

En ce qui concerne les mutations du personnel, une entrevue nous mentionne le fait que l'accroissement important des employées femmes (notamment aux fonctions marketing en forte croissance) a changé l'ambiance - surtout dans les fonctions de vente, et IBM est à ce jour encore en train de recomposer certaines de ses politiques pour promouvoir le statut féminin au sein de la compagnie.

8.1.2 La composante idéologique

8.1.2.1 Des croyances

Le partage des idéologies aide à former une communauté, et IBM profite pleinement de ce facteur. Ainsi, les réponses à notre questionnaire nous indiquent que les employés croient en des valeurs que promeut l'organisation depuis très longtemps. Ce sont le respect et la satisfaction du client (cité quatre fois), le respect de la personne (cité deux fois), puis l'excellence, le profit, le travail d'équipe, l'exécution, la responsabilité, la loyauté, la satisfaction de l'actionnaire. Tout cela forme ce qui est appelé « l'esprit IBM », et qui est défini comme suit dans les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988):

Ce sentiment d'appartenance constitue une chaîne à travers tous les employés. C'est un sentiment de fierté d'appartenir à une société importante, bien accueillie partout dans le monde. Ce sont des principes fondamentaux partagés et vécus.

Le chroniqueur rapporte ensuite ce qui découle de ce sentiment, tels « la solidarité, le réconfort, l'aide ». Maisonrouge (1988) note d'ailleurs que

c'est l'amour des autres qui mène au succès [...]. Les compagnies qui ont la meilleure image sont celles qui ont les meilleures relations humaines et [...] ce sont très souvent celles-ci qui sont les plus profitables.⁸²

⁸² Traduction libre.

Au travers de ces citations, nous voyons poindre deux mythes mis en relief lors de notre entrevue avec de Gaulejac : le mythe de l'informatique qui veut que les communications soient sans frontière (ce mythe s'appliquerait ici aux rapports humains), et le mythe du citoyen du monde, bienfaiteur de l'humanité (qui fait dire à certains IBMers que la compagnie permet de changer le monde en l'améliorant). Corollaire de ces deux mythes, nous pouvons citer l'exemple de ce site Intranet où sont répertoriés, pour preuve de soutien aux communautés et « minorités visibles », le nombre de femmes, de Noirs, d'autochtones engagés depuis quelques décennies.

Il est très important de bien comprendre cette dimension idéologique essentielle qui fait de la compagnie une entreprise qui n'aime pas licencier ou être en procès, car cela est contraire à son image de bienfaitrice. La paix sociale est fondamentale, et la direction d'IBM France fera tout pour ne pas licencier un employé afin d'éviter de briser cette tranquillité.

8.1.2 Remise en cause de la composante culturelle idéologique de la communauté

Celle-ci est essentiellement due à la perte de mémoire de l'entreprise que nous avons déjà exposée. Les nouveaux embauchés adhèrent semble-t-il moins aux valeurs corporatives, exceptées celles, que l'on retrouve généralisées à la majorité des entreprises, de l'excellence, de la carrière. Que dire des appelés de l'externe dont l'attrait pour la compagnie est le salaire et un nom reconnu.

8.1.3 La composante familiale

8.1.3.1 La familiarité

La familiarité des rapports est très présente à IBM. Les réponses à notre questionnaire révèlent que chacun des participants constate l'existence d'un certain degré de familiarité, forte pour trois personnes, assez forte pour une, moyenne pour sept. L'entrevue avec de Gaulejac s'est ainsi également focalisée sur le mythe de la famille présent à IBM. Par exemple, la compagnie instaure ce genre de rapports (appellation par le prénom depuis quelques années, tutoiement et courtoisie), tandis qu'en parallèle elle développe une série de mesures qui permettent parfois aux employés de reporter la prise en charge de l'extra-professionnel sur les épaules de l'entreprise. On rapporte ainsi (sans savoir si cela

s'applique toujours) que des fleurs sont envoyées pour l'anniversaire de mariage lorsque celui-ci est connu, qu'un dîner est offert une fois l'an, que des « dîners de famille » (managers, employés et conjoints) officiels ont lieu de temps à autre.

Nous pensons que ce mythe de la famille s'est beaucoup assoupli, sans doute en partie des restrictions budgétaires. Il en résulte que nous n'avons pas entendu parler de l'existence des mesures citées ci haut, du moins dans les années 1990. Il reste que les rites d'IBM ont beaucoup trait encore aujourd'hui au développement du sentiment d'appartenance : déjeuners au restaurant, sorties d'équipe durant une journée de travail, pauses café du matin et du midi, sports d'équipes (gymnase dans le sous-sol de la tour). Remarquons le symbolisme des sorties collectives au restaurant, les plus nombreux des rites :

Symbole de la participation à un rite, à un projet, une fête, le banquet est le lieu de l'échange où les distinctions de classe et de race s'effacent, où tous les participants partagent les mêmes mets préparés [...]. (Julien, 1997)

Ceci n'est pas sans rappeler l'idéologie d'égalité entre races et genres que prône IBM.

8.1.3.2 Remise en cause de la composante culturelle familiale de la communauté

La familiarité tient bon à IBM, mais le seul reproche que l'on puisse lui faire est son manque de spontanéité. En fait, c'est une familiarité imposée, et ainsi que le font remarquer Pagès et al (1979), la cordialité est de mise même avec son pire ennemi dans l'organisation. La conséquence est que les rapports humains sont peut-être faussés.

Le second domaine concerné par notre analyse de la communauté est le type de structures qu'IBM se donne afin de renforcer le sentiment d'appartenance.

8.2 DES STRUCTURES COMMUNAUTAIRES

La dimension structurelle de la communauté se subdivise en composantes idéologique (normes, prescriptions, emprise sur la vie quotidienne, place du libre examen), économique (partage des bénéfices, politiques de coopération, propension au conflit), et familiale (coopération, politiques d'entraide).

8.2.1 La composante idéologique

L'idéologie communautaire entraîne l'apparition de structures (des normes et des procédures), lesquelles favorisent l'emprise des valeurs sur la vie quotidienne, ainsi qu'un manque potentiel de libre examen.

8.2.1.1 Des normes et des procédures

Les données issues de notre questionnaire font état de normes tels que les plans chiffrés, les règles de conduite, qui sont applicables à tous en tout temps et tout lieu. Il existe également des directives sur lesquelles le management insiste grandement, et qui ont trait au respect des procédures et des budgets, au travail d'équipe, à la satisfaction du client, à l'exécution des directives. Le management n'est qu'un relais de directives qui sont applicables à lui aussi. Ainsi que Watson y veillait dès les débuts de l'entreprise, les règles sont valables pour tous. Une anecdote circule à ce sujet, qui veut que Watson senior ait été pris en délit de non-port du badge à l'entrée d'une tour IBM; l'agente de sécurité, ne le connaissant pas physiquement, lui a interdit l'accès au bâtiment, et Watson s'est plié au règlement.

La plus « communautaire » des procédures est sans doute celle qui, contenue dans le *Personal Business Commitments* (le fameux « team »), enjoint l'employé de se consacrer à l'esprit d'équipe. Cela peut prendre, selon une source Intranet, plusieurs formes : apporter une critique constructive à ses collègues, de l'assistance à des personnes moins expérimentées, travailler à l'esprit d'équipe entre les entités IBM.

8.2.1.2 Une emprise sur la vie quotidienne

L'emprise d'une organisation est chose assez difficile à mesurer, mais il demeure quelques détails plus accessibles. Ce sont le port permanent du badge IBM (avec photo et identité), la dénomination officielle égalitaire de « collaborateurs » (au lieu d'employés), la prise des repas dans de grandes cafétérias où l'on retrouve tous les IBMers, les déménagements d'étages assez fréquents permettant de rencontrer d'autres personnes et entités. Citons enfin le fait que les *Règles de Conduite dans les affaires* présentent en troisième partie une série de mesures concernant les conflits d'intérêt et qui suivent l'IBMer jusque chez lui : même en dehors des heures de travail, on ne peut aider un concurrent,

fournir un renseignement, posséder des intérêts financiers ou s'engager politiquement sans risquer de déroger à l'éthique IBM.

8.2.1.3 Un libre examen limité

Sur nos onze répondants, l'un pense que sa marge de manœuvre vis-à-vis des procédures est nulle, quatre la pensent faible, deux moyenne, un forte, un variable, et deux ne se prononcent pas. Les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988) relatent les propos d'un directeur commercial dans les années 1940 :

Le tout est d'imposer à chacun, à son entrée chez nous, une même foi, les mêmes principes, une absolue communauté d'esprit. S'il est réfractaire, nous l'éliminons.

Ce radicalisme a été abandonné depuis les années 1950, mais les règles gouvernent aussi rigoureusement que les chefs d'antan - qu'elles ont remplacés. Cela dit, des remises en question ont vu le jour en la matière.

8.2.1.4 Remise en cause de la composante structurelle idéologique de la communauté

Plusieurs remises en cause de mécanismes structurels de l'entreprise apparaissent.

Il y a tout d'abord l'augmentation du temps partiel dans l'entreprise (15 % des effectifs aujourd'hui). Or nous savons par la direction des ressources humaines que le temps partiel engendre une moins bonne notation par les managers. L'Intranet, s'il montre que le temps partiel est accepté et favorisé, évoque aussi les moindres possibilités en ce qui concerne la carrière. En vue de l'augmentation du pourcentage, peut-on penser que les employés seraient moins attirés par une carrière dans l'entreprise ?

Par ailleurs, nous avons vu, sans pouvoir prétendre les généraliser, des manifestations claires de refus de l'idéologie, comme la non signature des *Règles de Conduite dans les Affaires*. Halbherr (1987) note aussi les faits suivants :

Imbert refusait d'accepter l'assujettissement imposé par l'organisation. La normalisation, l'adaptation douce aux besoins de l'entreprise, il ne l'admettait pas. Il y voyait une menace pour son individualité. En face d'une majorité écrasante qui considérait que d'autres choix n'existaient pas, il prenait le risque de l'opposition, insistait sur le droit à un avis différent, et donc parfois opposé à la ligne hiérarchique. Par son opposition, Imbert faisait apparaître des éléments refoulés dans l'entreprise, ce que la morale protestante ne voulait pas permettre, ce qui menaçait de déranger ou même de dissoudre l'organisation.

D'autres mécanismes semblent déstabilisés dans la compagnie, mais il est rare que ces dysfonctionnements soient évoqués. Notons ainsi l'échec des « portes ouvertes » et le copinage qui ôte de sa crédibilité au recrutement égalitariste.

8.2.2 La composante économique

La composante économique s'articule en deux temps : les politiques de coopération à but lucratif, et le partage de certains bénéfices de l'entreprise.

8.2.2.1 Les politiques de coopération

« Toute l'équipe monte ou personne » : c'est ainsi que l'on nous résume l'esprit d'équipe dans une entrevue.

Les exemples de mise en commun des forces de plusieurs entités font légion au sein d'IBM, dont le plus récent et bel exemple est la synergie issue de IBM Global Services – soit les filiales de services Axone, CGI, Cimad France, Eurequip, Intexis, Seprim, LY-D Informatique (*The Economist*, 6 juin 1998). Une pratique courante est également de faire appel à des entreprises externes, possédant une technologie que n'a pas la compagnie, pour se joindre à la communauté économique IBM : ce fut le cas de Lotus et de Tivoli en 1995 et 1996.

La coopération de ces entités est renforcée, selon la direction des ressources humaines, par la verticalisation des processus : par exemple, la mise sur pied de l'entité CRM (*Customer Relationship Management*) veille à la satisfaction des clients dans chacune des entités, et donc de façon transversale. L'avènement d'un environnement matriciel est censé renforcer cette transversalité. Et lorsque l'un membre de son équipe part pour une autre entité, plutôt que de dire qu'on l'a perdu, il faut croire que l'on a gagné une cause auprès de cette entité (*Fast Company*, octobre / novembre 1998).

Cette communauté économique pousse la direction jusqu'à désinvestir où elle fait concurrence à ses clients, comme cela a été le cas lors de la cession des activités de télécommunication.

8.2.2.2 Le partage des bénéfices

Il y a peu à dire sur les bénéfices en ce qui concerne nos données, excepté le fait que des programmes de stocks options sont ouverts aux employés depuis cinq ans environ. Auparavant, moins d'un millier d'IBMers détenaient des stocks

options, et la direction a choisi d'y remédier, espérant pour 1998 un chiffre de seize mille détenteurs.

8.2.2.3 Remise en cause de la composante économique de la communauté

Lorsque Gerstner arriva en 1993, l'une de ses volontés fut de « casser les baronnies » (*Les Échos*, 17-20 mai 1999). Cela signifiait principalement de tirer un trait sur

l'organisation par types de produits au profit d'une structure qui privilégie la vente de solutions en fonction des métiers des clients, en cassant le pouvoir des filiales géographiques dotées d'une large autonomie.

La conséquence en est une structure matricielle, qui permet une composition entre des prises de décision locales, régionales et mondiales.

Repris au niveau interne de l'entreprise, le thème des baronnies, ou des « chapelles » comme les nomme une employée, est foisonnant, en dépit des directives visant à améliorer l'esprit d'équipe. Si IBM possède un talon d'Achille, c'est bien celui du manque de coopération entre ses entités. Par exemple, l'entité logiciels ne privilégiera dans sa publicité aucune plate-forme, afin de réaliser le plus de profits possibles. En attendant, les divisions AS/400 et RS/6000 grincent des dents... Ces deux dernières entités n'ont d'ailleurs, aux dires d'une employée, jamais élaboré de campagne générique sur les plates-formes IBM.

Selon McKenna (1989), IBM est douée pour remonter les divisions les unes contre les autres, même sans le vouloir : des managers assignent plusieurs groupes sur un même projet et lancent un « que le meilleur gagne », la compagnie fait appel à des externes puis les laisse tomber après la coopération. Plusieurs produits IBM sont selon McKenna incompatibles entre eux. En fait les entités deviennent des entreprises dans l'entreprise, et la compagnie passe beaucoup plus de temps à trouver les moyens de les coordonner qu'à les faire effectivement travailler ensemble. La direction est très consciente de cet état des choses, et du conflit entre individualisme et esprit d'équipe dans l'entreprise (entrevue de Tom Bouchard, Intranet; *Team Blue Taskforce*). Les employés le sont également, ainsi que le montre le sondage global de juin 1998 : moins de la moitié des IBMers pensent que les entités travaillent toutes vers la réalisation d'objectifs communs. Par contre, une forte proportion d'employés s'accorde pour dire que le travail

d'équipe se fait bien dans leur groupe de travail. En somme, l'esprit d'équipe ne s'applique qu'aux proches.

8.2.3 La composante familiale

8.2.3.1 Des politiques d'entraide

L'un des exemples fournis pour remplir la section « gagner » du PBC est de mener une vie équilibrée entre le travail et la vie personnelle. Cette nécessité se base sur des réalités concrètes pour IBM : ainsi, selon une source Intranet, 67 % des employés font partie d'un ménage à deux revenus, 42 % ont des enfants demandant une assistance particulière, 33 % ont la responsabilité d'une personne âgée ou d'un adulte sous tutelle.

Nombreuses sont les politiques d'aide aux employés répertoriées sur l'Intranet, sous le nom de *Community Programs*. Une définition en est donnée :

*Pour de nombreux IBMers, une vie équilibrée inclue un engagement au sein d'une communauté. IBM offre des programmes spécifiques permettant à ces employés de bénéficier du temps et des ressources nécessaires à une contribution active à leurs communautés.*⁸³

De la consultation, de l'information et de l'éducation sont offertes (pas toujours gratuitement) aux employés qui le désirent. Les domaines d'application sont variés : l'enfance (conseils aux parents, aide à l'adoption, aide aux parents d'enfants handicapés), la santé (couverture des frais médicaux, dentaires et liés à l'ophtalmologie pour toute la famille de l'IBMer), le communautaire (aide monétaire et en nature à certains organismes dans lesquels sont engagés les IBMers), la vieillesse (retraite et conseils), le logement, les loisirs. Nous notons également la formation plus récente (depuis 1992) de 26 « comités pour la diversité », et d'une entité spécifique appelée *Global Workforce Diversity*. Cette dernière promeut les employés ayant des difficultés d'intégration pour des motifs divers (handicaps physiques, psychologiques - vétérans) et innove en produisant des accessoires pour les aider dans leur travail. L'entité recense également ses minorités de la façon suivante : 22 000 employés (29, 4 % du total), dont 4 100 femmes et 2 200 minorités aux postes de management en 1996.

Cette aide est disponible pour tout IBMer, à partir du premier jour d'emploi, et ce qu'il soit à temps plein ou partiel. Les veufs et veuves d'IBMers en

bénéficient également. Il est dit que 133 000 familles ont utilisé les services pour l'enfance, et 73 000 employés ceux pour la vieillesse. Le sentiment de sécurité qui attache nombre d'IBMers à leur compagnie provient en très grande partie de toutes ces mesures.

8.2.3.2 Une coopération spontanée

Le passé de la compagnie révèle quelques marques de coopération spontanée.

Remarquons ainsi l'existence de la CARA, fondée en 1977 et regroupant les retraités et préretraités membres d'IBM depuis plus de 25 ans. Son objectif est, selon les *Chroniques de la Compagnie IBM France* (1988),

de maintenir entre ses membres la camaraderie et souvent l'amitié existant au cours des années d'activité. Elle apporte également une aide morale et matérielle à ses membres en difficulté. Elle organise des manifestations culturelles et de loisirs.

À la même époque, Maisonrouge (1988) nous révèle l'existence d'une aide informelle pour les IBMers du Vietnam souhaitant être mutés en France du fait de l'instabilité politique, et, dans les années 1980, d'accidents d'avion et de tremblements de terre ayant fait perdre à la compagnie plusieurs de ses employés.

8.2.3.3 Remise en cause de la composante structurelle familiale de la communauté

La question que nous n'avons su résoudre est celle, fondamentale, de l'applicabilité de tous les principes concernant l'équité devant l'emploi, la défense de la diversité pour les filiales d'IBM dans le monde – lesquelles n'ont pas les mêmes moyens, ni la mentalité américaine permettant d'injecter du « politiquement correct » partout. D'ailleurs, de tous nos répondants, aucun n'a utilisé ce genre de programmes; ne sont évoqués que la mutuelle, le comité d'entreprise, la retraite, l'éducation, les prêts. Cinq des répondants n'ont rien répondu à cette question des politiques d'aide utilisées, et un a répondu « aucune ».

En ce qui concerne l'entraide, elle est ressentie comme moyenne par trois répondants, forte par trois autres; les autres réponses, bien qu'affirmatives, recensent les difficultés d'une saine collaboration spontanée : coupures budgétaires augmentant la charge de travail et influant sur l'écoute des autres,

⁸³ Traduction libre.

importance des personnes et de leur caractère, système de management poussant à l'individualisme.

9. LA QUÊTE ET LA PERTE DU SENS À IBM

Pour que soient évités la persécution, la liquidation et autres symptômes de frottement social, il faut que les côtés positifs de la propagande soient rendus aussi efficaces que le négatif... Sans la sécurité économique l'amour de la servitude n'a aucune possibilité de naître. (A. Huxley, Le meilleur des mondes, préface de l'édition de 1946)

La quête de sens se décompose selon nous en deux domaines que sont l'historique et le spirituel, lui-même subdivisé en sens spirituel individuel et sens spirituel organisationnel.

9.1 LE SENS HISTORIQUE

Le sens de l'Histoire se traduit d'abord au niveau organisationnel, et permet la mise en place de fils conducteurs passés, présents et futurs - ce sont nos indicateurs. Nous y ajoutons une nouvelle composante, le sens de l'Histoire vécu au niveau individuel.

9.1.1 Sens de l'Histoire organisationnelle

Le sens de l'Histoire organisationnelle est une dimension qui ne sort pas de la caractérisation suivante : la quête et le maintien de leadership. Cela n'est peut-être pas suffisant au regard de certains, comme le montre cet extrait du tract du syndicat indépendant SNA d'IBM France (novembre 1998), au sujet de l'intégration des filiales :

Cette intégration est maintenant fixée au 1^{er} janvier 1999. LE SNA pense, plus que jamais, que c'est l'occasion unique de redonner un SENS, un projet, une dynamique nouvelle, à l'ensemble de notre ENTREPRISE.

9.1.2 Sens de l'Histoire au niveau individuel

La carrière est l'un des mythes fondateurs de la compagnie, pourvoyeur de sens individuel. Halbherr (1987) cite à ce propos Bonetti et de Gaulejac dans *Condamnés à réussir*⁸⁴:

Les systèmes de carrière constituent des champs sémantiques servant de référent aux histoires individuelles... Ce système contribue à « donner un sens » aux histoires personnelles en leur conférant la forme d'une « carrière » à l'intérieur de l'entreprise.

9.1.3 Fils conducteurs passés, présents, futurs

Les fils conducteurs essentiels sont selon nous ceux de la compétition au niveau externe, du maintien de la communauté à l'interne.

Cependant nos données trahissent un manque de clarté dans la réalisation de ces objectifs. Notre questionnaire a en effet reçu des réponses très diverses à ce sujet : une personne a nié l'existence de fils conducteurs, trois n'ont pas répondu, quatre ont reconnu l'apparition d'une direction depuis l'arrivée de Lou Gerstner, deux ont évoqué la perte de pouvoir régional au profit des directives mondiales, une enfin a évoqué le changement constant des formes (sans le fond) de l'organisation comme fil directeur.

Le dernier sondage global de juin 1998 révèle quant à lui que les employés ont eu par le passé une très grande confiance en leur entreprise au niveau du pourvoi de fils conducteurs, mais que cette confiance diminue très significativement - atteignant ainsi le niveau des autres compagnies du secteur d'activité. Par ailleurs, un peu plus de la moitié du personnel seulement pense que le management fait un bon travail dans la communication d'un sens, d'une direction - notamment en transformant les objectifs théoriques d'IBM en actions spécifiques. Il est à noter un rattrapage par rapport aux normes de l'industrie à ce sujet. La proportion d'IBMers voyant un lien entre leur travail et les objectifs de la compagnie est également en amélioration, bien au-dessus des moyennes du secteur d'activité.

Notre entrevue avec de Gaulejac a permis de déterminer une cause possible de ce flou des fils conducteurs. En effet, l'évolution structurelle de la compagnie lui a finalement permis de combiner plusieurs formes d'organisation : matricielle, en réseaux, hiérarchique, géographique. Il devient difficile de ce fait de savoir sous

⁸⁴ *Sociologie du travail*, 4/82, p. 408.

quelle règle chacun se situe, puisque les directives de plusieurs entités au sujet d'un même sujet peuvent être contradictoires. L'incertitude provient alors du fait que la sanction ou la récompense peuvent être issues d'une même action.

9.2 LE SENS SPIRITUEL

9.2.1 Le sens spirituel individuel

9.2.1.1 *Le sens de la vie par le travail*

Une publicité pour le recrutement IBM auprès des jeunes diplômés en 1990 se base sur l'accroche :

IBM, le chemin le plus court entre moi et ce que je veux devenir.

Ainsi que le note Aubert (1997), cela est très proche du « deviens ce que tu es » nietzschéen.

Halbherr (1987) se réfère à ce sujet à une enquête menée tous les deux ans en ce qui concerne le sens que procure le travail à IBM aux employés. Le principe est d'évaluer l'importance accordée à plusieurs éléments de la vie professionnelle, en les notant entre 1 et 5. Voici ces éléments - que nous souhaitons conserver pour apporter des correctifs à notre cadre opératoire :

- *salaires : bonne évolution du salaire;*
- *sécurité de l'emploi : être certain de pouvoir travailler chez IBM aussi longtemps qu'on le désire;*
- *région : vivre dans une région agréable;*
- *temps personnel : avoir un travail qui laisse du temps libre pour sa vie et la vie familiale;*
- *liberté d'organisation : avoir la liberté d'organiser son travail comme on l'entend*
- *succès IBM : avoir un travail qui permette d'apporter une contribution réelle au succès d'IBM;*
- *conditions matérielles : avoir de bonnes conditions matérielles de travail (climatisation, lumière, espace, etc.);*
- *reconnaissance des mérites : voir ses mérites reconnus quand on fait un bon travail;*
- *travail stimulant : pouvoir faire un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser;*
- *promotion : avoir la possibilité d'accéder à des postes de niveau plus élevé;*
- *coopération : travailler dans un service où les gens coopèrent efficacement;*
- *relation au chef direct : avoir de bonnes relations avec son chef direct;*
- *relation aux collaborateurs : avoir de bonnes relations avec ses collègues;*
- *utilisation des connaissances : utiliser pleinement ses connaissances et aptitudes dans son travail;*

- *avantages sociaux : les avantages sociaux dont on bénéficie chez IBM.*

Reprenons chacun de ces éléments pour les discuter en fonction de nos données auparavant exposées et de notre propre observation.

Le salaire connaît de bonnes évolutions mais se situe désormais derrière ceux de la compétition, sauf pour ceux qui sont embauchés par IBM en cours de carrière.

La sécurité d'emploi a été sérieusement ébranlée par la crise de 1993 et les renvois massifs (50 % du personnel). Rappelons que la direction des ressources humaines a remplacé le terme emploi à vie par celui d'employabilité, lequel limite les responsabilités de la compagnie en matière de carrière et de sécurité d'emploi. Les réponses à notre questionnaire apportent d'autres éléments. Sur la possibilité de faire carrière à IBM, cinq répondent « oui », trois « de moins en moins », un « peut-être », un « non », un ne se prononce pas. En ce qui concerne l'amélioration de la situation de l'employé, six répondent par la négative (du fait de l'empiétement sur la vie privée, du moindre espace accordée à chacun depuis la généralisation des espaces ouverts, des salaires qui tiennent compte de la performance instantanée plutôt que d'une évolution de long terme); deux personnes n'ont pas su répondre, les trois autres ne se prononcent pas.

La région d'Île-de-France, et plus précisément Paris-La-Défense, en proche banlieue de Paris, est reconnue comme une région favorisant le stress, via la pollution, les embouteillages et la population importante que s'y regroupe.

Le temps personnel laissé après le travail se compte sur les doigts de la main pour les managers et ceux bénéficiant d'emplois de responsabilité (de 10 à 12 heures de travail quotidien). Quant aux autres employés cadres, leurs horaires sont assez fixes, de 9h00 / 9h30 le matin jusqu'à 18h / 19h00 le soir. Notons qu'il est assez mal vu de terminer avant 18h00, même si l'on est au bureau à 8h00. Ce comportement donne lieu à des boutades et quelques pointes ironiques. Les managers eux-mêmes arrivent souvent avant leurs subordonnés, et repartent après eux. Notons par contre que beaucoup est proposé pour favoriser la qualité de la vie personnelle : outre les exemples cités dans notre dimension de la communauté, notons le fait que des séminaires et une consultation gratuits sont offerts aux futurs retraités pour discuter des objectifs de vie, faire une évaluation financière personnalisée et prodiguer des recommandations.

La liberté d'organisation, le sentiment de contribution au succès IBM, les conditions matérielles de travail (tour éclairée, climatisée, bureaux neufs et ordinateurs de grande qualité), la reconnaissance des mérites sont des éléments que nous pensons tout à fait adéquats pour parler de la compagnie.

La motivation par le travail est un peu moins évidente à reconnaître. La plus grande motivation que nous ayons observée se trouve chez les managers, une bonne part des nouveaux embauchés, et les commerciaux. Nous avons également constaté que certaines personnes proches de la retraite, des personnes à mi-temps et quelques cadres hommes et femmes montraient peu d'entrain, pas du fait de leur personnalité propre mais de leur travail, jugé peu « transcendant ». Au total et selon le sondage global de juin 1998, 70 % des IBMers se disent satisfaits de leur travail.

De même, la promotion est une valeur sur laquelle pèse une certaine incertitude, celle de la relégation à un poste non convoité, ou encore celle de la voie de garage pour les plus anciens.

La coopération souffre quant à elle des dysfonctionnements exposés dans la dimension de la communauté. Elle n'est pas spontanée, il faut aller la chercher véritablement auprès des autres entités. On ne peut s'étonner de cet état des choses lorsque l'on sait qu'IBM est constituée d'une multitude de micro-entités (parfois même temporaires), et que globalement personne ne sait ce que les autres font concrètement. Citons Halbherr (1987) :

Selon un « mode [de transfert] catholique », il [(l'employé)] verra un champ en dissolution, où les séparations vétustes sont en train de se dissoudre, laissant place aux petits arrangements pratiques, seuls capables de donner du sens et de perpétuer la structure. Selon un « mode protestant », il verra un champ resserré, où les séparations deviennent plus claires, plus significatives et davantage porteuses de ce qui définit le sens dans la société. Évaluant ces deux directions, il aura le choix de s'engager vers l'une ou l'autre, selon qu'il voudra faire apparaître plus clairement les classements dans une société en dissolution, ou qu'il voudra dissoudre les classements dans une société en voie de congélation.

Les derniers éléments, à savoir la bonne relation au manager direct, aux collaborateurs, l'utilisation des connaissances et les avantages sociaux, sont une bonne description de l'organisation. Ajoutons simplement deux bémols : d'abord, les bonnes relations avec les managers sont toujours tributaires des personnalités de ces derniers - ce qui cause parfois de lourdes mésententes, comme nous le

confiait une employée; par ailleurs, l'élément d'utilisation des connaissances engendre parfois une frustration de la part des employés (recyclage constant nécessité par les mutations de poste aux trois ans, mais de moins en moins d'opportunités de cours).

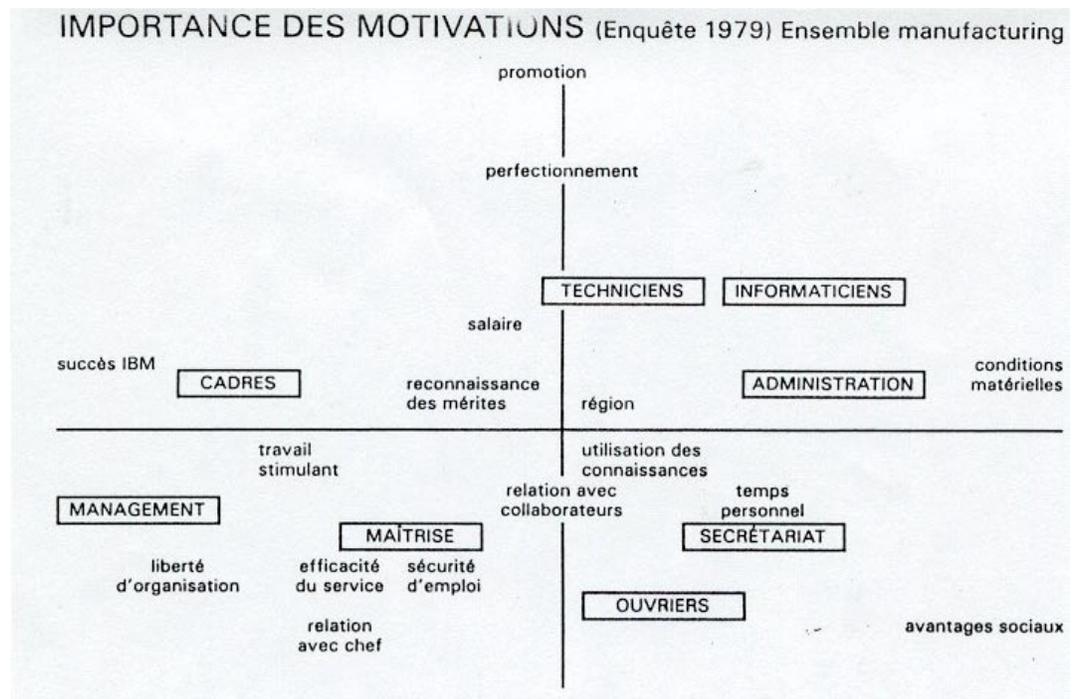
9.2.1.2 La motivation

La motivation de nos répondants est forte dans sept des onze cas, moyenne dans deux cas, faible dans un. Les difficultés évoquées par ces personnes sont la nécessité de faire quelque chose d'utile, le salaire peu compétitif, l'attrait de la concurrence, le manque de liberté d'action, le besoin de reconnaissance verbale, financière ou dans la carrière. Des entrevues nous ont révélé que des cas de démotivation sur plusieurs années se sont résolus par une séparation de commun accord entre ces personnes et IBM.

Ainsi que le notent Pagès et al (1979), ce qui compte le plus pour les IBMers, ce sont les satisfactions d'ordre moral : la considération, le respect, le fait de savoir que l'on n'est pas un pion, la possibilité de parler et de rencontrer des gens. D'ailleurs un indice du niveau moral est régulièrement calculé toujours selon ces auteurs. Si cet indice est insuffisant, des commissions sont érigées; il y en a ainsi eu par exemple sur les femmes en 1976, et sur le fait d'être ingénieur technico-commercial pendant trente ans en 1978. Halbherr (1987) ajoute que ces préoccupations sont affaires de cycle de vie : entre 20 et 30 ans, on cherche davantage la promotion et le perfectionnement, entre 30 et 50, un travail stimulant et bien rémunéré, après 50 ans, la sécurité de l'emploi (enquête IBM, 1979).

Halbherr permet d'aller encore plus loin dans l'analyse de la motivation à IBM. Une enquête de 1979, bien que datée, peut nous révéler quelques précieux indices sur la variation de la motivation selon la situation de l'entreprise :

Figure 2. Variation de la motivation en fonction de la profession dans l'entreprise



9.2.1.3 L'accomplissement de soi

L'accomplissement de soi semble être une valeur défendue tout particulièrement par l'organisation. En témoignent les nombreuses sources dans l'Intranet, telle que la flexibilité quant à l'organisation et le lieu de son travail, la possibilité depuis 1956 de quitter l'organisation pour des congés sabbatiques de une à trois années, l'assistance (financière, sportive, nutritionnelle, médicale - prévention du cancer, des maladies cardio-vasculaires, du stress) pour vivre un mode de vie plus sain.

Le sondage global de juin 1998 permet à ce titre de compléter ces premières informations. Ainsi, si IBM est un peu moins considérée comme une bonne compagnie pour le personnel que par le passé, il n'en reste pas moins que les résultats la situent bien au-dessus de ceux des compagnies de son secteur d'activité. La majorité des IBMers disent posséder un sentiment d'accomplissement dans leur travail, faisant preuve d'une amélioration dans leur perception de

l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Depuis 1997, l'attachement des employés à leur compagnie⁸⁵ s'est également accru.

Les réponses à notre questionnaire viennent confirmer ces faits. À la question portant sur la satisfaction du travail, huit personnes répondent qu'ils ont une forte satisfaction (avec les nuances tels que le salaire peu élevé, le temps passé dans les transports, le manque de temps passé pour travailler en profondeur, la demande de plus de responsabilités, les dysfonctionnements de l'organisation), deux répondent que la leur est moyenne (manque de temps pour travailler efficacement, défaut de liberté d'action), un répond que sa satisfaction est très moyenne (il souhaiterait que soit davantage promu le télétravail).

9.2.1.4 L'entreprise, un guide

Il est vrai, comme le soulignent Pagès et al (1979), que la compagnie a créé une nouvelle culture faite d'amalgames. La première composante en est les valeurs humanistes chrétiennes : respect, valorisation de l'effort et du sacrifice, persévérance, intégrité. La seconde se compose de valeurs modernistes comme le changement, le progrès, l'efficacité, la réussite. Enfin, il existe une composante protestante, que traduit l'importance du travail et du profit.

Peu de données vont cependant en faveur de l'entreprise comme guide spirituel, par contre elle est selon nous un guide pour le comportement et les actions à faire ou ne pas faire (voir notamment les *Règles de conduite dans les Affaires*).

9.2.1.5 La présence au travail

La moitié des IBMers ont, selon le sondage de juin 1998, trop de travail. D'après les réalisateurs de ce sondage, cela est tout de même un bon résultat en comparaison des moyennes de l'industrie. Nous pensons quant à nous que le phénomène n'a guère pu s'arranger dans les années 1990 du fait de la compression du personnel et de la nécessité de continuer à produire la même quantité de travail. Ainsi, d'après une entrevue, il n'y a jamais de fin au travail, du moins si l'on est rigoureux, et le temps manque pour tout réaliser.

⁸⁵ L'attachement à la compagnie se traduit dans ce sondage par la question : « si j'avais la possibilité de travailler pour une autre compagnie, dans une position et un salaire similaires, je ne quitterais pas IBM. »

D'après notre questionnaire, cinq des répondants ne prennent d'ailleurs pas tous leurs congés. Quatre les prennent, deux n'ont pas répondu. Soulignons le fait que les heures supplémentaires des cadres, souvent nombreuses surtout lors d'événements spéciaux, sont non payables mais rattrapables lors des neuf jours cadre annuels.

9.2.1.6 La remise en cause de l'organisation

Selon notre questionnaire et le sondage de juin 1998, il existe plusieurs éléments que les employés n'apprécient guère dans l'organisation. Citons la « planification soviétique » pilotée au niveau mondial, le morcellement des compétences et le problème de communication qui en découle entre les entités, la complexité et la perpétuelle mouvance des structures, le « refus de faire simple », le trop grand nombre de managers dans une carrière, la difficulté à obtenir des informations, l'emprise de la compagnie sur des aspects de la vie jugés personnels (exemple : droits de propriété intellectuelle), la mauvaise indexation des salaires sur les performances. Seules trois personnes sur les onze répondants n'ont rien répondu.

Il est intéressant de constater que bien des éléments constitutifs de l'organisation sont vécus de façon ambivalente. Ainsi, Pagès et al (1979) citent une employée disant qu'elle croit dans les principes de la compagnie, *mais* que ces principes sont mal appliqués; que c'est tout de même bien de les avoir énoncés, *mais* que c'était dans l'intérêt de l'entreprise; qu'ils rejoignent l'intérêt de l'individu, *mais* qu'ils sont mal adaptés parce qu'issus d'une grosse multinationale américaine.

Pour aller plus loin dans ce type de raisonnement, remarquons comme Pagès et al (1979), Aubert et de Gaulejac (1991) et Halbherr (1987) que la critique n'est pas facile à l'intérieur d'IBM. De ce fait, si l'on dit du mal de l'organisation, c'est généralement à voix basse et entre collègues proches, de sorte que le ton du discours est souvent positif et/ou ironique, et que ceux qui ne sont pas contents ici n'ont qu'à aller voir ailleurs - pour se rendre compte qu'ils étaient bien lotis, en fin de compte. Citons Halbherr :

Étrange société qui condamne à une semi-clandestinité sa base démocratique. Qui ne permet d'en parler que dans les couloirs, à travers les blagues et les allusions, mais jamais au sein des circuits officiels. [...] Pauvre management limité à une ligne exécutive ne pouvant jamais vraiment parler de l'origine sociale de ses décisions.

9.2.1.7 La nostalgie

Nous avons déjà évoqué quelques composantes de la nostalgie, celle ayant trait aux syndicats devant la détérioration de certaines conditions de travail, celle des plus anciens du personnel constatant amèrement certains revirements de l'organisation. Cependant la nostalgie est un épiphénomène à IBM. Nous croyons d'ailleurs que ce sentiment devrait décroître avec les nouvelles données des ressources humaines : roulement du personnel plus important, embauches extérieures, fin de l'emploi à vie dans la compagnie.

9.2.2 Le sens spirituel organisationnel

9.2.2.1 L'adhésion à la vision de l'entreprise et la capacité de mobilisation de cette dernière

Adhésion à la vision de la compagnie et capacité de mobilisation des employés par cette dernière sont des réalités très fortes à IBM. Elles sont liées à l'existence de plusieurs avantages que la direction résume par « un bon travail, de bonnes valeurs, une bonne reconnaissance, un bon salaire, de bons bénéfices, une bonne opportunité de croissance, un apprentissage continu » (propos de Tom Bouchard). Plus concrètement, nous remarquerons que beaucoup des avantages sociaux existent aussi pour sécuriser l'employé et l'attacher à la compagnie. Deal et Kennedy (1982) citent quant à eux les immeubles IBM comme exemple d'attention portée aux employés, car ils sont en général grands, modernes, éclairés, dotés de bibliothèques, de restaurants où l'on mange bien, parfois de salles de sport. Le sondage global de juin 1998 permet de voir que 80 % des employés considèrent l'ensemble de leurs avantages comme très satisfaisants comparativement à d'autres entreprises. Ces bénéfices sont associés au principe clef de Watson qui consistait à respecter l'individu et à lui offrir un environnement de travail épanouissant.

C'est pourquoi adhésion à la vision de l'entreprise et capacité de mobilisation sont liées : il existe un sentiment de sécurité, parfois de reconnaissance, envers ces principes et leur application concrète. Notre questionnaire révèle que les quatre cinquièmes des répondants pensent que la mobilisation des employés est bonne, cependant il est précisé dans la moitié des cas que cette mobilisation est due au personnel, lequel est « auto-mobilisé », pour

citer l'un de nos participants. C'est qu'il y a entre l'employé et l'employeur, ainsi que l'exposent Aubert et de Gaulejac (1991), une relation passionnelle :

Dans cette entreprise, il est difficile d'avoir des relations neutres, ce sont des relations affectives profondes. (citation d'un cadre)

Nous croyons que l'imprégnation idéologique peut expliquer en partie cet état des choses. Ainsi par exemple, certains rituels de l'entreprise consistent à diffuser en permanence, au travers de réunions, notes, journaux internes, entretiens et stages, des messages vantant la compagnie ou rappelant ses objectifs, ses valeurs - et ce de manière souvent implicite. L'idée d'une tentative d'emprise idéologique est renforcée par le fait que plus de 50 % des employés sont satisfaits des efforts menés pour être à l'écoute des opinions et suggestions des employés (sondage de juin 1998) : cela signifie aussi que près de 50 % du personnel ne trouvent pas satisfaction dans la ligne idéologique de la compagnie, et parmi eux certainement ceux qui constatent l'inadaptation de la culture américaine à la réalité européenne et française (quatre des onze répondants de notre questionnaire, soit 36 %).

9.2.2.2 Les faux mythes perçus et les formations réactionnelles

Outre les remises en cause des mythes déjà évoquées, un autre des « mythes » de l'entreprise est perçu comme faux par Pagès et al (1979). Cette perception s'est confirmée grâce à notre propre observation. Cette remise en cause a trait à l'idéologie officielle humaniste, laquelle est taxée par certains employés d'hypocrisie américaine, ce parce qu'elle amène des contradictions dans le système. En effet, on demande au personnel d'être individualiste, d'avoir l'esprit de compétition et d'être efficace, en même temps qu'on requiert qu'il ait du respect pour autrui, qu'il soit intègre et ne rechigne pas à sacrifier son intérêt personnel pour celui de l'organisation. Pagès et al considèrent que cet amalgame est caractéristique de l'éthique protestante capitaliste contemporaine.

Par ailleurs, il n'existe à IBM pas de formation réactionnelle au premier sens du terme, excepté probablement celle qui veut que l'on respecte l'individu, sans que cela n'empêche pas le renvoi (même si cela prend d'autres formes moins radicales comme la préretraite) de 50 % du personnel si nécessaire. Cependant ce dernier constat date d'une époque très récente, ce fut une nouveauté dans l'Histoire

de la compagnie, aussi ne généraliserons-nous pas sur ce point. L'avenir nous dira si ce fut un incident de parcours ou si cela deviendra un outil de gestion.

Malgré l'absence de contradiction de ce genre, nous avons cependant répertorié plusieurs types de conséquences de contradictions. La plus connue est celle citée par Aubert et de Gaulejac (1991) d'après un article du *Monde* le 1^{er} février 1990. Le vendredi 26 janvier 1990, un technicien d'IBM se suicide à l'âge de 39 ans, après une convocation par la direction pour mesure disciplinaire. Les suicides sont très rares à IBM, mais l'événement mérite d'être souligné. La CFDT contestera la manière dont s'est déroulé l'entretien avec la direction, transformé selon elle en inquisitoire ne laissant aucune chance à l'accusé de présenter sa défense. Jusque-là, cet individu avait été bien noté. Il a laissé une lettre derrière lui :

Depuis déjà de nombreuses années, je n'avais plus d'illusions sur la compagnie IBM. [...] Aller jusqu'à déshonorer sans motif fondé une personne, cela s'appelle de la paranoïa [...]. C'est un immense panier de crabes où tous les coups sont permis [...]. La compagnie arrivera-t-elle à survivre à cette mutation de la personnalité des gens qu'elle emploie ? Je ne sais pas et, d'ailleurs, je m'en fous et elle m'a eu : j'espère au moins que cela profitera à l'auteur de ce crime, car c'est bien un crime qui vient d'être effectué contre ma personne : un crime envers un innocent...

À une certaine époque, il existait un psychiatre attitré à IBM, mais désormais seuls quelques noms de cabinets externes sont donnés dans une brochure à l'infirmerie. Citons encore ce cadre :

Il y a dans ce système une sorte de dialogue impossible à la base...c'est-à-dire d'adhésion et de répulsion simultanées, c'est au deuxième degré que le système est traumatisant...

9.2.2.3 L'unification du tissu social

La paix sociale est, nous l'avons déjà montré, très présente à IBM. Certains employés d'IBM France parlent de leurs collègues américains comme de bons petits soldats, car, entre autres, il n'y a pas de syndicats à IBM dans toute l'Amérique du Nord. Ce n'est pas le cas en France, et l'on dit la direction américaine souvent agacée de voir ses plans - notamment la réduction de personnel de 1993 - freinés ou remodelés pour être en accord avec la législation française.

La fonction des syndicats à IBM France (cinq au total) est plus représentative que revendicative, mais ils distribuent tous leurs tracts aux abords de la cafétéria, tracts où ils encouragent les employés à se joindre à leurs manifestations. C'est à peu près leur seule visibilité (les résultats de notre

questionnaire viennent le confirmer), si ce n'est l'existence d'un site Internet personnel développé par un syndicaliste CFDT. Les cadres s'intéressent peu à ce que font les syndicats. En somme, leur fonction se résume à cet extrait d'un tract CFDT de mai 1998 :

En reconnaissant l'hydre de la pensée unique et le visage pétrifiant de la Gorgone de l'idéologie dominante capitaliste, l'homme fait le seul acte indispensable : l'éloigner à distance critique, celle où cela peut être critiqué, et c'est le seul acte qui atteste sa liberté, c'est la seule liberté qui lui soit encore réservée, s'il a du moins le courage de s'en servir.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous suivrons trois approches dans cette analyse. La première consistera à étudier les mythes un à un : rappel des points importants qualitatifs et quantitatifs de nos données, présentation des tendances générales, mise en valeur de certaines contradictions génériques. La seconde approche permettra d'aborder les mythes de façon transversale, au travers de leurs typologies, structures, fonctions, relations les uns aux autres et aux mythes fondateurs. L'ultime approche que nous proposons est l'exposé des relations entre les mythes corporatifs et la communauté, le sens, puis une recherche des fondements des contradictions à l'œuvre dans ces systèmes mythiques.

1. INTERPRÉTATION DES MYTHES UN À UN

1.1 LE ROI DIVIN

1.1.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 8. Les rois divins : faits et remises en cause

Les rois divins : fondateurs, organisation, actionnaires, clients.	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une histoire de naissance : Watson en 1914 /1924 ▪ Deux histoires de sauvetage : Watson junior en 1954, Gerstner en 1993. ▪ Des rituels de reconnaissance : culte de la personnalité des fondateurs et de l'actuel dirigeant. ▪ Une attention particulière à la mémoire de l'entreprise : pérennité des trois principes de Watson senior, une 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 63.6 % de nos répondants lient les événements marquants de cette décennie à l'arrivée de Gerstner. ▪ Commande de deux livres sur l'histoire de la compagnie (<i>Beyond IBM, Chroniques de la</i>

certaine nostalgie quant au passé.	<i>Compagnie IBM France</i>).
▪ L'organisation : une entrée en religion.	
▪ IBM signifie service : le client-roi.	▪ La compagnie est dite joignable par le client 99,99 % du temps.

Les rois divins : une remise en cause

Donnée quantitative

- 72,7 % de nos répondants ne citent pas ou ne reconnaissent pas la pérennité des trois principes de Watson (individu, client, excellence) dans l'organisation aujourd'hui.

1.1.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Les rois divins sont définitivement ceux qui permettent à l'organisation de vivre, de revivre ou de survivre : on pourrait ainsi voir la compagnie comme mère divine et les fondateurs, Gerstner, les actionnaires et les clients⁸⁶ comme les pères divins. Cette focalisation sur les notions de sauveur, de mort et de « syndrome du survivant » est très présente à IBM - surtout depuis récemment, même si elle reste inconsciente. La seule référence explicite existant sur un supposé mythe de la mort est celle de la voie de garage - sujet que nous n'aborderons pas ici.

À se pencher davantage sur les trois « fondateurs-sauveurs » (Gerstner étant considéré comme tel car il a refaçonné, refondu l'entreprise⁸⁷), nous remarquons qu'ils sont tous trois créateurs et juges, visionnaires, célèbres tant à l'intérieur de la compagnie que dans le monde extérieur, et qu'ils sont associés à trois périodes d'âge d'or d'IBM. Cela explique que très peu de références soient faites au sujet des autres PDG de la compagnie, car le mythe de l'âge d'or de l'entreprise est selon nous fortement corrélé à une excellence totale et sans tâche du dirigeant. Ainsi que le montre Sievers (1994), le dirigeant est du côté de l'Homme pour ses qualités proprement humaines et du côté du dieu ou du messie pour ses qualités divines (telle l'excellence). Ces dernières permettent une coalition du personnel autour d'une figure de proue, une responsabilité du leader

⁸⁶ Notons aussi la vision économique classique de Simon et Friedman dans cette approche de l'entreprise qui ne prend en compte que trois acteurs : actionnaires, clients, employés (Morin, 1997).

⁸⁷ Un article anonyme de la *Harvard Business Review* de janvier-février 1997 montre qu'il est possible de prévoir quel sera l'impact sur l'organisation de l'arrivée d'un nouveau PDG : ainsi, s'il est externe à l'organisation et que le précédent PDG a eu un résultat mitigé (ou a été licencié), la politique du nouveau sera de faire une table rase, permettant à l'entreprise de réaliser de bonnes performances. Ainsi, peut-on dire que le statut de sauveur de Gerstner était « prévisible » ?

qui vient apaiser l'anxiété malade des masses en quête de direction. Remarquons toutefois que la récente ouverture de la direction au monde extérieur (la fameuse *glasnost*) et sa volonté de remise en cause signifient sans doute un retour du leadership IBM vers un côté plus humain, fait d'erreurs que l'on reconnaît et dont on tire des apprentissages. Le fait que les rois divins soient aussi parfois considérés comme des héros n'est-il pas significatif du rapprochement de la divinité vis-à-vis des mortels, et de la mise à portée du modèle au commun des employés ?

Notons cependant, pour reprendre certains propos de Schein (1984), qu'en dehors de ces caractéristiques communes des fondateurs (juge, créateur, sauveur, visionnaire), ce qu'ils sont censés rechercher est très différent : construction pour les fondateurs versus croissance pour les dirigeants suivants, souci de leur image personnelle versus souci de l'image de la compagnie, réticence à déléguer leurs responsabilités versus responsabilisation croissante. Le plus intéressant reste les oppositions suivantes. Les fondateurs perçoivent les individus comme tels, alors que les dirigeants les classent dans des catégories (client, employé, fournisseur). Les fondateurs sont autocratiques, alors que les dirigeants préfèrent déléguer. Les fondateurs se sentent à l'aise dans leur position, alors que les dirigeants doivent sans cesse se justifier. Les fondateurs se montrent enfin souvent, alors que les dirigeants sont invisibles.

Ces divergences traduisent tout à fait les changements qu'ont subi la culture et le style de management à IBM, changements dont les employés n'ont pas grande conscience, du fait du passage des générations et de la perte de mémoire corporative qui empêchent le recul et des comparaisons. Concrètement, cela implique que quels que soient les types de PDG consacrés rois divins par l'organisation, tous se retrouvent avec les mêmes fonctions et auras - celles qui concordent avec les visions et attentes des employés en ce qui concerne ce poste. En effet, ces dirigeants personnifient l'organisation et souvent les IBMers se focalisent directement sur eux, ou encore leurs managers (qui transcrivent les paroles de la hiérarchie), pour comprendre où les emmène l'organisation. C'est que cette dernière est personnifiée. On parle d'« elle », on dit « nous » lorsque l'on fait référence à IBM, mais il reste qu'elle a besoin de représentants. L'organisation existe physiquement grâce à ses employés fidèles et ses managers prêtres, et

virtuellement grâce à ses interfaces dans l’Intranet, qui dévoilent tout de ses politiques et de sa culture.

1.1.3 Les contradictions de ce système mythique

La divinisation des dirigeants est la première source de contradictions.

D’abord, elle entraîne, selon Sievers (1994), une diminution de la confiance en soi de l’employé qui reporte certaines de ses attentes et de ses responsabilités sur le management direct ou indirect. Par ailleurs, cette divinisation coupe le pont entre ce qu’était le leader auparavant (un employé comme un autre) et ce qu’il est devenu (le dirigeant) :

Dans la mesure où les managers représentent la divinité, ils ne symbolisent plus l’humanité (réifiée) des travailleurs.

Ceci est selon nous susceptible de mettre à mal le mythe de la carrière à IBM, qui permet à n’importe qui (surtout s’il est un vendeur) de devenir un jour un grand dirigeant. Rappelons enfin que, même si ce dernier mythe en était affecté, il reste que le statut de manager à IBM aujourd’hui n’est plus forcément envié du fait de l’importance des managers administratifs (ou opérationnels) dans l’organisation. La seule marque de leadership qui demeure dans ce cas est l’augmentation de salaire (Sievers, 1994).

La seconde contradiction provient du fait que l’organisation possède maintenant des structures bien trop complexes pour permettre aux valeurs originelles de fonctionner. Les nouveaux rois divins sont davantage managers que rois divins créateurs ou fondateurs : ils gèrent plus qu’ils ne créent, déformant subtilement les mythes et valeurs premières.

Donnons quelques illustrations de cette complexité. Où faut-il vraiment s’adresser pour faire entendre ses plaintes si l’on ne souhaite pas en parler à son manager direct ? De ce fait, ne se décourage-t-on pas avant de trouver le bon interlocuteur, ne préfère-t-on pas garder l’attitude du fidèle qui ne se plaint de l’organisation qu’officieusement, dans les couloirs ? Comment résoudre en 24 heures les problèmes d’un client lorsqu’on ne sait pas exactement qui gère la question aux niveaux local (la tour), national, continental, voire mondial. Notre propre expérience nous a prouvé qu’une telle problématique se résout au mieux en quelques jours. La mise en œuvre de la matrice ne saurait simplifier les choses, car

les mentalités ont été structurées par le système hiérarchique et reproduisent inconsciemment cette forme d'organisation plus familière.

1.2 LES HÉROS

1.2.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 9. Les héros : faits et remises en cause.

Les héros	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une typologie : vendeurs, fondateurs, IBM Fellow, marginaux, employés réguliers, héros négatifs. ▪ Le Club des 100 %, le Cercle d'Or. ▪ Les récompenses et trophées. ▪ L'image du sauveur (surtout vis-à-vis du monde extérieur). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 des PDG d'IBM ont été des vendeurs. ▪ 50 IBM Fellow dans le monde à l'heure actuelle. ▪ 10 % de marginaux dans le recrutement.

Les héros : une remise en cause	
Donnée qualitative	Donnée quantitative
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le commercial n'est plus traité en « seigneur ». 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 % des vendeurs sont censés atteindre leurs quotas et figurer dans le Club des 100 %.

1.2.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Trois statuts héroïques apparaissent chez IBM. Il y a d'abord le héros suprême - statut le plus glorieux mais à double tranchant (nous y reviendrons), le héros de circonstance - statut le plus discret (exemples du IBM Fellow, de l'employé régulier), et enfin le héros marginal. Notons au sujet de ce dernier que son existence signifie que le conservatisme, important chez IBM, ne peut selon l'organisation conduire à l'excellence sans une dose de non-conformisme.

Cela a été une remise en cause assez majeure dans l'organisation, à l'époque où recruter des candidats aux parcours originaux n'était pas encore un phénomène de mode. Si la compagnie tolère de mieux en mieux ce type de remise en question, il ne serait par contre pas toléré que les héros de l'organisation en fassent les frais – sauf dans le cas des héros négatifs. Pour preuve, le mythe du sauveur (IBM investie d'une mission) ne souffre que de très rares accusations (exemple des

procès), et le traumatisme que cela cause dans l'entreprise, devenue victime, est important. En même temps, ce rôle d'injuste accusée autorise l'organisation à déterminer des ennemis extérieurs, processus fondamental selon Sievers (1994) pour l'ériger en héroïne (voire reine divine) bafouée.

1.2.3 Les contradictions de ce système mythique

Deux paradoxes apparaissent.

Tout d'abord, la relation entre roi divin et héros est nébuleuse. Nous savons en effet que les rois divins sont parfois héros dans la description que l'on fait d'eux, et que certains héros ont été rois divins (six PDG, anciennement vendeurs, ont pu grimper les échelons et parvenir à ce statut). Mais là où le bas blesse c'est qu'ils ne sont cités presque nulle part - sauf dans le cas de Watson junior, et n'ont certainement pas l'aura suffisante pour être qualifiés de rois divins. Notre hypothèse est donc que les rois divins peuvent « s'abaisser » à devenir héros de temps en temps, mais que les héros, sauf exception, ne monteront jamais véritablement dans l'Olympe. Le statut de roi divin est peut-être réservé aux nouvelles dynasties s'installant dans la compagnie : les Watson, puis Gerstner. Notre second paradoxe est la pérennité de la gloire associée au Club des 100 %, si effectivement 80 % des vendeurs sont amenés à réaliser leurs quotas. Nous ne savons pas si cela est un secret organisationnel découvert par Pagès et al en 1979 (ce qui expliquerait le maintien du Club), ou si c'est un secret de Polichinelle que les vendeurs feignent d'ignorer parce que l'accès au Club leur procure bien des avantages.

Les autres contradictions essentielles du mythe du héros ont trait à la création de la communauté et du sens, c'est pourquoi nous les aborderons en troisième partie de notre analyse.

1.3 LA CARRIÈRE

1.3.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 10. La carrière : faits et remises en cause.

La carrière	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entités et sondages dédiés à la gestion des carrières. ▪ Emploi à vie. ▪ Politique de mobilité rapide et appréciée. ▪ Récompenses. ▪ Attachement des IBMers à leur entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passage de trois à douze métiers. ▪ 10 à 20 refus de mutation seulement par an. ▪ Salaires de 3 à 15 % supérieurs à ceux du marché jusqu'aux années 1980-1990. ▪ Taux de roulement du personnel inférieur à 0,5 % jusqu'à récemment.

La carrière : une remise en cause	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salaire en perte de compétitivité. ▪ Taux de roulement en croissance. ▪ Qualité du diplôme de l'école de vente ? (moins de durée des cours, moins de formations) ▪ Le mythe de la carrière : pas pour tous ? ▪ La fin de carrière : une voie de garage ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 % de baisse de salaire suite aux politiques de redressement dès 1993. ▪ 50 % des effectifs coupés dès 1993 (préretraites).

1.3.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Le mythe de la carrière apparaît comme l'un des plus opérants au sein d'IBM, en dépit de ses remises en cause. Ceci pourrait sembler paradoxal, car le sondage de 1973 révélait à peu près les mêmes remises en question⁸⁸ que maintenant (salaire insuffisant, charges de travail lourdes, perspectives de carrière nébuleuses, entre autres). Même les managers sont parfois déçus, fait relativement nouveau qui rejoint les conclusions de Sievers en 1994 : le mythe de la carrière

⁸⁸ Ces remises en cause sont partie intégrante d'un mouvement plus global qui touche les caractéristiques de l'emploi au Japon également. Les similitudes entre le cas japonais et le cas IBM sont intéressantes.

serait ainsi utilisé pour mettre en évidence une réponse aux aspirations de l'employé, tandis que sont cachées les vraies tâches qu'il aura à exécuter aussi. Pourtant, ce mythe résiste mieux que d'autres à la critique.

C'est qu'il apparaît comme un système mythique plus lié à l'individu qu'à l'organisation. Ainsi, en dehors des grands avantages que procure une carrière à IBM en matière de diversité de métiers et, dans une moindre mesure, de possibilité de travail à l'international, l'individualisme pourrait être le meilleur pilier du mythe.

L'individualisme se nourrit non seulement de la culture occidentale, mais aussi de la culture d'une compagnie d'origine américaine, et de la politique corporatiste de mobilité qui empêche la constitution de noyaux stables. Notons également que le glissement de la notion d'excellence, devenue une politique d'action sur le court terme (Aubert, 1997) favorise grandement la volonté d'être meilleur que les autres, le plus tôt possible. La conjoncture actuelle est également un facteur en faveur du mythe en tant que la carrière est plus affaire de gestion personnelle que corporative désormais. On parle donc de mobilité horizontale (même type de poste dans des entreprises différentes), autant que de mobilité verticale (Herrema, Lenz, 1996).

Nous retrouvons facilement les thèmes afférents au mythe du *self-made man*, en ce sens que beaucoup considèrent que celui qui ne réussit pas ne peut s'en prendre qu'à lui-même. Dans la prolongation de ce raisonnement, les personnes à temps partiel ne se donnent pas les moyens de réussir faute de temps consacré à leur travail, et le symbole de la réussite est l'accession à un poste de manager. Selon de Gaulejac (entrevue), si ce mythe fonctionne si bien, c'est qu'il est en contexte de l'éthique protestante une manière de travailler sur son propre salut. La carrière n'est elle pas la seule issue pour éviter la mort de la voie de garage ?

1.3.3 Les contradictions de ce système mythique

Pagès et al (1979) évoquent un passage dans *1984* de Orwell : il s'agit de vieux cadres du parti compromis dans l'opposition et qui, après des aveux, finissent leurs jours sans rien faire au café des Marronniers. Le paradoxe est là : certains des IBMers que nous avons rencontrés et qui sont en fin de parcours se trouvent à stagner au niveau de leur carrière, et se sentent parfois aussi menacés qu'auparavant d'une mutation brusque s'ils ne font pas attention à leurs arrières.

Pourtant ce sont des personnes qui ont passé leur vie dans la compagnie. Ainsi que le dit Aubert (1997) en citant un employé d'une entreprise x :

Ceux qui se sont trop identifiés à l'entreprise, ceux qui se sont perdus en elle, à ce moment-là sont lâchés par elle, car ils ne sont plus intéressants. Ils sont devenus des coques vides, des haut-parleurs de l'organisation et ils n'apportent plus de chair vivante. Donc c'est de votre révolte que se nourrit l'organisation.

Ainsi que Lawrence (1977, cité par Sievers, 1994) le fait remarquer, le mythe de la carrière sert à faire reculer la perspective de la mort, mais dans le fond :

Reporter le fait de réaliser que la carrière finit par mourir est aussi reporter l'acceptation de la véritable mort.

Ceci n'est pas le seul paradoxe afférent au mythe de la carrière, mais certainement le plus visible. Les autres contraintes, tels les heures supplémentaires, les horaires à respecter, la pression et les évaluations, sont couplées à des avantages (mobilité, récompenses) qui viennent les occulter (Pagès et al, 1979). Nous reviendrons plus loin sur ces couples contraintes / compensations.

1.4 EXCELLENCE ET LEADERSHIP

1.4.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 11. Leadership et excellence : faits et remises en cause.

Leadership et excellence	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondateurs et nouveau leaders se focalisant sur l'excellence : Watson senior, Watson junior, Gerstner. ▪ Des principes et valeurs issus de l'éthique protestante du capitalisme. ▪ Une éthique mise en pratique : les <i>Règles de Conduite dans les Affaires</i>. ▪ Une entreprise fondée à la base sur la mentalité de vente et donc la nécessité de performance (dimension « gagner du <i>Personal Business Commitments</i>, refus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 63,6 % de nos répondants admirent le leadership de Gerstner. ▪ On attend que 100 % des employés signent ce recueil chaque année. ▪ 36,3 % seulement de nos répondants avouent avoir eu un échec (ou plus) au cours de leur carrière.

des standards autres que IBM, captivité technologique des clients).	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un modèle de leadership fourni aux employés sur l’Intranet. ▪ Une formation continue du personnel. ▪ Des rites d’excellence : recrutement, séminaires et langage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 45,4 % de nos répondants ont reçu des conseils de lecture. ▪ 100 % de nos répondants reçoivent au moins une formation à l’année. ▪ 20 % au plus des candidats à l’embauche sont retenus.

Leadership et excellence : une remise en cause	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1983 : échec du PC junior ▪ Années 1990 : pertes records ▪ 1993 : parachutage de Lou Gerstner ▪ Autocritiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Années 1980 : 250 signatures pour sortir un produit sur le marché (poids de la bureaucratie). ▪ 1987 : IBM classée 158^{ème} sur 306 entreprises en matière d’innovation.

1.4.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Herzberg (1997) nous rappelle que les Grecs de l’Antiquité ont fait de l’excellence individuelle un absolu à atteindre, ne donnant ainsi jamais de médaille aux seconds durant les Jeux Olympiques, et ne connaissant guère l’esprit d’équipe avant du moins la guerre d’Athènes contre Spartes.

Le mythe de Narcisse nous autorise à penser que la définition contemporaine de l’excellence ressemble à cette définition grecque. En effet, exceller implique faire, paraître, et non pas être (Aubert et de Gaulejac, 1991). Le mythe de l’excellence pousse à l’action car il est relié à la performance, elle-même caractéristique d’une mentalité corporatiste fondée sur la vente. S’engager totalement dans son travail est déjà pour IBM une preuve d’excellence. L’employé en quête de cet absolu est en fait à la recherche de cet autre Moi, un visage meilleur de lui-même. Et ainsi que le notent Pagès et al (1979), une série de dispositifs sont mis en place afin de faire passer la promotion individuelle par la réussite de son entité et donc par l’augmentation du profit de l’entreprise. Par exemple, si un employé excelle, il se voit offert l’opportunité d’acheter des stocks options, le niveau desquelles est directement relié aux profits de la compagnie.

1.4.3 Les contradictions de ce système mythique

Tout d'abord existe une angoisse liée au fait que chacun se doit de devenir performant, ou bien de maintenir le rythme, sous peine d'être écarté après quelques temps. Cette contrainte existe dans nombre d'entreprises, cependant, la nécessité d'être fort entre en contradiction avec la volonté de créer une communauté sécurisante pour tous (Aubert, 1997). En appliquant cette idée à la question du sens, remarquons que si la quête de sens s'inspire de la quête d'excellence (celle-ci étant un guide d'action), l'excellence est devenue rappelons-le un paraître, nourri de valeurs agressives comme la compétitivité. Aubert (1997) cite à ce propos Dumézil, en 1987 :

L'idéal de l'homme, c'est le contraire de l'homme excellent; [c'est] l'homme qui sent son provisoire et ses limites, à savoir qu'il n'est pas excellent.

Quel sens obtenir alors auprès de l'idée d'excellence ? Que penser de dirigeants qui exaltent littéralement l'excellence lors de séminaires d'émulation collective alors qu'ils prônent une humilité et une grande discrétion vis-à-vis du monde extérieur ? Le concept d'excellence est loin d'être clair et univoque. Ce d'autant qu'il semble à certains IBMers que le dévouement total à ce principe d'excellence durant toute une carrière à IBM ne détourne pas définitivement de la possibilité d'être mis sur une voie de garage en fin de parcours. C'est pourquoi à IBM commence à se poser une question inédite jusqu'alors : existe-t-il ainsi un bon âge pour quitter la compagnie et travailler ailleurs ?

1.5 DARWINISME ET COMLOT

1.5.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 12. Darwinisme et complot : faits et remises en cause.

Darwinisme et complot	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde de l'informatique : des frères ennemis (notamment Microsoft). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 34 compétiteurs, directs et indirects, répertoriés.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité du service pour pallier le défaut d'innovation vis-à-vis de la concurrence. ▪ Les comportements compétitifs excessifs : refus de favoriser l'harmonisation des standards, maintien de l'incompatibilité. ▪ Entités aux objectifs non complémentaires. ▪ Impact toujours présent des procès et autres remises en cause. ▪ Une certaine méfiance à l'interne vis-à-vis des vendeurs (changements d'affectation fréquents), temps-partiels et intéressés des sciences sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajout de 14 pièces aux ordinateurs afin de rendre la compatibilité des ordinateurs concurrents impossible. ▪ Deux échecs relatifs d'études sur IBM : un échec réel (retrait du projet faute de collaboration), un autre partiel (échec de Pagès et al aux dires d'IBMers, pour des motifs que nous ignorons). |
|---|--|

Darwinisme et complot : une remise en cause

Données qualitatives

- Charte des Partenaires en 1996.
- Alliance avec Microsoft au sujet du support après-vente et de certains produits en 1999.
- Renouveau de la politique de valorisation du temps partiel.

1.5.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Un mythe que nous aurions pu présenter dans le cadre de ceux du darwinisme et du complot est celui de la fondation de Rome. En effet, deux frères, Romulus et Rémus, fils de la louve, bâtirent cette Cité que Romulus voulut exempte de toute violence, traçant à cette fin un fossé autour de ses murs. Son frère Rémus bravant l'interdit tenta de pénétrer dans ce sanctuaire, armé, et Romulus le blessa à mort. Il nomma ensuite la ville de son propre nom.

Outre le fait que nous répertorions aisément le thème des frères ennemis dans notre analyse (entités aux objectifs non complémentaires, IBM versus Microsoft), IBM présente certains aspects du sanctuaire.

Les locaux sont d'abord une tour fermée au monde extérieur, dont les accès sont très contrôlés (vigiles, carte d'accès, barrières). La tour est climatisée, et regroupe des personnes dont les rapports sont pour le moins toujours amicaux, cordiaux. La violence n'est pas admise au sein d'IBM, et tout ce qui peut occasionner un conflit

est prévenu par le management : procédure des portes ouvertes, discussions libres, grande tolérance des syndicats, souci d'intégration des minorités. En fait il nous semble que la paix sociale d'IBM se construit par anticipation. Par exemple, depuis la loi des 35 heures et la nécessité de moduler le temps de travail, nous avons ressenti la volonté chez les ressources humaines de favoriser non plus en théorie mais aussi en pratique les gens à temps partiel.

Cette politique de l'anticipation provient selon nous du désir de se protéger. Marquée dans sa fierté et son amour-propre, pour ainsi dire, par les violentes attaques du département de justice américain ainsi que par celles de la Communauté européenne (et accessoirement du gouvernement français), l'organisation tire de son statut de victime une puissante volonté de paix sociale. Cela est probablement dû au fait qu'elle ne souhaite certainement pas combiner les attaques externes à des attaques internes. Notons que cette politique du consensus est menée de façon réaliste, très habile et intelligente depuis quelques années. En effet, auparavant la protection de la compagnie consistait en un déni de la réalité, à toutes sortes de comportements qu'on a pu lui reprocher (maintien de l'incompatibilité des produits), ainsi qu'à un besoin permanent de se justifier et d'être reconnue (syndrome du « *not invented here* »). Désormais, IBM tire les leçons de son passé et semble s'attacher à un comportement proactif plutôt que réactif.

Les contradictions, plus reliées aux aspects de la communauté et du sens que génériques, seront abordées plus loin.

1.6 LA RATIONALITÉ

1.6.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 13. La rationalité : faits et remises en cause.

La rationalité	
Données qualitatives	Donnée quantitative
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guides. ▪ Directives stratégiques récurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature une fois l'an des <i>Règles de Conduite dans les</i>

- Processus (rapports, évaluation, PBC, formation). *Affaires.*
- Objectifs du management chiffrés.
- Entités dédiées à l'analyse de l'environnement externe.
- Langage spécifique empreint de termes techniques, d'anglicismes.
- Sentiment de contrôle sur l'organisation.

La rationalité : une remise en cause

Donnée qualitative

- Placage de normes anglo-saxonnes sur la culture française.

Donnée quantitative

- Le pourcentage de répondants au sondage global de 1998 reconnaissant l'efficacité des processus est inférieur à la moyenne de l'industrie.

1.6.2 Présentation des interprétations générales du mythe

La forte proportion de rationalité dans l'organisation ne provient pas de sa grande taille - même si cette dernière impose elle aussi aujourd'hui une mise sous contrôle étroite, afin de permettre à une telle structure d'être efficace. En effet, dès les débuts d'IBM nous remarquons la volonté de rationalisation des Watson (règles de conduite, bureaucratisation) : ainsi, même les objectifs qualitatifs sont mués en chiffres. Une cause probable est que les dirigeants associent l'excellence à la rationalité (exemple des tests logiques à l'embauche), laquelle est orientée vers les résultats (rituel des rapports). Ainsi que l'écrit Tocqueville (1835-1840)⁸⁹, en parlant de la culture américaine :

Comme ils voient qu'ils parviennent à résoudre sans aide toutes les petites difficultés que présentent leurs vies pratiques, ils en concluent aisément que tout dans le monde est explicable, et que rien n'y dépasse les bornes de l'intelligence. Ainsi, ils nient volontiers ce qu'ils ne peuvent comprendre : cela leur donne peu de foi pour l'extraordinaire et un dégoût presque invincible pour le surnaturel.

Cette rationalité ne dérive pas seulement de l'influence culturelle anglo-saxonne (fondateurs américains, société mère aux États-Unis), mais également, selon Schein (1984), d'une transition totale au management pur après l'époque des

⁸⁹ De Tocqueville, A., *De la Démocratie en Amérique*, tome II, Paris, Gallimard, 1961, page 15.

Watson père et fils. Il en résulte une adaptation, une rationalisation de la culture et des premières valeurs, en fonction du vécu et des assomptions de ces managers. C'est l'un des exemples de changement de culture corporatiste qui a le plus de chances de marcher, car l'évolution est douce et repose sur l'adhésion et l'autorégulation (Pagès et al, 1979).

La rationalité à IBM est donc un élément à la fois fondateur, moyen et but en soi. C'est un mythe de la solution magique capable de renforcer le contrôle, l'efficacité, la prévisibilité d'une organisation et de ses composantes. Notons par exemple qu'en matière de prévision, les règles permettent de prévenir les individus de l'arbitraire (en matière d'embauche, d'affectation) d'autres individus. Pagès et al (1979) traduisent cela par le souci de montrer que l'organisation est bonne et juste, au contraire des individus, arbitraires.

Fait intéressant, la rationalité est enfin la seule voie par laquelle la compagnie peut mettre en garde ses employés, via le PBC notamment. Ainsi, ce dernier permet d'attribuer à un employé des « résultats insuffisants », et des notes comme 3 ou Z. Notons toutefois que ces évaluations ne collent pas toujours à la réalité car des quotas par notes, non négociables, sont déterminés par avance.

1.6.3 Les contradictions de ce système mythique

Nous voyons tout d'abord un lien très clair entre la minimisation du rôle des sciences sociales⁹⁰ dans l'organisation et le désir de tout rationaliser : en effet, ce qui ne se traduit pas en chiffres comme nombre de phénomènes en sciences sociales n'est pas contrôlable et doit donc être mis à l'écart, voire éliminé (Bowles, 1997). Cela ne veut pas dire que le phénomène est éradiqué pour autant, mais au moins l'illusion est là pour rassurer le management. Pourtant cela montre que le rationalisme n'est pas un mythe qui peut durer très longtemps sans être remis en cause, car il est réducteur de la réalité. Rappelons que sous l'Antiquité grecque, férue de rationalité, un soudain mouvement anti-rationaliste et incontrôlable s'était mis en place, faisant l'apologie de sciences comme l'astrologie. Tel est notre premier paradoxe. On ne peut tout rationaliser sous peine d'être rattrapé par le

⁹⁰ Voir aussi le mythe du darwinisme et du complot.

réel, et le recours à plus de règles, face à de plus en plus de comportements hors normes (de situations imprévues), n'empêche rien - surtout en contexte « latin »:

Les règles sont excellentes, le problème est qu'elles sont appliquées et reçues par des êtres humains,

nous dit un directeur d'IBM (Pagès et al, 1979).

Le second paradoxe est lié au premier. Si la rationalité doit régner sans partage au sein de l'organisation, afin de permettre contrôle et efficacité, que dire de l'embauche de ces marginaux depuis quelques décennies ? Nous pensons que Watson senior ne le souhaitait pas et que son fils s'est montré très prudent à ce sujet, rappelant que même des canards sauvages doivent voler en formation. Que dire alors de cette marginalité si elle est bridée, comme l'ont été les recherches, jadis plus philanthropiques, sous Gerstner ? Est-ce la traduction d'une autre rationalisation vaine de l'irrationnel ?

Le dernier paradoxe a trait au partage par les individus de la rationalité proposée par la compagnie, problématique déjà soulevée plus haut. En effet, il apparaît plusieurs niveaux de rationalité dans l'organisation : la rationalité de la maison mère (niveau mondial), celle de la direction continentale (*European Headquarters*), celle de la direction nationale, et celle de l'entité d'appartenance, elle-même soumise désormais à des rationalités transversales dues à l'organisation matricielle. C'est sans doute pourquoi il existe des plaintes au sujet des procédures : elles sont toutes autant de moules, omniprésentes à chaque étape du travail, parfois issues d'une autre culture (américaine), et ne sont pas expliquées spontanément aux employés. Il existe donc un vide à ce niveau-là dans la compagnie.

1.7 LA HIÉRARCHIE

1.7.1 Données qualitatives et quantitatives : une synthèse

Tableaux 14. La hiérarchie : faits et remises en cause.

Hiérarchie	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiérarchies géographiques : mondiale, 	

continentale, nationale.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiérarchies du personnel : managers (trois niveaux), cadres (six niveaux), non-cadres. ▪ Procédures contraignantes : PBC, (section « exécuter »), changements fréquents de manager. ▪ Procédures de communication entre les lignes de hiérarchie : cordialité, portes ouvertes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des cadres : de 6 à 9; niveaux des cadres supérieurs : de 9 à 11. ▪ 54,5 % de nos répondants jugent les relations inter-hiérarchiques amicales.

Hiérarchie : une remise en cause	
Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelle matrice. ▪ Découragement des managers opérationnels. ▪ Découragement des cadres. ▪ Échecs relatifs des portes ouvertes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27,2 % de nos répondants regrettent que leur manager ne soit qu'un simple collègue, plutôt qu'un leader et un support. ▪ 29 ans de carrière et 28 managers. ▪ Sur 13 portes ouvertes, 13 échecs et 7 à 8 démissions.

1.7.2 Présentation des interprétations générales du mythe

Si la cordialité est de mise dans les apparences, le fonctionnement réel de l'organisation s'inspire davantage des structures hiérarchiques. Ces niveaux hiérarchiques correspondent selon nous aux niveaux de rationalité existant dans l'organisation (mondial, continental, national, de l'entité). Tout comme les niveaux de rationalité sont indépendants les uns des autres, les niveaux hiérarchiques ne collaborent pas de façon équitable. Ainsi, l'américanisation des dirigeants, le rôle parfois majoritairement exécutoire (des directives de la maison mère) des équipes européennes, traduisent la méfiance des américains et les frustrations des européens.

Malgré tout, nous ne savons pas quel est le poids véritable de la hiérarchie sur l'organisation en France : chacun est un « collaborateur », la majorité sont des cadres (six niveaux de hiérarchie, individuels et inconnus des autres), beaucoup sont chefs d'équipe. Elle est en tout cas peu un moyen de sanction officiel, comme

nous le prouve le cas de cet IBMer qui refuse de signer les *Règles de Conduite dans les Affaires* sans être très inquiet; d'un autre côté, il est en fin de carrière et ne craint plus les moyens officieux que prend peut-être la hiérarchie (mutations soudaines, voies de garage) dans ce type de situation.

Pourtant, si la menace de ces sanctions est efficace, même officieusement (la voie de garage est devenue un mythe de l'organisation, et un sous-mythe de celui de la carrière), c'est que la hiérarchie pèse sur l'organisation : malgré le fait que les frontières entre les statuts soient très ténues, que les niveaux hiérarchiques entre cadres et cadres supérieurs demeurent un mystère, la dichotomie entre managers et cadres reste très présente. C'est pourquoi Sievers (1994) établit une analogie entre la mythologie grecque (fondée sur l'ambivalence dieu / mortel) et la participation dans les entreprises aujourd'hui : ce que signifie sa métaphore, c'est que les membres de l'organisation sont tous des collaborateurs, mais que dans le fond les cadres ne se considèrent pas égaux aux managers. « Tous les animaux sont égaux mais certains sont plus égaux que d'autres »(Orwell, *Animal Farm*).

1.7.3 Les contradictions de ce système mythique

La première problématique, directement issue de notre dernier propos, a trait à l'avenir de la nouvelle organisation matricielle en France : comment les mentalités peuvent-elles s'assouplir, et qu'est-ce qui garantit que les hiérarchies ne vont pas se recréer d'elles-mêmes, profitant de la confusion que crée la coexistence de deux systèmes d'organisation (hiérarchies diverses et matrice) ?

Le second paradoxe a trait à l'échec du mythe de la hiérarchie absolue, échec revendiqué par l'organisation et par les dirigeants eux-mêmes. Le système a été révisé il y a quelques années pour empêcher les managers de se muer en petits chefs, et Gerstner a abattu les baronnies dès son arrivée. La question est maintenant de savoir de quelle manière les managers vont s'adapter à ce revirement de leur situation : certains appréhendent le vide de leur statut, surtout lorsque celui-ci se réduit à des fonctions opérationnelles. La hiérarchie, qui auparavant motivait nombre d'employés désireux d'y accéder, risque-t-elle de subir une perte de sens de certaines de ses activités ? Ne peut-elle être que ce « gain d'argent » ?

La dernière contradiction afférente à ce mythe concerne la démocratisation et la participation des employés. Officiellement, le personnel est encouragé à parler. Du fait que, comme l'ont souligné Pagès et al (1979), ce mécanisme permet de garder le contrôle dans des situations dangereuses, et en vue de l'échec patent des portes ouvertes, ne peut-on constater des manques au niveau de la participation dans l'entreprise ? Le personnel ne parle des dysfonctionnements qu'en privé alors que la prise de parole est fortement encouragée. Paradoxe ? Cette situation rappelle selon Pagès et al celle de 1984, lorsque la leçon tirée était que chacun est d'autant plus libre qu'il se soumet.

2. UNE ANALYSE GLOBALE DES MYTHES : UN RAPPROCHEMENT DES MYTHES FONDATEURS ET DES MYTHES DU MANAGEMENT

L'idée d'une superposition des mythes fondateurs et du management a été évoquée dans la littérature académique par quelques auteurs. Cela a donné lieu à un premier essai de comparaison dans le cadre opératoire. Il s'agit maintenant de préciser cette hypothèse, au travers de la typologie, des relations des mythes les uns aux autres, des structures et fonctions des mythes du management.

2.1 TYPOLOGIE DES MYTHES À IBM

2.1.1 Des mythes « subjectifs » et « objectifs »

Le premier des classements que nous avons déjà opéré, lors de la présentation des résultats, se situe dans la distinction entre mythes dits subjectifs et mythes dits objectifs. Dans la première catégorie, nous regroupons les mythes du roi divin, du héros, de la carrière, de l'excellence et du leadership, du darwinisme et du complot enfin. En effet, ces mythes traduisent le côté irrationnel de l'organisation. Ils s'attachent très peu à des objectifs rationnels, des chiffres, des

analyses de l'environnement externe (excepté dans le cas du darwinisme⁹¹), au contraire des mythes que nous appelons objectifs : mythes de la rationalité, de la hiérarchie.

2.1.2 Des mythes pérennisés par les rituels

Nous avons pu voir au cours de la présentation des résultats que les mythes du management (comme les mythes fondateurs) sont tous supportés par des rituels, ce qui assure leur maintien dans la culture, leur consolidation dans les esprits et une initiation continuelle des nouveaux employés.

Citons quelques exemples non exhaustifs. Le mythe du roi divin est ritualisé au travers des hommages (chants, historiques de l'Intranet, personnalisation de l'organisation). Celui du héros se consolide grâce à des récompenses visuelles ou de prestige (argent, voyages, appartenance à des cercles fermés). Celui de la carrière prend racine dans les réunions périodiques entre manager direct et cadre (déterminantes pour l'orientation professionnelle). Le mythe de l'excellence s'exprime au travers d'un langage du leadership et de comportements reliés (séminaires). Le mythe du darwinisme et du complot se nourrit des études sur la concurrence et des rumeurs internes sur les agissements de certains (syndicats, individus isolés). Le mythe de la rationalité a sa source dans les méthodes de travail sans cesse utilisées (guides, rapports) – ici les rites sont des réducteurs de choix. Celui de la hiérarchie se renforce enfin au travers des constantes réorganisations et de la présence de niveaux de hiérarchie multiples, entrecroisés, parfois mal connus.

2.1.3 Une classification

Nous retiendrons les classifications offertes par une synthèse des typologies de la revue de littérature. En effet, cette méthode est plus exhaustive et se prête le mieux à notre objectif final : rapprocher les mythes fondateurs des

⁹¹ Cependant, sa focalisation parallèle sur les complots internes et externes, ainsi que ses profonds liens avec les autres mythes subjectifs, nous le font inclure dans cette catégorie.

mythes de la compagnie IBM. La présentation de notre analyse sous forme de tableau facilitera l'exposé des données.

Tableau 15. Une classification des mythes corporatifs selon une typologie des mythes fondateurs

Type de mythe fondateur.	Mythe(s) IBM se prêtant à une comparaison avec ce mythe fondateur.	Élément(s) principal(aux) justifiant cette comparaison.
Cosmogonie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roi divin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récit des origines de la compagnie par l'histoire de ses fondateurs et l'intervention des actionnaires.
Fondation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roi divin ▪ Le héros ▪ Excellence et leadership ▪ Carrière ▪ Rationalité ▪ Hiérarchie ▪ Darwinisme et complot 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondation des principes et valeurs de la culture d'entreprise (les Watson). ▪ Mythe de l'âge d'or. ▪ Création des héros vendeurs par l'école de vente. ▪ Production de l'élite de la compagnie. ▪ Mise en place du leadership sur le marché des tabultrices puis de l'informatique. ▪ Mise en place de l'emploi à vie, des entités dédiées à la gestion des carrières. ▪ Création des guides et autres moyens d'encadrer le travail du personnel. ▪ Structuration de l'organisation en paliers hiérarchiques multiples. ▪ Création d'ennemis intérieurs et extérieurs.
Naissance et renaissance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roi divin ▪ Héros ▪ Carrière ▪ Darwinisme et complot 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle des trois fondateurs : Watson senior pour la création, Watson junior pour le revirement salutaire de 1954, Gerstner pour celui de 1993. ▪ Mythe du sauveur. ▪ Naissance d'un homme nouveau : l'IBMer. ▪ Renaissance après la fin des procès.
Héros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roi divin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle des trois fondateurs pour leurs actions en tant que PDG et l'apport fait à

		la compagnie (valeurs, vision).
	▪ Héros	▪ Toute la panoplie des héros de l'entreprise.
	▪ Excellence et leadership	▪ Leadership sans faille de la compagnie sur le marché.
	▪ Darwinisme et complot	▪ L'organisation : une héroïne de par son statut de victime durant l'époque des procès.
Eschatologie	▪ Roi divin	▪ Menace de fin de l'organisation : en 1954 et en 1993. ▪ Éternel retour : actualisation des trois principes de Watson senior sous les mandats des PDG suivants.
	▪ Héros	▪ Les fondateurs sauveurs.
	▪ Darwinisme et complot	▪ Menace des procès pendant près de 60 ans.

Notre grille d'analyse des mythes fondateurs se base, on le voit, sur la notion de cycle de vie. La compagnie IBM se prête très bien à ce type de notion, car la majorité des mythes sont des histoires de naissance ou de menaces (de mort), en fait des récits de construction interne de l'organisation et de réaction face à l'environnement externe. Ceci est simplement l'histoire de la vie, pour la plupart des organismes vivants comme des organisations.

IBM est une entreprise qui a aujourd'hui 85 ans. Elle est donc relativement ancienne et garde l'empreinte de ses fondateurs et de ses sept mythes, tous issus et construits dans un passé lointain. Ceci expliquerait la remise en cause actuelle de la majorité des mythes, remises en question que nous avons exposées dans nos résultats. En effet, fonctionner sur la base de mythes qui ont prouvé leur efficacité dans le passé est un moyen d'assurer la pérennité de la culture d'entreprise et le caractère unique de l'organisation, mais il serait judicieux de réfléchir plus avant sur ces dysfonctionnements des mythes corporatistes afin, peut-être, de les adapter aux nouvelles données. Cette suggestion s'approche en fait de l'idée de Gagliardi (1986) d'un cycle de vie des mythes. Nous pensons pour notre part que ce cycle de vie **n'existe pas** pour les mythes fondateurs, éternels et semblables quels que soient les époques et les lieux; par contre, un tel cycle pourrait fort bien s'appliquer aux mythes du management. Cela rendrait compte du fait que les mythes

fondateurs ne sont jamais questionnés pour leur validité, au contraire des mythes du management présentés ici. Notons cependant, cette remise en question est issue des employés, rarement des managers et de ceux qui créent, pérennisent les mythes.

2.2 RELATIONS DES MYTHES LES UNS AUX AUTRES

Maintes fois nous avons observé que les mythes avaient des liens étroits les uns par rapport aux autres. Il en ressort un système mythique dont les éléments se nourrissent les uns des autres, pour mieux se renforcer mutuellement. Nous avons d'ailleurs tenté, dans la présentation de nos résultats (titres des mythes), d'ébaucher une première relation. Voici donc les principaux éléments qui lient les mythes. Un schéma suivra.

Ainsi, le mythe du roi divin est lié à celui du héros en tant que le roi divin est parfois héros (la relation contraire ne s'est vérifiée que dans le cas de Watson junior). Il est aussi lié au mythe de la carrière, car celui qui réussit peut tenter de devenir roi divin (cas des six vendeurs devenus PDG). Il est également relié aux mythes de la rationalité, de la hiérarchie, de l'excellence, du darwinisme, car ce sont les rois divins qui en ont élaboré les principes. Ajoutons que la composante « âge d'or » du mythe du roi divin rend compte de l'emprisonnement d'IBM dans le mythe de l'excellence, tandis que sa composante « histoire / mémoire d'entreprise » fait de l'excellence un produit issu de la mentalité d'une société de vendeurs.

Le mythe du héros, outre sa relation à celui du roi divin, est lié au mythe de la carrière (celui qui réussit peut en devenir un), à celui de l'excellence (les deux se ressource naturellement), au darwinisme (cas du *trickster*, survivance du plus fort, et capacité à déterminer des ennemis externes lorsque la compagnie est attaquée en procès et devient héroïne bafouée), à la hiérarchie enfin (le héros la transcende en même temps qu'il la nourrit, car il peut monter en grade rapidement).

Le mythe de la carrière est lié aux mythes du héros et du roi divin pour les facteurs mentionnés plus haut, aux mythes du darwinisme et du complot, de l'excellence et de la hiérarchie pour les mêmes raisons que celui du héros. Nous

ajouterons que la formation continue est un facteur réservé du mythe de la carrière pour atteindre l'excellence.

Ce mythe de l'excellence est relié à ceux du roi divin, du héros et de la carrière pour les raisons édictées plus haut. Il est également en interaction avec le mythe du darwinisme (leadership imprégné d'agressivité), celui de la rationalité (laquelle est une condition d'excellence), celui de la hiérarchie (les managers sont les garde-fous et les modèles de l'excellence).

Le mythe du darwinisme régit bien des principes de fonctionnement des mythes du héros, de la carrière et de l'excellence pour la même raison : la survivance du plus fort. Ces relations ont été précisées plus haut, voyons maintenant les autres liens existant. Outre le fait qu'il soit issu des principes de base des rois divins, le mythe du darwinisme et du complot interagit avec ceux de la hiérarchie (américanisation des dirigeants européens par méfiance) et de la rationalité (études de la concurrence, et surtout report sur les théories darwinistes et de complot de tous les phénomènes irrationnels et inexplicables).

Le mythe de la rationalité est relié pour des raisons déjà évoquées aux mythes du roi divin, de l'excellence et du darwinisme. Il l'est également avec le mythe de la hiérarchie : tous deux permettent le contrôle de l'organisation, tandis que les niveaux de rationalité déterminent en partie les niveaux de hiérarchie et inversement.

Le mythe de la hiérarchie, enfin, interagit avec tous les mythes présentés, pour les causes déjà mentionnées.

Le schéma suivant permettra de donner une vue d'ensemble de la complexité de ce système mythique.

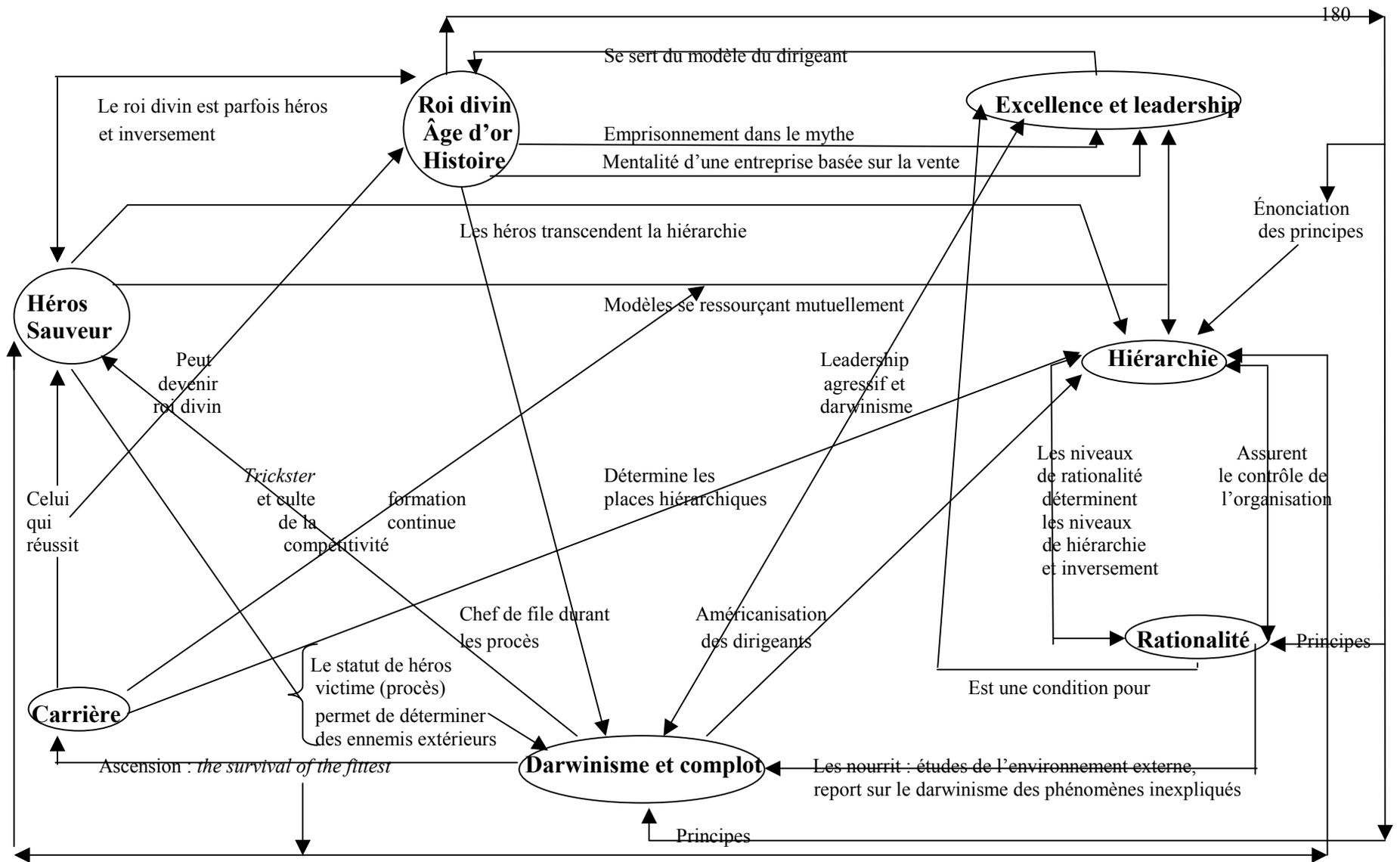


Schéma 3. Les relations entretenues par les mythes corporatifs les uns aux autres : construction et pérennité d'un système mythique.

Présentons maintenant, après l'exposé des relations des mythes les uns par rapport aux autres, un point important ayant trait aux relations entretenues par les éléments *internes* du mythe : les oppositions.

2.3 STRUCTURES : OPPOSITIONS ET VIE DES MYTHES

2.3.1 Des oppositions

Deux thèses nous paraissent pertinentes dans le cadre de cette étude. La première est celle des parallélistes, défendant le thème d'une similitude structurelle des mythes de toutes civilisations, et donc, selon nous, du rapprochement des mythes du management et des mythes fondateurs. La seconde est celle des structuralistes, mettant en avant qu'au sein de tout mythe existe une structure qui permet de façonner la société et de classer ses composantes. Nous reviendrons sur ce dernier aspect, le classement, lors de l'exposé des fonctions des mythes d'IBM. Focalisons-nous plutôt sur la similitude structurelle.

Il nous semble intéressant de soulever que la structure des mythes d'IBM repose sur des oppositions, exactement de la même manière que les mythes fondateurs (oppositions des dieux comme Aphrodite et Héra, Apollon et Dionisos, Artémis et Déméter). La présence simultanée de termes contradictoires au sein des mythes est censée résoudre ces contradictions pour apporter du sens. Il existe selon nous six types d'oppositions, correspondant à six mythes, au sein de la mythologie organisationnelle de la compagnie IBM.

Au sein du mythe du roi divin, notons l'opposition entre les fondateurs (Gerstner compris) et les PDG qui suivront, et ne marquerons que quelques brefs moments de l'histoire d'IBM. Aux rois divins s'opposent donc ces PDG plus ordinaires, et peut-être dans une certaine mesure le reste du personnel, lui aussi ordinaire - relativement à la grandeur de ses dirigeants. La procédure de l'interpellation des PDG (portes ouvertes et autres) renforce paradoxalement cette dichotomie divin / mortel, car elle souligne l'existence d'une séparation qu'elle cherche à amoindrir. Le mythe du héros fonctionne de la même manière, opposant cette fois des personnages issus du personnel mais qui se rapprochent des dirigeants par leur

action marquante. L'opposition ressemble cette fois davantage à celle des demi-dieux versus les humains, ou celle des demi-dieux versus les dieux.

La carrière s'oppose à ce qui tient les employés loin d'elle, à savoir le temps partiel, le syndicalisme, et la voie de garage.

L'excellence et le leadership sont quant à eux mis en opposition avec des périodes de perte de ces attributs (période des procès, années 1980 et 1990), ainsi qu'avec des comportements qui éloignent le personnel de ces idéaux (voir les recommandations vis-à-vis de la concurrence, de l'éthique des affaires, dans les *Règles de Conduite dans les Affaires*).

Darwinisme et complot sont par ailleurs contrebalancés par les nouvelles alliances prônées.

Le mythe de la rationalité s'oppose quant à lui à tout ce qui n'est pas rationalisation dans le travail (guides, procédures, étapes définies), d'où les exclusions de l'irrationnel que nous avons exposées.

La dimension hiérarchique s'oppose enfin à l'organisation matricielle.

Des conclusions s'imposent alors.

2.3.2 Cycle de vie des mythes : trois constats

Tout d'abord, IBM est passée dans cinq de ses sept mythes de l'un à son opposé. Ainsi, après l'époque des grands héros et des seigneurs, on favorise pour l'employé ordinaire l'accès à un statut de héros de circonstance (petites récompenses et reconnaissances diverses). Les temps partiels sont au cœur d'un processus de reconnaissance enclenché par la direction des ressources humaines. La direction reconnaît sa perte de leadership et le manque d'excellence de certains de ses modèles de fonctionnement, luttant en parallèle contre le renouvellement des comportements jugés abusifs par la concurrence. Les alliances prennent le pas sur la théorie du complot et l'isolement d'IBM. La hiérarchie cède la place à la matrice (tout en coexistant avec elle à certains endroits).

Nous assistons donc à un cycle de vie des mythes du management, lesquels s'adaptent effectivement à un nouvel environnement. Si c'est là la manière des mythes corporatifs de résoudre les contradictions, en optant tantôt pour une option, tantôt pour son opposée, alors cela signifie ce point fondamental : **la résolution**

des contradictions pour apporter un gain de sens se fait, dans le cas des mythes du management, par le cycle de vie des mythes. Seuls les mythes du roi divin et de la rationalité ne manifestent pas d'ouverture. C'est que ce sont deux piliers de l'organisation, l'un mythe subjectif - comprenant les valeurs de l'organisation (via les fondateurs), l'autre mythe objectif - des méthodes de travail éprouvées.

Est-ce à dire que ce sont les deux seuls véritables mythes de la compagnie, car ils sont comme les mythes fondateurs inébranlables et insoumis aux aléas du temps ? Ce sont en tout cas les mythes qui souffrent d'une moindre remise en cause, même s'ils donnent lieu à certains commentaires. Pourtant il nous semble que les autres mythes sont tout autant sinon plus pourvoyeurs de sens dans notre civilisation, car ils touchent directement à l'individu et son ego : ce sont notamment les mythes du héros, de l'excellence et du leadership, de la carrière. S'ils sont ainsi mis à mal, c'est que l'individualisme, au cœur de leurs principes, ne répond pas aux attentes des employés. Les deux mythes restant, à savoir les mythes de la hiérarchie et du darwinisme, sont en pleine restructuration (matrice pour l'un, alliances « contre nature » avec Microsoft pour l'autre), et sont à la quête d'un nouveau sens plus adapté à la fin des années 1990.

Nous retrouvons ici une approche semblable à celle de Malinowski. Les mythes d'IBM, à l'origine vivants car directement reliés à leurs fondateurs, sont, depuis leur disparition, en proie à une gestion managériale pure (Schein, 1984), tandis qu'ils doivent faire face à des changements externes (modification des règles de la compétition) et internes (moindre attachement de l'employé à l'entreprise). C'est pourquoi tous souffrent de remises en cause et de restructurations, de façon moindre pour ceux du roi divin et de la rationalité. Mais cela veut-il dire que ces mythes sont plus vivants que les cinq autres, ou tout simplement morts, ce qui expliquerait que le personnel se souvienne peu ou pas des Watson et qu'il ne pense plus vraiment à remettre en question les normes et règles nombreuses ?

2.4 FONCTIONS DES MYTHES À IBM

À reprendre les différentes fonctions afférentes aux mythes fondateurs, ils permettent tous ensemble des classifications et frontières engendrant sens et communication (Smith, 1968), des réponses face aux mystères de la vie, la compréhension du monde passé (Ricoeur, 1968), le respect face au sacré, des idées pour agir, une socialisation, des guides pour l'accomplissement de soi (Bowles, 1989). Reprenons en les organisant différemment ces diverses utilités du mythe.

2.4.1 Des classifications sociales, temporelles et organisationnelles

Les classifications sociales issues des mythes d'IBM sont distinctes et permettent une compréhension du fonctionnement de la compagnie, le tracé de frontières entre les groupes. Se détachent clairement plusieurs catégories de personnes dans l'entreprise : les fondateurs-rois-divins, puis les managers fonctionnels, les managers opérationnels, les employés héros de quelques temps, les cadres supérieurs, les cadres (niveaux 6 à 9), les non-cadres, les héros négatifs et comploteurs internes, les ennemis externes.

La classification temporelle est permise par les mythes du roi divin et du darwinisme. Il apparaît ainsi une distinction entre l'âge d'or du temps des fondateurs et de celui du leadership absolu versus le temps des procès et du déclin du mythe de l'excellence.

Les classifications organisationnelles sont dues aux mythes de la hiérarchie - laquelle permet des divisions de responsabilité entre géographies (mondial, continental, national, local), et à celui de la rationalité - autorisant le classement du travail par étapes.

2.4.2 Une communication

Les classements permettent la communication, ainsi que l'écrit Smith en 1968, et aussi la socialisation entre diverses catégories du personnel. En effet, l'existence de rois divins favorise leur qualité d'être interpellé; d'ailleurs la

hiérarchie est ouverte, dans le sens qu'y accéder est assez aisé et que des procédures ont été mises en place dans ce but même. Enfin, le mythe de la carrière engendre une communication accrue entre cadre et manager, ce dernier devant aider le premier à diriger son chemin parmi les opportunités qui s'offrent à lui au sein de l'entreprise.

2.4.3 Un sens

Ces classements engendrent effectivement un sens.

Ainsi le mythe du darwinisme et du complot a-t-il engendré, lors de l'époque des procès et des plans Calcul défavorables à la compagnie, un sentiment d'appartenance consacrant le terme d'« IBMer ».

Les mythes du roi divin et du héros permettent à chacun de s'identifier : le dirigeant est divin certes, mais soumis aux mêmes règles que chacun (exemples de Watson), le héros demeure un employé encensé pendant quelques temps sans plus, et dont le statut enviable peut être égalé. Le fait que les fondateurs soient aussi présentés dans notre typologie comme des héros, à un certain moment de leur histoire, prouve qu'ils se veulent un modèle accessible.

Le mythe de la rationalité avec ses guides, ceux de la carrière et de l'excellence avec les ambitions qui les accompagnent, permettent quant à eux de donner une direction à la vie professionnelle et au travail de chacun.

Le mythe de la hiérarchie place enfin chacun au sein du cosmos de l'entreprise, de son univers professionnel.

2.4.4 Un guide pour l'accomplissement de soi

Le sens n'est pas tout; il existe une phase supérieure qu'est l'accomplissement de soi. Les mythes fournissent des guides à ce sujet, ainsi que l'affirme Diel (1977) : les mythes ont pour préoccupation de fournir des exemples et contre-exemples des erreurs afférentes au sens de la vie humaine. Ainsi, carrière et hiérarchie montrent *le chemin* de ce qui peut être offert aux employés. De même, le mythe de la rationalité donne à chacun *des outils* pour atteindre cette

réussite. D'ailleurs, l'étape ultime de celle-ci n'est elle pas *symbolisée* par les mythes du héros, de l'excellence et du leadership ?

2.5 CONCLUSIONS GÉNÉRALES SUR LE RAPPROCHEMENT DES MYTHES CORPORATIFS AVEC LES MYTHES FONDATEURS

Mythes fondateurs et mythes du management se recourent en ce qui concerne les typologies, structures et fonctions. Par contre, les mythes corporatifs sont soumis à des redéfinitions dues à un cycle de vie. Ainsi que le souligne March en 1998, les mythes du management sont des explications et simplifications de la réalité (cartes de l'organisation), donc effectivement des guides de réflexion et des modèles d'action mis à jour pour le personnel. Par l'action, il y a apprentissage de la culture et intériorisation de celle-ci. C'est pourquoi les mythes doivent se renouveler, et pourquoi les employés, quelles que soient les générations, s'identifient si facilement à IBM, et tolèrent peu qu'on la critique de l'extérieur - comme eux-mêmes n'osent pas le faire en public.

Gagliardi (1986) propose à ce sujet une approche très intéressante : les dimensions sacré et profane s'installent dans l'esprit du personnel, une fois que celui-ci a assimilé et intégré la culture d'entreprise, au point qu'il la respecte et la défend inconsciemment. L'inconscience et la quasi religiosité de cette attitude expliquent que ce soient les dimensions sacré et profane et non celles du vrai et du faux qui se mettent en place. Pourtant, nous croyons que les remises en cause actuelles de certains mythes, comme ceux de la carrière, du darwinisme et du complot, de l'excellence et du leadership, voire de la rationalité, provoquent un retour en arrière : les employés prennent de la distance vis-à-vis de leur culture d'entreprise et mêlent les dimensions sacré, profane, vrai et faux, passant ainsi de l'adhésion au rejet temporaire. La tendance pourrait s'alourdir avec un recrutement à l'externe et un roulement du personnel plus important.

3. AU-DELÀ DES MYTHES : MYTHOLOGIE, COMMUNAUTÉ, SENS ET ORGANISATION

3.1 MYTHES ET COMMUNAUTÉ

3.1.1 Présentation des tendances générales

3.1.1.1 Une communauté au sens large, inscrite dans l'Histoire

La première constatation provient du fait que la communauté IBM se veut résolument inscrite dans l'Histoire, non seulement de la compagnie (conservation de valeurs), mais également de la société (adaptation des règlements aux nouvelles données socio-économiques, comme l'existence de vétérans de guerre, de couples à deux revenus ne pouvant consacrer trop de temps à leurs enfants). De cette attitude résulte un sentiment de bien faire qui est au cœur même des politiques communautaires d'IBM depuis sa fondation.

La notion de communauté est ainsi plus large qu'il n'y paraît : IBM se veut une communauté à la fois interne et insérée dans une communauté externe, d'où son attachement à la citoyenneté d'entreprise. Pouvons-nous également comprendre ce souci de la communauté comme une forme de protection ? Ce fut probablement le cas en France lorsque la compagnie craignait d'être montrée du doigt comme une filiale de l'empire américain, mais que dire d'aujourd'hui ? Une multinationale se protège-t-elle de la globalisation, comme certains peuples qui se replient sur leur identité ? Nous ne débattons pas ici de cette question. D'ailleurs il nous semble que les menaces à la communauté sont plus internes qu'externes, résidant dans le cas d'IBM dans les divergences de ses entités, l'individualisme et la politique de recrutement à l'externe.

3.1.1.2 L'organisation : une mère bienveillante

Le deuxième constat est que l'organisation devient telle une mère bienfaitrice qui prendrait soin de ses employés. Pagès et al (1979) parlent à ce propos du passage de l'organisation père autoritaire à l'organisation mère douce et bienveillante.

À regarder plus attentivement l'ensemble des mesures visant à aider l'employé et à favoriser son insertion dans la communauté (IBM ou autre), nous

comprenons que tous les besoins de la pyramide de Maslow sont couverts par l'organisation. Par le salaire, chacun est à mesure de répondre à ses besoins physiologiques, et pour les autres niveaux (sécurité, social, estime de soi, auto-réalisation), la compagnie se charge de favoriser et faciliter leur accomplissement. Selon Herzberg (1997), de telles mesures ne sont pourtant certainement pas la panacée, car elles sont d'ordre «hygiénique» et ne répondent pas à la question «que dois-je faire», n'engendrant conséquemment pas de motivation supplémentaire. Nous croyons cependant que les avantages sociaux offerts par une compagnie sont résolument déterminants pour permettre choix de l'entreprise puis attachement à elle via la sécurité qu'elle procure.

La politique de médiation (appréhension des futurs problèmes et mise en place de contrepoids comme des avantages, le dialogue) est un facteur de cette sécurité et de la paix sociale régnant dans l'entreprise. Selon Pagès et al, le temps passé à décortiquer les questionnaires et les réactions des employés est vécu par ces derniers comme de la sollicitude, ce qui évite bien des conflits et modifie radicalement les conditions de la lutte sociale. C'est sans doute en partie pourquoi il existe si peu de prises de positions contre les dysfonctionnements de l'organisation : ce serait la trahir, elle et ses efforts pour s'améliorer. Remarquons d'ailleurs que tous les bruits de couloir au sujet des côtés noirs de la compagnie sont relayés à un niveau plus officiel et percutant par des marginaux de la compagnie, à savoir les syndicats : cela permet en fin de compte aux employés de faire entendre leurs problèmes sans s'impliquer, ce qui n'est pas sans faire penser à un processus de catharsis.

3.1.1.3 Sens et communauté

La dimension sécuritaire et communautaire offerte par l'organisation est fondamentale pour produire du sens. D'une part, il devient moins nécessaire pour l'employé d'élaborer ses propres références en la matière (Pagès et al, 1979). D'autre part, l'appartenance à la communauté donne du sens à chacun, ce qui renforce du même coup la volonté de faire partie de cette communauté. C'est que cette dernière se base également sur des mythes populaires et recherchés comme celui de la famille, de l'informatique fédératrice, du citoyen du monde. Faire de l'organisation une communauté, c'est l'ériger en lieu d'identification, de projection,

d'appartenance, et aussi transformer les rapports employé / employeur en rapports infantiles de soumission / révolte (Pagès et al).

3.1.1.4 Les contradictions

Favoriser la communauté à tout prix, c'est aussi risquer de nier les individualités propres. Aussi Pauchant (1997) attire-t-il l'attention sur le fait qu'il est important de prendre conscience de sa naturelle solitude afin de comprendre que l'appartenance sociale peut être un obstacle à son Moi.

Deuxième contradiction, l'individualisme dont nous avons présenté déjà maints aspects.

Ajoutons simplement que la communauté est une notion idéologique qui fonctionne tout à fait sur l'ensemble de l'organisation, mais du point de vue concret, elle n'est effective que dans les petits cercles des collaborateurs proches.

Dernière contradiction enfin, les coupures de budget et la rationalisation dernière des effectifs ont eu un impact négatif sur la communauté, engendrant un sentiment de menace, un stress accru au travail, une impression de désavantage vis-à-vis des employés récents qui soit n'ont pas connu les bouleversements des années 1990, soit sont embauchés à des salaires que les employés d'IBM déjà en place trouvent injustement élevés.

3.1.2 Influence des mythes sur la communauté

3.1.2.1 Rois divins et communauté

L'existence de rois divins dans l'organisation, et particulièrement de dirigeants charismatiques vers lesquels se tournent les employés, est significative selon Sievers (1994) d'une volonté de s'unir autour d'une figure, d'un personnage représentatif de l'entreprise. Ainsi, le leader possède le pouvoir, lequel lui conférerait une certaine immortalité. En effet, en reprenant Becker (1975), Sievers expose le fait que le pouvoir donne au leader tout l'argent - ou la crédibilité dirons-nous - nécessaire pour travailler sur son immortalité : manipulation de la réalité qui l'entoure pour la façonner à son goût et laisser ainsi des traces impérissables de lui (exemple : établissement des principes qui vont régir la communauté), prévention contre tout ce qui pourrait nuire à sa santé, passation de pouvoir à ses proches (exemple des Watson).

Malgré ce côté quelque peu narcissique du leadership, l'ensemble de ces actions permet de fonder une communauté que l'on unifiera autour de valeurs et de règles de vie. La divinisation du dirigeant est, telle celle de la monarchie de droit divin, un moyen de retrouver une unité perdue autour du chef. Ceci est caractéristique, toujours selon Sievers, d'une mentalité tribale. Si l'homme est un animal social, comme l'affirmait Aristote, il nous semble normal que le fait de se regrouper avec ses semblables autour de valeurs communes reste un réflexe au-delà des âges.

3.1.2.2 Héros et communauté

Deux facteurs relatifs au mythe du héros vont à l'encontre de la construction communautaire, un la favorise.

La première contradiction de taille a trait au lien entre l'héroïsme et la communauté. En effet, la mythologie grecque insiste sur le fait que les véritables héros, ceux dits matures, agissent en premier lieu pour apporter quelque chose (sagesse ou biens) à leur peuple ou communauté d'origine. Dans quelle mesure pouvons-nous croire que l'héroïsme à IBM a une dimension communautaire ? Le héros apporte par son travail un rayonnement à l'organisation, les récompenses sont certes parfois adressées à une équipe, mais la majorité des cas veut qu'elles soient individuelles et indivisibles. En fait l'héroïsme contemporain a perdu ce qui jadis avait fait sa renommée et sa force : le don désintéressé de soi. Les anthropologues appellent ce type de héros le *trickster*, ou personne égoïste qui se moque bien des intérêts des autres. Le *trickster* est parfois seulement une étape pour l'accession à un véritable statut de héros, lequel se met au service d'autrui.

Cependant, seconde contradiction, le temps et les moyens sont-ils laissés aux héros organisationnels pour transcender leur individualisme et faire participer la communauté ? Les vendeurs et autres héros de circonstance ont des récompenses en argent ou des voyages, des voitures, biens dont ils doivent disposer seuls sur une période limitée. Les IBM Fellow ne sont que cinquante dans le monde et ne peuvent en vue de leur nombre apporter plus qu'un rayonnement en technologie à IBM, pas aux employés (sauf par procuration). Les marginaux ont une logique parfois particulière qui fait d'eux des gens travaillant à part. Les héros négatifs, enfin, quittent l'organisation (d'où cet adjectif). En fait, les héros font

partie d'une communauté dans la communauté, laquelle se veut individualiste et mouvante, ce qui freine le partage avec le reste des employés.

Par contre, ce n'est pas parce qu'un employé ne devient pas un jour le héros de l'organisation qu'il est pour autant mis à part. Au contraire, l'organisation ne fait pas d'exclusion par l'héroïsme. Elle donnera à un cadre normal sans prétentions particulières les chances de progresser et d'être récompensé à certaines étapes de sa carrière. Il est vrai qu'il pourrait en aller différemment en ce qui a trait aux commerciaux. Rappelons l'existence significative de ce pourcentage : 80 % des ingénieurs commerciaux sont à même de réaliser leurs quotas. Cela veut également dire qu'il existe 20 % de vendeurs qui peuvent ne pas remplir leur mission. Une mauvaise notation répétée équivaut au renvoi de l'employé. Or, cette situation n'arrive presque jamais. En conclusion, nous pensons comme Halbherr (1987) qu'il existe un système d'équilibrage et de compensation lors de l'attribution des territoires, système permettant à la direction de ne pas sévir.

3.1.2.3 Carrière et communauté

La seule manière pour que le mythe de la carrière puisse favoriser la dimension communautaire de l'organisation est l'identification de l'employé à la puissance, l'excellence de la compagnie. Il s'agit donc du contrat narcissique, lequel peut inciter l'employé à se solidariser avec une entreprise qui lui procure certaines satisfactions de l'ego.

Ceci fonctionne dans la mesure où l'employé n'est pas débauché d'une autre entreprise en cours de carrière. En effet, à ce moment, le contrat narcissique se base plus sur le gain que sur les qualités de la compagnie – comme l'excellence ou l'image. Schwartz (1997) juge ce type de recrutement :

[...] Ces établissements ont engagé des personnes dont la seule motivation était leur propre avancement, qui n'avaient aucune conviction pouvant les empêcher de mentir, et qui n'étaient liées à rien ni à personne. Elles sont devenues des représentations théâtrales de leur fantasme [...].

3.1.2.4 Excellence, leadership et communauté

Se focaliser sur l'excellence et le leadership pourrait signifier privilégier l'individualisme, mais paradoxalement ce n'est pas toujours le cas. Admettons simplement qu'officieusement - il ne faut pas le clamer haut et fort -, l'individualisme peut conduire à l'excellence et que ne pas exceller conduit tôt ou tard à la voie de garage.

Cependant, rappelons que les salaires, notations et positionnements sont des tabous de l'entreprise et ne sont pas discutés librement. Ainsi que le montrent Pagès et al (1979), le flou issu de cette évaluation réalisée non pas en fonction des autres mais par rapport à soi-même et ses propres objectifs retire une grande part de compétitivité entre les employés. Cela permet, entre autres, de se dépasser, parce qu'on ne prête pas attention aux autres : c'est une recette de psychologie bien connue.

Par ailleurs, excellence et engagement sont fortement liés : on ne demande pas à l'employé d'exceller en tout temps, et de ce fait il n'existe pas (officiellement du moins) d'exclusion pour les employés qui présentent des baisses temporaires de performance. Le modèle de leadership offert aux managers sur l'Intranet évalue ainsi le pire des employés en la matière comme quelqu'un ayant besoin de « développement » ou de faire encore ses preuves. La patience est une vertu prodiguée à ses employés par la compagnie, laquelle adopte elle-même de plus en plus une attitude en faveur de sa remise en cause de temps à autres. L'ensemble de ces dispositifs permet de maintenir le sentiment d'appartenance à la communauté.

3.1.2.5 Darwinisme, complot et communauté

Trois contradictions sont mises à jour.

La première a trait à l'aspect sécuritaire de la communauté. Ainsi que le laisse supposer le cheminement de carrière de chacun au sein de l'organisation (mutation tous les deux ans), personne ne peut véritablement se sentir en sécurité. Ce d'autant plus depuis les rationalisations diverses qui ont touché l'organisation (restructurations du personnel entre autres). Or c'est précisément ce à quoi servent les politiques communautaires d'IBM : se sentir en sécurité, au sein d'une organisation qui sait être à l'écoute des besoins de ses employés. Notons à ce sujet que le sentiment de sécurité ressenti par les commerciaux ne doit pas être fort du fait des mutations de territoire, à l'origine justifiées par la volonté de ne pas créer de relations de long terme entre client et vendeur. N'est il pas curieux qu'une société qui est basée depuis ses débuts sur les vendeurs ait développé une méfiance telle à leur rencontre ?

Si l'incertitude domine la sécurité, alors l'employé est officieusement poussé à favoriser un comportement individualiste, recherchant pour lui-même à échapper à

la fatalité de la prochaine nomination en investigant de son côté pour trouver ailleurs dans l'organisation un poste qui saurait lui plaire. Cela peut nuire à l'esprit d'équipe de l'entité dans laquelle il travaille (tout en pensant activement à négocier ailleurs son prochain poste). Ceci est notre seconde contradiction⁹². Elle est d'autant plus intéressante que ce même individualisme sert à se situer mieux dans la hiérarchie ou dans la compagnie (meilleur travail, poste de responsabilité), et donc en fait à être mieux intégré dans la société, à paraître mieux en communauté. Pourtant ce sont bien à ces deux dernières que l'individualisme nuit. La tension entre compétition et coopération (entre pouvoir et éros, pour citer Bowles en 1997) engendre ainsi la nécessité de parvenir à une synthèse des deux permettant le maintien de la communauté. IBM s'efforce de trouver ce compromis (« toute l'équipe monte ou personne »), mais pas toujours avec succès. Nous sommes loin du *survival of the fittest* de Spencer, mais l'idée est quand même présente, et nous avons eu l'occasion de comprendre que chacun doit apprendre à se défendre, son poste et soi-même, adéquatement.

Troisième contradiction enfin, le fait qu'IBM se soit si longtemps opposée au bien du marché en refusant toute harmonisation des standards, tout accord avec les concurrents, toute politique d'alliance, contraste singulièrement avec sa volonté affirmée d'être une entreprise citoyenne, tant dans son pays d'implantation qu'au niveau du monde. En effet, ces manœuvres semblent avoir ralenti la progression de l'informatique en France notamment. Ce n'est que depuis assez récemment que la volonté de partenariat avec des concurrents et des écoles est systématique.

Deux éléments du mythe favorisent cependant la communauté : le fait que les employés puissent s'unir face à la concurrence et autres ennemis de l'organisation, et le retour récent de l'entreprise citoyenne, en communauté avec son environnement extérieur.

3.1.2.6 Rationalité et communauté

Si avec la disparition des fondateurs diminue aussi le sentiment de communauté qui a accompagné les débuts de la compagnie, un autre de type de communauté se fait jour. C'est la communauté d'habitudes, permise par la

⁹² Cela reste bien sûr une hypothèse qui n'est pas applicable à tous les employés, dont une partie se trouve très contente de bénéficier ainsi de changements ponctuels d'occupations. Une autre interprétation serait également en faveur d'un tel système, car il permet d'ouvrir le champ des possibles à l'individu, lui offrant plus de choix et donc de liberté.

rationalisation et la standardisation des méthodes de travail. Chacun, quel que soit son statut, est tenu de suivre et respecter les normes et autres « cartes de l'organisation ». Bourdieu parlait de l'« habitus », lorsqu'une rationalité particulière à l'organisation finit par devenir la rationalité en soi.

S'il devait arriver que quelqu'un se détourne de ces cartes de l'organisation, qui déterminent les comportements face à telle ou telle situation, la compagnie peut toujours sortir d'autres cartes, fidèle à sa tradition de prévenir les conflits; par exemple, les politiques d'appel et de communication via la hiérarchie (portes ouvertes) forcent la majorité des gens qui sont en situation d'enfreindre les règles à les respecter (Pagès et al, 1979). Même les syndicats, pourtant tolérés, n'ont pas d'emprise sur l'organisation, car ils sont assimilés à une politisation de la compagnie que la majorité du personnel trouve injustifiée.

Une question demeure cependant : la communauté n'est elle pas défavorisée par la coexistence de multiples rationalités, soutenues par de multiples groupes d'acteurs ?

3.1.2.7 Hiérarchie et communauté

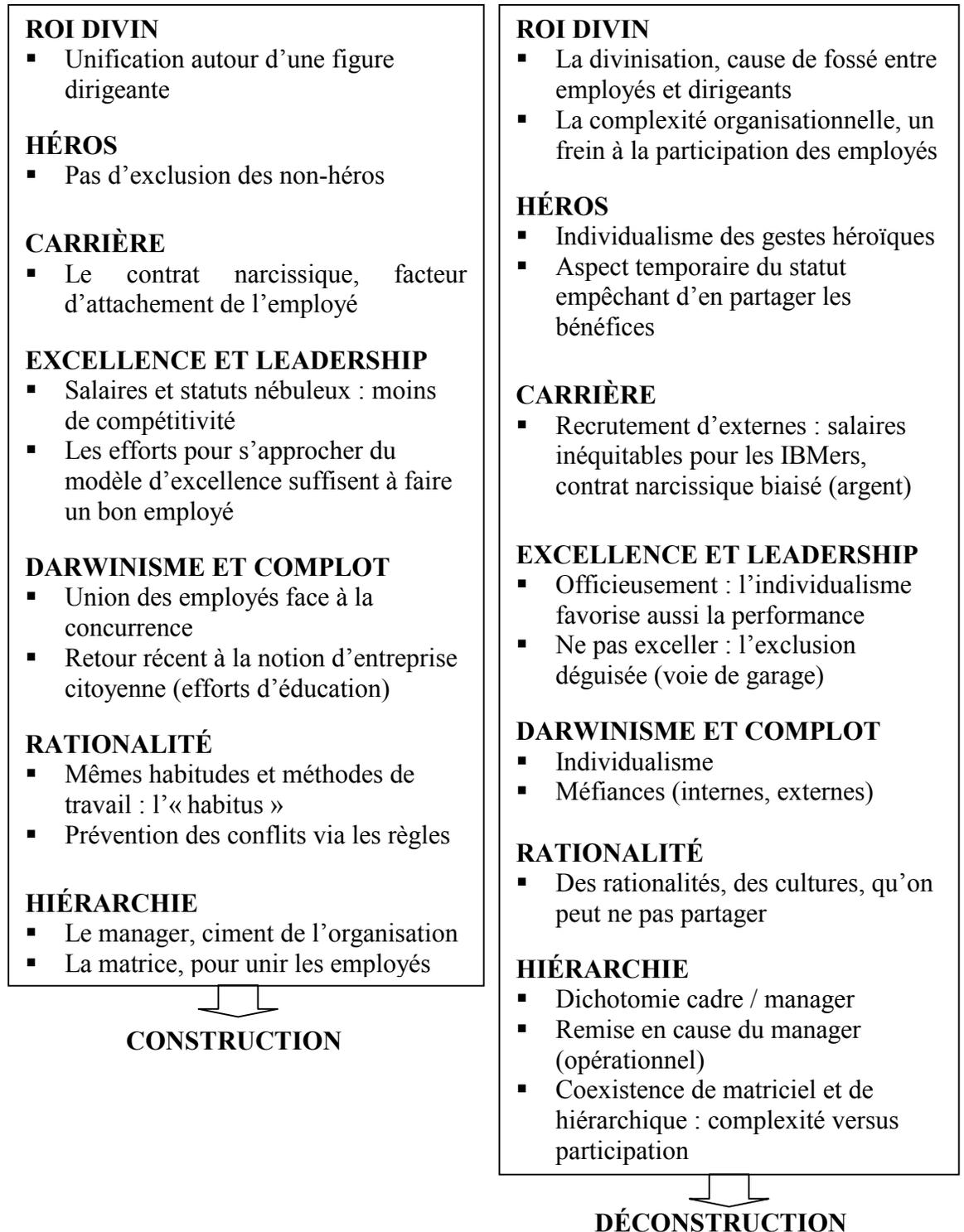
La hiérarchie n'est pas censée favoriser la communauté, dans le sens qu'elle crée des catégories, que l'on peut simplifier par la dichotomie managers / subordonnés. De même, la coexistence de la hiérarchie traditionnelle et de la matrice ne saurait simplifier la volonté de participation de l'employé.

Pourtant il existe deux éléments qui sauraient contribuer au développement du sentiment communautaire. Le premier est la volonté d'unir les employés de tous styles au travers de la matrice et de relations transversales. Le second, relevé par Sievers (1994) dans les propos de Martin (1982), consiste à appréhender la position de manager comme le ciment de l'organisation. En effet, le dirigeant occupe un poste et reçoit un salaire qu'on peut lui envier et auxquels les autres aspirent. Les valeurs que sont par exemple le désir du gain, l'ambition, sont la « colle » de l'organisation.

Il reste à se demander si cette colle fonctionne à son plein potentiel à IBM, puisque le management (opérationnel) commence à être remis en cause non pas comme moyen de gagner plus d'argent, mais comme poste attrayant. Cette remise en question en est encore à ses débuts, mais si la tendance se poursuit et si le

nombre de postes en management opérationnel s'accroît, alors la hiérarchie perdra une partie de son pouvoir fédérateur.

Schéma 4. Mythes et communauté : une synthèse



3.2 MYTHES ET SENS

3.2.1 Présentation des tendances générales

3.2.1.1 *Déclin du système capitaliste classique*

Pagès et al (1979) trouvent trois zones idéologiques au sein de l'entreprise (l'idéologie officielle, les valeurs personnelles, une zone intermédiaire d'accommodation des deux précédentes⁹³), et déterminent trois niveaux de sens. Le premier se compose de valeurs chrétiennes (respect, effort, persévérance, voire sacrifice), le second de valeurs modernistes (changement, réussite), le dernier de valeurs protestantes (profit). Cet amalgame est selon plusieurs auteurs caractéristique de l'éthique protestante moderne. Nous pensons quant à nous que les deux derniers niveaux, plus individualistes et ancrés dans le court-terme, prédominent légèrement et que cette tendance pourrait s'alourdir dans le futur, du fait du phénomène de détachement de l'employé vis-à-vis de son entreprise.

Il reste que l'existence de telles valeurs fait d'IBM, comme de d'autres grandes entreprises d'origine anglo-saxonne (des pionnières en la matière), une entreprise qui s'éloigne du modèle capitaliste classique pur où l'on ne travaille que pour gagner sa vie (Pagès et al). La compagnie cherche à favoriser d'autres attraits dans la qualité d'IBMer, à offrir des satisfactions également idéologiques. Nous constatons qu'elle est à la fois religion (certains parlent de foi), famille (« la famille IBM », pour reprendre Watson senior), école (formation continue, relations poussées avec le milieu éducatif). Ceci entre dans le cadre de sa qualité d'entreprise citoyenne (thème du citoyen du monde) et de sa volonté de toujours justifier son existence depuis sa création.

Ce débordement sur le lieu de travail de fonctions généralement assorties à la vie privée facilite une meilleure acceptation et introjection des valeurs de l'organisation. Plus encore, ces fonctions permettent d'identifier l'organisation comme un système maternel (Pagès et al) : si on décide de le quitter, on est aussitôt privé de ses bienfaits, ce qui est un moyen d'emprise sur l'individu. C'est également un facteur d'accomplissement de soi : en effet, nos données montrent

⁹³ Zone constituée d'aphorismes de type : l'argent fait le monde, l'intérêt de l'entreprise est aussi celui de ses employés.

que de manière générale les employés qui se sentent épanouis sont très attachés à l'entreprise, notamment du fait des avantages sociaux procurés.

3.2.1.2 Remise en cause partielle de ce type d'entreprise

Deux contradictions et un constat s'imposent.

La première contradiction a trait au placage d'un sens par l'entreprise sur l'individu. Il existe pour ce placage un niveau personnel (adéquation de la culture d'entreprise à la culture personnelle ?) et un niveau culturel (adéquation de la culture du pays de la maison mère à la culture du pays de la filiale ?). En somme, le problème du sens est multiplié par deux en dehors des États-Unis. Nos données le montrent : l'omniprésence des valeurs américaines est mal vécue, certains les taxent même d'hypocrites.

C'est que plusieurs des valeurs prônées par l'organisation sont contradictoires : on demande le respect d'autrui, tandis que l'individualisme est officieusement en place; on demande l'intégrité, alors que l'esprit de compétition est défendu; on demande le sacrifice des intérêts personnels, alors que l'efficacité est une valeur première.

Ceci nous amène à soulever un point fondamental : **ce n'est pas tant la question du sens qui pose problème dans une culture d'entreprise que celle de la présence simultanée de plusieurs sens**. C'est sans doute en partie pourquoi le sondage global de juin 1998 révèle que 50 % des employés pensent que les managers ne font pas un travail satisfaisant en matière de pourvoi d'une direction à suivre. C'est aussi probablement pour cela que nous assistons à un phénomène très particulier d'auto-mobilisation dans l'entreprise, signifiant que l'employé se dote d'un sens en piochant dans la culture d'entreprise et dans sa propre personnalité : la théorie de Campbell (Bowles, 1989) de création de mythes individuels conséquemment au déclin des idéologies se trouve confirmée.

3.2.1.3 Avenir de la question du sens chez IBM

Selon Morin (1997), 80 % des gens continueraient à travailler même s'ils gagnaient suffisamment d'argent par ailleurs (rentes) pour pouvoir s'en passer. La fonction d'intégration à la société par le travail est ainsi le plus puissant vecteur de sens qui puisse exister, et la question du sens s'en trouve affaiblie. IBM, par exemple, semble de moins en moins la poser, du fait de nouvelles donnes (fin de l'emploi à vie, taux de départ des employés et de recrutement externe plus élevés).

Par ailleurs, cette question du sens n'est jamais abordée explicitement, se trouvant plus liée à des sujets comme la satisfaction au travail et l'efficacité, mais comment pourrait-il en être autrement ? En effet, les rares comités de réflexion sociaux se sont trouvés marginalisés, il n'existe pas de critique ouverte du système (hormis celle des syndiqués, qui sont eux-mêmes peu écoutés), et selon Pagès et al (1979), peu de réflexion rigoureuse est scientifiquement menée après les sondages.

Cependant, nous pensons que l'avenir de la question pourrait être meilleur qu'il n'y paraît, notamment à cause du fait que de plus en plus d'auteurs en vue y attachent de l'importance (Peters et Waterman y faisaient déjà timidement référence en 1982). Or, IBM a selon nous tendance à suivre les toutes dernières tendances du management, comme l'ont montré son engouement pour *Le Prix de l'excellence* et le rayonnement dans les bibliothèques de tous les auteurs les plus connus en la matière.

3.2.2 Mythes et sens

3.2.2.1 Rois divins et sens

Si le leader procure sensation d'unité, vision et principes à ses employés, il nous semble que trois facteurs viennent cependant contredire cette fonction première.

Tout d'abord, nous ne sommes pas certains que la pensée de Watson est autant respectée que le disent les dirigeants actuels. Ses trois principes ont été avalés et repensés par Gerstner dans son nouveau modèle de leadership, et rappelons que seulement 27 % de nos répondants affirment retrouver les valeurs phares watsoniennes dans les règles de la compagnie aujourd'hui. Demeure par contre le fait que de façon générale le discours officiel consiste beaucoup à positiver les choses, ce qui, selon Pauchant (1997), entraîne l'accroissement du fossé avec la réalité, une perte de véritables repères.

Ensuite, nous croyons que la virtualisation du sens dans l'organisation, via les sites Intranet – les seuls véritables traducteurs de la pensée de l'organisation dans son intégralité – ne facilite pas la diffusion du sens dans l'organisation. En effet, d'après notre observation, le personnel a peu ou pas de temps pour consulter ces sites et s'informer de la multitude de programmes offerts par leur compagnie.

Pour preuve, il ne nous a jamais été mentionné d'autres opportunités que celles du comité d'entreprise (vacances), des retraites et de l'assurance maladie.

Enfin, nous croyons que la création de sens est avant tout une expérience personnelle et qu'il est parfois hasardeux de croire que la culture d'entreprise est une réponse adaptée. Il nous semble à ce sujet que la nécessité pour tout futur employé de connaître et de partager la culture IBM se traduit moins systématiquement aujourd'hui. Ainsi, le creuset créé par le mélange des nouveaux employés dans l'école de ventes n'est il pas en train de s'effriter du fait de la réduction de la durée et du nombre de cours offerts par cette école ?

3.2.2.2 Héros et sens

Le système mythique du héros est tout à fait en accord avec la culture occidentale. Notre étude ne porte pas sur IBM dans les pays orientaux, mais il serait intéressant de voir à ce sujet quels remaniements des politiques y ont été menés ou non. En effet, selon Herzberg (1997), si le système mythique oriental consiste à oublier ses propres désirs au profit de l'atteinte d'une harmonie avec son environnement, le système mythique occidental est à l'opposé. Si les organisations ne peuvent répondre aux questions « pourquoi moi ? »⁹⁴ et « vers qui dois-je me tourner ? » (vers le(s) dieu(x) dans tous les cas), elles peuvent par contre répondre à « que dois-je faire ? ». La réponse orientale serait de détruire son ego pour éviter tout conflit, la réponse occidentale est au contraire de se bâtir un ego. C'est pourquoi les employés, et ce quelle que soit leur propension à devenir de véritables héros organisationnels, auront tendance à adopter une attitude qui fait d'eux de parfaits héros quotidiens, des héros de circonstance (travailler ardemment, sérieusement, remplir sa mission, faire des heures supplémentaires). Sievers (1994), reprenant Becker (1973), explique ce comportement par le besoin de reconnaissance et le narcissisme chronique qui sont devenus des bases de notre société. Tel Hercule accomplissant ses douze travaux, chacun est amené à devenir un héros, et donc à acheter son immortalité en quelque sorte, par ses actions.

Il existe cependant deux contradictions.

Nous avons vu que les héros peuvent donner un exemple à suivre dans l'organisation et conférer ainsi un sens supplémentaire au travail de chacun.

⁹⁴ Les réponses sont « je suis une victime » (hellénisme), « je suis perplexe » (judaïsme), « je suis coupable » (christianisme), « je dois me soumettre » (islamisme).

Cependant nous savons aussi que le statut de héros est très temporaire - sinon, très discret (cas du IBM Fellow). En somme, un héros se fait et se défait très rapidement, ce qui fait de ce système mythique un ensemble très fragile. Le héros est, tel le demi-dieu, ni mortel ni dieu, ce qui le fait appartenir à une « communauté » très restreinte, celle des héros, laquelle est mouvante et individualiste. En ce sens, et pour reprendre les dires de Bowles (1989), le héros est certes « l'homme de l'organisation », mais jusqu'à obtenir ce statut honorifique dont il jouit ensuite en solitaire, se détachant ainsi de la dite organisation.

Les autres bémols proviennent du fait que l'héroïsme est selon Pauchant (1997), citant les travaux de Becker, un moyen de transcender la médiocrité qui favorise l'oubli de ses défauts naturels d'humains et le refus de s'accepter comme nous sommes : la seule image que l'on recherche en se regardant, c'est celle de son meilleur double, son Narcisse. Ce dernier était un individualiste, et nous constatons que nombre de rituels sont ainsi liés à cette dimension dans l'entreprise. Or, comme le souligne Pauchant, à l'origine les rituels n'avaient pas pour but de mettre en valeur la personne mais le groupe entier, et ne se basaient jamais sur le travail, mais plutôt sur d'autres composantes de la communauté.

3.2.2.3 Carrière et sens

Puisque l'individualisme est plus important que le communautarisme en Occident, culturellement parlant, le faire prévaloir dans sa carrière semble logique. La carrière n'est pas une véritable dimension collective dans les grandes entreprises; par contre dans les moyennes et petites compagnies, nous pouvons imaginer que la pérennité de l'entreprise compte presque autant que les carrières individuelles.

Nous pouvons toutefois noter que le fait d'engager de plus en plus d'externes à des salaires faramineux peut causer un trouble dans l'organisation. Nos résultats l'ont montré : il existe un malaise à IBM à ce sujet, et le personnel en place à IBM depuis le début de sa carrière se sent lésé. La problématique est alors la suivante : quel message la direction envoie-t-elle aux employés lorsqu'elle permet à des employés externes d'échapper à la méritocratie et de monopoliser les postes les mieux payés et les plus visibles ? N'existe-t-il pas un risque de mettre à mal les valeurs organisationnelles traditionnelles qui prônent méritocratie et respect de l'employé ?

Par ailleurs, l'individualisme ne règle pas toute la question du sens. Si l'employé peut certes trouver son compte de sens dans le suivi de sa carrière, que dire de la mobilité qui l'entraîne à redémarrer pour ainsi dire une nouvelle profession tous les deux ans ? Pouvons-nous penser que ce fait provoque un regain de sens dans la carrière ou au contraire une dispersion du sens dans des projets de court terme sans rapport les uns aux autres ?

3.2.2.4 Excellence, leadership et sens

L'éthique protestante permet de justifier moralement des pratiques capitalistes. Pauchant (1997) montre que cette association de la religion à l'économie est une quête existentielle très efficace, reprise par IBM, Procter et Gamble et d'autres grandes multinationales principalement américaines. On retrouve ainsi la perspective sartrienne qui veut que chaque individu est avant tout un être en projection, qui ne se réalise qu'au travers de ses actions : il est existence avant d'être essence.

Le modèle de leadership IBM est un modèle fondé de toutes pièces à partir, on l'imagine, des plus célèbres écrits en la matière. On demande au leader présumé des qualités tels que capacité d'analyse, franc-parler, passion des affaires, dévouement. Ce modèle est un véritable guide non seulement pour les managers mais également pour les employés aspirant à de plus fortes responsabilités. De plus, notons que les qualités décrites sont non seulement concrètes mais aussi atteignables par tous avec un minimum d'efforts : chacun peut penser pouvoir faire partie de cette élite managériale, et nous croyons que cela est pourvoyeur de sens.

3.2.2.5 Darwinisme, complot et sens

En dépit du fait que le mythe du darwinisme et du complot permet sans doute de justifier des attitudes anticoncurrentielles menées par la compagnie, deux contradictions apparaissent quant au sens et aux valeurs qu'IBM renvoie à ses employés.

La première concerne l'impact des procès sur le comportement de la direction. Désormais, il s'agit pour chacun de mesurer son langage à l'extérieur de l'organisation afin de préserver une image de modestie et d'humilité de la compagnie, fruit des leçons qu'elle a pu tirer de ce houleux passé. La problématique reste que l'excellence et le désir de l'exprimer reste une politique très active au sein de la compagnie, au travers notamment de certains séminaires.

Il existe donc une image double, deux langages pour l'entreprise, comme si celle-ci était une sorte de Janus à deux visages.

La seconde contradiction provient du fait que les employés sont entourés d'attentions, et particulièrement de sondages visant à mesurer leur satisfaction, leur motivation. Cependant, mis à part le constat que les résultats de ces études sont rendus publics et que certaines mesures peuvent être prises (telle que la création de groupes de travail), il n'est jamais fait mention de travail rigoureux fait d'hypothèses, de liens entre des données. Comment dans ce cas construire de véritables réponses à un problème ?

3.2.2.6 Rationalité et sens

Donner des cartes de lecture et de comportement dans une organisation autorise certainement le personnel à diriger son travail en fonction de normes établies. L'imprévu est chassé, les étapes de travail sont bien définies, mais chacun, avec sa personnalité particulière, peut-il entrer dans le moule et se fondre ainsi dans la masse ? La fusion de soi et des valeurs de l'organisation est-elle réelle et efficace ?

Beaucoup de possibilités de prise d'initiatives sont néanmoins laissées aux employés, ce qui donne une opportunité à la liberté de chacun de s'exprimer. D'ailleurs, selon Pagès et al (1979), c'est plus les efforts à devenir un bon employé (initiatives, respect des procédures, travail) que la qualité réelle du travail qui sont primés par l'organisation. Il est dès lors possible de faire un compromis entre le sens (ou valeurs) de l'organisation et son propre sens (ou valeurs), en jouant avec les contraintes et les espaces vides de rationalité. La question est alors de savoir si ces espaces restent vides bien longtemps. En effet, la tendance va à l'accroissement des règles en vue de la complexification de l'organisation; cette multiplication des règles répond à une multiplication de demandes de sens particulières, car le sens promu par la compagnie devient rapidement obsolète. Mais trop réglementer est-il une solution à cette quête de sens ?

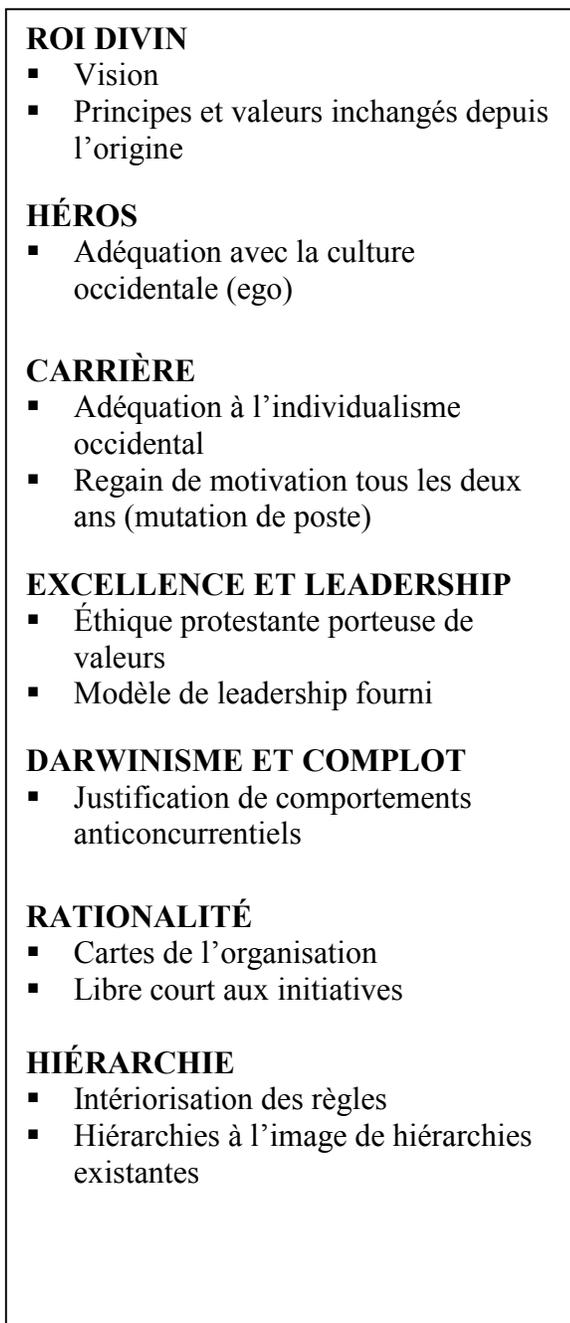
3.2.2.7 Hiérarchie et sens

La hiérarchie est beaucoup plus efficace quant à la production de sens intériorisé et accepté par la majorité - excepté le fait qu'elle peut déformer les communications entre managers (dont émane les grandes directions organisationnelles) et cadres.

C'est que la compagnie a tout d'abord développé de très bonnes techniques de gouvernement à distance, ainsi que le notent Pagès et al (1979). Les ordres et les interdictions se sont mués en règles et principes intériorisés par chacun. Il suffit aux dieux (managers de troisième ligne) de disposer de prêtres et prêtresses (managers de première ligne) pour que leur parole soit reproduite et que le système fonctionne parfaitement. Nous assistons ainsi au passage d'un gouvernement par les ordres, devenu obsolète, à un gouvernement par les règles, plus adapté à la gestion à distance dans le cadre d'une multinationale. L'un des dangers de ce type de gestion réside dans l'affectation d'un manager fonctionnel d'un pays à une équipe d'un autre pays : les communications sont déformées, les sensibilités s'exacerbent parfois.

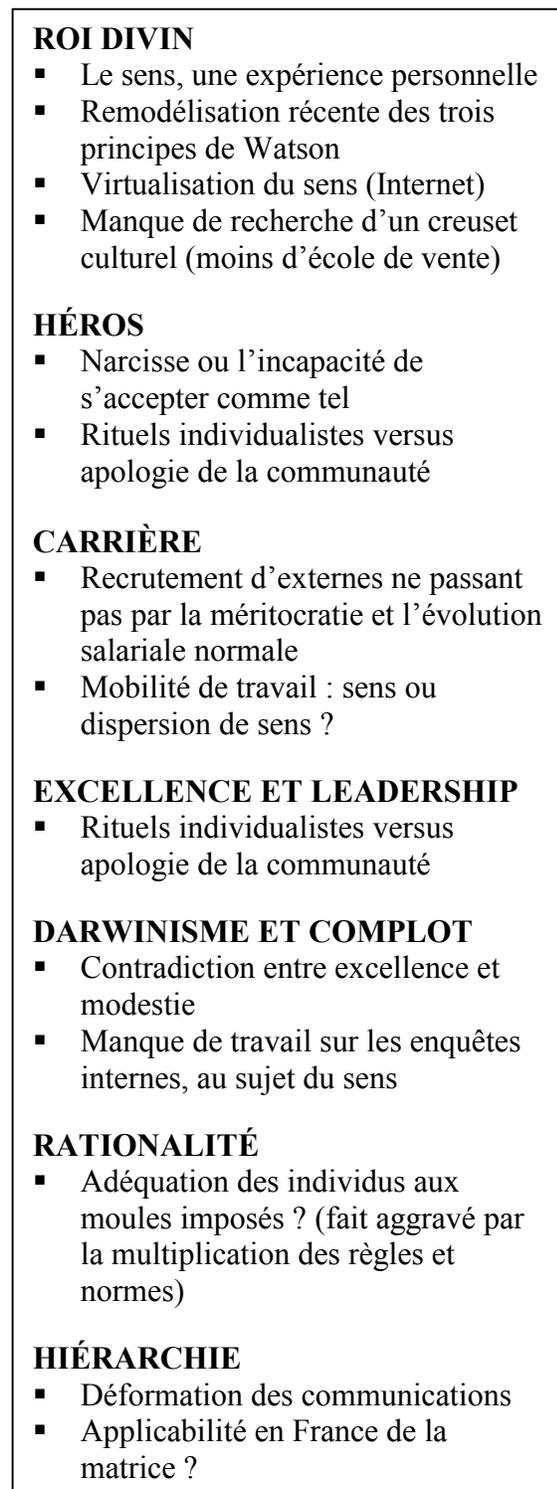
Notons également l'existence d'un facteur probablement pourvoyeur de sens à certains niveaux : le fait que la hiérarchie IBM soit calquée sur des hiérarchies qui existaient déjà et qui font donc sens depuis bien plus longtemps, ce d'autant qu'elles ont imprégné les mentalités. Il s'agit par exemple des hiérarchies géopolitiques : les États-Unis sont le chef de file par rapport aux autres pays, les capitales comme Paris sont les sièges sociaux (et non les villes de province). Remarquons enfin que hiérarchie et bureaucratie ne sauraient véritablement être remises en cause dans un pays comme la France, que la tradition et l'Histoire ont voué depuis des siècles à ce type de fonctionnement. La question reste alors de l'applicabilité de la matrice à IBM France.

Schéma 5. Mythes et sens : une synthèse



↓

CONSTRUCTION



↓

DÉCONSTRUCTION

3.3 BILAN : SUPERPOSITION MAIS CONTRADICTIONS

Nous avons vu que mythes fondateurs et mythes du management se superposent en ce qui a trait à leur typologie, certaines de leurs structures, et leurs fonctions. Est apparue alors la notion de cycle de vie pour les seconds. Nous avons également exposé les relations entretenues par les mythes corporatifs avec la communauté et le sens. Voyons enfin quelles conclusions tirer de ces analyses.

3.3.1 Rappel des contradictions inhérentes aux mythes présentés

Outre les paradoxes et remises en cause évoqués précédemment quant aux relations entre mythes corporatifs, communauté et sens, rappelons brièvement les tensions générales à l'œuvre dans ces mythes, tensions qui rendent compte en partie des contradictions inhérentes à la construction communautaire et du sens.

3.3.1.1 Le roi divin

Quatre contradictions sont à l'œuvre : divinisation des dirigeants versus responsabilisation et confiance en soi de l'employé; divinisation versus mythe de la carrière (l'employé peut-il devenir dirigeant ?); complexité de l'organisation versus roi divin originel (le nouveau roi divin, un gestionnaire plus qu'un créateur ?); complexité de l'organisation versus mythe du client roi (résolution des problèmes en 24 heures ?); complexité de l'organisation versus participation effective de l'employé (à qui s'adresser ?).

3.3.1.2 Le héros

Nous avons répertorié deux contradictions : relation univoque entre roi divin et héros (le roi divin peut être héros, mais rarement le contraire), paradoxe du maintien de la gloire rattachée au Club des 100 % en vue de l'existence de 80 % de vendeurs amenés à réaliser leurs quotas (un déni de la réalité ?).

3.3.1.3 La carrière

La contradiction majeure est l'opposition du mythe de la carrière et de celui de la voie de garage.

3.3.1.4 L'excellence et le leadership

Trois contradictions sont attachées à ce mythe : la nécessité d'être fort versus la volonté des dirigeants de créer un sentiment de sécurité (l'excellence se

nourrit d'agressivité); l'attachement au principe d'excellence durant une carrière versus la possibilité de la voie de garage malgré tout, en fin de parcours; l'image d'humilité entretenue pour l'environnement externe versus l'émulation interne.

3.3.1.5 Le darwinisme et le complot

Les contradictions ici opérantes ont trait à l'antinomie entre le mythe du darwinisme et du complot et la construction de la communauté, pour des facteurs développés plus haut.

3.3.1.6 La rationalité

Trois contradictions sont intéressantes à ce propos : la volonté de rationaliser versus le désarroi vis-à-vis de phénomènes irrationnels mais bien réels; la volonté de rationaliser versus l'embauche de marginaux - 10 % des effectifs - (hésitations entre l'excellence par la rationalité ou l'excellence par l'originalité ?), l'existence de plusieurs niveaux simultanés de rationalité versus la cohérence des messages qui en sont issus et qui sont reçus par les employés.

3.3.1.7 La hiérarchie

Trois contradictions ont été identifiées : la matrice versus une mentalité façonnée pendant des décennies (voire des siècles d'Histoire) par la hiérarchie traditionnelle; apologie d'un poste dans la hiérarchie versus perte de sens d'un tel travail pour une partie du management (opérationnel); omniprésence de la hiérarchie versus participation des employés dits « collaborateurs ».

À tenter une synthèse des contradictions ainsi présentées, nous trouvons trois tensions principales recouvrant toutes les autres. Ce sont la complexité organisationnelle, l'individualisme et une certaine instabilité (structures, mécanismes, phénomènes) qui vont parfois à l'encontre de l'efficacité des mythes et de la participation des employés. Nous croyons que la fragilité et la remise en cause actuelle des mythes sont liées à ces tensions.

3.3.2 Des contradictions omniprésentes

De telles contradictions ne sont pas un fait nouveau. Mobley et McKeown répertorient en 1989 quatre tensions qui se sont appliquées et s'appliquent toujours à la compagnie IBM dans son ensemble. La première est le besoin de stabilité versus la nécessité de changer, tout particulièrement dans une industrie de

technologies. La seconde est la tension entre les structures (bureaucratiques) et la prise de décision rapide. La troisième est le désir d'unité quand son environnement interne est si divers (gens, produits). La dernière est la contradiction entre l'organisation vue comme une machine (structurée, pyramidale, travaillant de manière répétitive) ou vue comme un système ouvert, un organisme vivant (interactions plus grandes avec l'environnement, créativité). IBM est toujours aux prises avec ces mêmes tensions, même si dans le cas de la tension entre deux visions de l'organisation, la compagnie semble avoir évolué et changé de modèle, pour adopter celui de l'organisme.

3.3.3 Des contradictions de fond

3.3.3.1 Excellence et quête existentielle

IBM fait preuve d'une culture focalisée sur l'excellence : rois divins, héros, carrière et entrée dans la hiérarchie, rationalité, darwinisme en sont les dimensions : ainsi **six des mythes corporatifs tourneraient autour du mythe de l'excellence.**

Nous croyons comme Pauchant (1997) que la quête de l'excellence est une quête existentielle. Il faut donc qu'elle apporte du sens. Pauchant fait pour ce faire une comparaison entre les hypothèses des auteurs Peters et Waterman (*In Search of Excellence*, 1982), et Becker⁹⁵. Reproduisons la synthèse de ses conclusions :

Tableau 16. Comparaison des arguments de Peters, Waterman et Becker dans la perspective d'une quête existentielle.

Types d'assertions	Peters et Waterman	Becker
Données ou hypothèses de base	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les forces qui gouvernent le monde sont les forces compétitives entre les entreprises. ▪ Le monde est constitué principalement d'entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les forces qui gouvernent le monde sont cosmologiques. ▪ La nature du monde est écologique : les êtres humains créent une réalité symbolique et sociale.

⁹⁵ *The Birth and Dead of Meaning, The Denial of Death, Escape from Evil*, New York, The Free Press, 1962, 1973, 1975.

Garanties ou mécanismes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'excellence est assurée par les visions définies par les cadres supérieurs. ▪ L'excellence est assurée par les rituels. ▪ L'excellence est assurée par le sens créé par les entreprises. ▪ L'excellence est assurée par l'héroïsme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien qu'illusoire, les visions sont nécessaires et il faut qu'elles soient fondées sur la réalité écologique. ▪ Tonifier la vie grâce aux rituels n'a que des effets temporaires et il faut qu'ils soient reliés au cosmos. ▪ Le sens est personnel et engendre l'authenticité. ▪ Bien qu'illusoire, l'héroïsme est nécessaire mais peut mener à un manque d'authenticité et à des actions diaboliques.
Conclusion ou promesses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La transcendance de la mort est associée à la prospérité économique. ▪ Les êtres humains ne peuvent transcender la mort grâce à leur travail dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le déni de la mort est à l'origine des actions diaboliques. ▪ Les êtres humains ne peuvent transcender la mort et le déni de la mort entraîne le déni de la vie.

Pauchant parvient grâce à cette comparaison à établir l'existence de contradictions entre deux systèmes de pensée différents. Le premier, pratiqué par IBM depuis le début et soutenu par des auteurs comme Peters et Waterman, s'apparente au capitalisme nouvelle vague des années 1980 qui cherchait à redéfinir son type de management en fonction de valeurs comme l'excellence et la qualité totale. Le second, prôné par Becker, pourrait s'associer à l'éthique humaniste écologique qui ne cesse de gagner en adeptes depuis les années 1970. Chacune de ces deux options représente un type de sens offert à l'humain, mais seule existe la première dans les entreprises (en somme, l'employé n'a guère le choix que d'y trouver convenance).

Il est d'ailleurs intéressant de constater que chacune des hypothèses de base, garanties ou mécanismes, promesses ou conclusions ainsi présentées s'accordent en tous points à notre typologie mythologique.

Les hypothèses de base sont l'omniprésence d'entreprises d'une part, en contexte de compétitivité d'autre part. Cela rejoint les mythes du darwinisme et du complot,

et la nécessité absolue de mettre en avant le mythe de l'excellence et du leadership pour enrayer la concurrence.

Les garanties et mécanismes se basent également sur les termes vision, rituels, héroïsme, excellence. Au travers de ces éléments pointe la quasi totalité des mythes corporatifs répertoriés : roi divin, hiérarchie, rationalité (pour la vision), leadership et excellence (pour les rituels et l'excellence), héros et carrière (pour l'héroïsme).

Les promesses et garanties ne sont que l'assurance qu'ont les entreprises contemporaines de parvenir à relayer les idéologies déclinantes dans leur fonction pourvoyeuse de communauté et de sens, et nous constatons que le sens est alors conçu comme découlant de la recherche d'excellence d'employés qui sont autant de Narcisses en devenir. Peters accorde à cette nouvelle fonction de l'entreprise le statut de révolution managériale, révolution que Becker trouverait, selon Pauchant, bien hasardeuse. En effet, la simple hypothèse de base relevée plus haut en dit long sur ce système de pensée. Concevoir le monde comme un ensemble d'entreprises, c'est nier le pouvoir de décision des acteurs tiers (institutions, associations, Nature, employés même). Se baser sur l'excellence et la compétitivité, c'est favoriser une production toujours plus grande de biens de consommation, et engendrer l'entropie, ou désajustement des ressources aux produits. C'est aussi comprendre l'être humain comme un simple outil de réalisation de cette excellence et de la survie des organisations. Selon Becker, ce système peut d'une certaine manière fonctionner car l'employé transcende sa propre mort en participant à la vie de son entreprise, communauté d'appartenance dans laquelle il se projette. Mais ce mécanisme demeure une illusion de sens, malgré sa nécessité dans le court-terme.

3.3.3.2 Des contradictions amoindries par l'entreprise ?

Selon Aubert (1997), les entreprises et le système managinaire se basent sur la carotte et le bâton, les avantages et les contraintes, pour permettre à l'organisation de fonctionner selon des règles que l'employé accepte en contrepartie des bénéfices que cela lui procure. Aubert cite les travaux d'Eugène Enriquez portant sur l'imaginaire leurrant⁹⁶. Selon ce dernier, il existe deux types de dynamiques portant l'organisation. D'un côté se trouve **l'imaginaire moteur**,

fait de la créativité des employés; de l'autre se trouve l'imaginaire leurrant, sorte de promesse de sécurité et de réduction des angoisses faite implicitement par l'entreprise à ses employés. En un sens, nous pourrions classer les cinq mythes subjectifs dans la première catégorie, permettant à l'employé de rêver à ce qu'il peut devenir (roi divin, héros, carriériste, leader) et à la grandeur de l'organisation de laquelle il fait partie (darwinisme et complot). Les mythes de la rationalité et de la hiérarchie, dits objectifs, seraient de la deuxième catégorie car ils offrent la sécurité via le contrôle et la réduction des choix et donc de l'angoisse via des méthodes de travail dont on ne sort pas.

[L'entreprise] s'exprime ainsi, d'un côté, comme une organisation – institution divine toute-puissante- seule référence, d'un côté mère englobante et dévoratrice et en même temps mère bienveillante et mère nourricière, d'un autre côté, géniteur castrateur et simultanément père symbolique. Organisation toujours menacée par des persécuteurs externes et internes désireux de l'empêcher d'accomplir au mieux la mission dont elle est investie, parcourue par des peurs spécifiques, peur du chaos, peur de l'inconnu, peur des pulsions amoureuses immaîtrisables. Apparaissant à la fois comme sur-puissante et d'une extrême fragilité, elle vise à occuper la totalité de l'espace psychique des individus qui ne peuvent plus imaginer d'autres conduites possibles.

Ce type d'imaginaire est leurrant parce que fondé sur des contradictions. Mais nous constatons dans notre étude que l'imaginaire moteur peut également se révéler leurrant. Selon Pagès et al (1979), une compagnie comme IBM met en place plusieurs politiques dites médiatrices afin de résoudre ces paradoxes. Au niveau économique, la contrainte de croître et de faire sans cesse plus de profit est compensée par les perspectives de carrière, de salaire, d'emploi à vie, de sécurité. Au niveau politique, la contrainte de contrôle exercée par la hiérarchie est compensée par l'autonomie des employés. Au niveau idéologique, la contrainte de l'excellence et de l'efficacité est associée à des côtés humanistes de l'organisation (souci pour la famille, la santé). En ce qui concerne le niveau psychologique, l'angoisse et la menace que l'employé sent parfois peser sont contrebalancées par le contrat narcissique passé avec l'entreprise.

⁹⁶ E. Enriquez, « L'Entreprise comme lieu social : un colosse aux pieds d'argile », *L'entreprise, une affaire de société*, R. Sainsaulieu, Paris, ESPN, 1990, pp 203-228.

3.3.3.3 *Mythes d'entreprise et résolution de contradictions*

Les mythes portés par ces contraintes et avantages parviennent donc à résoudre en partie et à court terme les contradictions du système, comme c'est de leur devoir. Nous avons ainsi pu conclure, précédemment, que la résolution des contradictions se faisait par le cycle de vie des mythes corporatifs, en somme leur reformulation partielle ou plus complète pour les adapter à leur nouvel environnement. Tout cela a lieu dans un contexte de culture utilitariste.

À long terme cependant, deux constats s'imposent.

D'une part, les remises en cause actuelles des mythes viennent diminuer les avantages tandis que les contraintes demeurent bien présentes. Si tout le système mythique que nous avons présenté repose effectivement sur le mythe de l'excellence et du leadership, si la combinatoire des mythes (le système entier) – et non les mythes uns à uns – apporte seule du sens, comme le suggère Lévi-Strauss et puisqu'enfin ce mythe de l'excellence fait partie des mythes les plus remis en cause actuellement (en matière de création de sens, notamment), alors le succès de l'organisation dans sa fonction de pourvoyeuse de sens et de communauté est fortement compromis.

D'autre part, idéaliser ainsi l'organisation et nier ses dysfonctionnements, voire les éloigner d'elle (externalisation des contradictions – comme la précarité du travail – via la sous-traitance, le recours à des psychiatres extérieurs) est un déni de la réalité et une reconnaissance implicite de l'impuissance à trouver des remèdes à ces contradictions. Nous posons ici l'hypothèse que les sept mythes corporatifs, basés en partie sur l'individualisme, tentent paradoxalement de créer communauté et sens, lesquels sont les vecteurs de l'amoindrissement des contradictions issues du système mythique; en conséquence, les mythes ne peuvent amoindrir ou résoudre les contradictions par eux-mêmes mais uniquement s'ils parviennent à créer sens et communauté. La contradiction reste entière. Ainsi que le souligne Schwartz (1997), permettre le déni des paradoxes et donc du côté noir de l'organisation, c'est devoir s'attendre à une représentation théâtrale de l'entreprise. Or, c'est de l'impuissance de l'individu à assumer ces contradictions psychologiques que découle l'emprise sur lui de l'organisation (Pagès et al, 1979).

CONCLUSION

Between the Gods which have fled and the Gods that are not yet. (Heidegger, 1949)⁹⁷

Le contexte général de notre recherche s'est inscrit dans le cadre d'une caractéristique de notre époque contemporaine, établie par les sciences sociales, à savoir la crise des idéologies et des pourvoyeurs classiques de sens (mythes fondateurs, religions, politique, famille). Notre propos était de mettre en valeur l'usage qui est fait par les organisations - devenues par la force des choses l'un des endroits clefs de cette nouvelle production de sens et de communauté - des mythes, et, partant, l'efficacité de cette utilisation de mythes par l'entreprise. Plus globalement, notre étude portait sur l'efficacité organisationnelle à deux niveaux, connus comme composantes de ce qui est dénommé la « culture d'entreprise » : comme pourvoyeuse de mythes et comme utilisatrice de mythes.

Notre question de recherche, tournant autour des relations contemporaines entre mythes, sens et communauté, s'est trouvée être la suivante : comment les mythes peuvent-ils parvenir à faire émerger aujourd'hui une communauté organisationnelle capable de répondre à la quête de sens de l'individu ? Précisons à ce stade que notre focalisation sur les mythes découlait de leur rôle central et quasi unique dans la création de sens et de communauté dans les civilisations anciennes (grecque, romaine notamment), et encore aujourd'hui dans celles dites primitives. Paul Diel écrit d'ailleurs, fort à propos (1977), que les mythes fondateurs parlent tous d'une seule erreur : celle qui porte sur le sens de la vie.

Les objectifs généraux de notre recherche étaient les suivants :

- tout d'abord, mettre en avant l'existence de deux types de mythes pertinents pour notre analyse : les mythes fondateurs, et leur version contemporaine, les mythes corporatifs, ou dits « du management ».

⁹⁷ Cité par Bowles, 1997.

- ensuite, présenter les différents aspects pris par ces nouveaux mythes organisationnels dans une entreprise précise.
- enfin, exposer la relation entre mythes fondateurs et mythes du management (et montrer de quelle efficacité font preuve les seconds dans la construction communautaire et le pourvoi de sens).

Nous avons en outre opté pour un cadre théorique radical-humaniste. Ce choix a apporté une perspective renouvelée à nos objectifs. D'abord, l'existence de mythes dans l'entreprise était à même de montrer que l'engagement de l'employé est devenu un aspect incontournable des politiques corporatives, lesquelles se servent de la culture d'entreprise et de notions comme l'excellence pour faire adhérer leur personnel à leurs objectifs. Cela nous permettait, deuxièmement, de nous focaliser sur le degré de manipulation des employés via le placage d'une culture d'entreprise utilitariste. Du fait de cette manipulation, l'efficacité des mythes organisationnels, en comparaison des mythes fondateurs, pouvait se révéler moindre. Plus encore, la construction de la communauté et du sens s'en trouvait directement affectée, ce qui entraînait une certaine vulnérabilité organisationnelle, basée sur les conséquences de la multiplication de « faux » mythes.

Nos deux propositions de recherche découlaient directement de ce cadre d'analyse.

Il s'agissait, dans un premier temps, de montrer que les mythes du management se sont superposés aux mythes fondateurs nécessaires à la constitution de tout groupe humain en communauté. Si les mythes organisationnels parvenaient aujourd'hui à faire de l'entreprise une pourvoyeuse de sens, c'est qu'ils avaient repris une partie de leurs fonctions, structures, typologies... aux mythes fondateurs.

Dans un deuxième temps, il nous fallait montrer que cette superposition créait une illusion de réparation à la perte de sens, poussant parfois, au contraire de l'effet voulu, à la déconstitution de la communauté, à la perte de sens.

Notre terrain a été la compagnie IBM France (tour Descartes à Paris-La-Défense), dans laquelle nous avons travaillé à temps plein, comme employée ordinaire, durant six mois. Notre recherche s'est appuyée sur une observation quotidienne, onze questionnaires, sept entrevues, et le recueil et l'examen de données secondaires issues de documents et ouvrages touchant à l'entreprise.

Nos résultats ont été de trois ordres.

Tout d'abord, il est apparu l'existence de sept mythes à IBM France. Ce sont les mythes du roi divin, du héros, de la carrière, de l'excellence-leadership, du darwinisme social-complot, de la rationalité, et enfin de la hiérarchie.

Nous avons constaté que ces mythes se nourrissaient les uns des autres au travers de relations subtiles, créant ainsi un complexe système mythique autorégulé (si ce n'est l'importance des interventions des managers pour le soutenir), combiné à la mise en place d'un facteur « d'emprise de l'organisation » sur son personnel. Nous avons suggéré que six des mythes tournaient autour de celui de l'excellence-leadership.

Nous avons proposé de classer les mythes organisationnels présentés en deux catégories : les mythes subjectifs (dits de l'« imaginaire moteur »⁹⁸), et les mythes objectifs (dits de « l'imaginaire leurrant »). Les premiers permettent à l'employé de rêver à son devenir - mythes du roi divin, du héros, de la carrière, et à la puissance de son entreprise - mythes de l'excellence, du darwinisme et du complot. Les seconds (mythes de la rationalité et de la hiérarchie) tendent à paralyser ou à scléroser l'organisation du fait qu'ils peuvent être tout sauf créatifs, permettant surtout le contrôle.

Notre deuxième résultat d'importance a été de constater que la superposition des mythes du management aux mythes fondateurs était réelle, en ce qui a trait aux typologies, structures et fonctions. Une différence fondamentale est néanmoins apparue, au niveau de la résolution des contradictions, une des fonctions primordiales du mythe fondateur. En effet, les mythes du management, s'ils comprennent en eux des oppositions (tensions ou éléments contradictoires) que l'on retrouve également au sein des mythes fondateurs, ont ceci de particulier qu'ils ne les résolvent pas véritablement : ils semblent passer d'un élément à son contraire, suivant un cycle de vie leur permettant de s'adapter aux époques. Nous avons ainsi montré que certains des mythes étaient en complète restructuration (mythes de la hiérarchie du fait de la matrice, mythe du darwinisme et du complot du fait des alliances), que d'autres étaient plus ou moins remis en cause - mais sans grands changements.

⁹⁸ Enriquez, cité par Aubert, 1997.

Les mythes basés sur l'individualisme (ceux de la carrière et de l'excellence) étaient les plus remis en cause. Deux constats s'imposèrent alors : l'individualisme n'est sans doute pas une réponse de long terme à la question du sens, et - puisque le système mythique repose sur le mythe de l'excellence et du leadership -, il est très probablement, en ce moment même, en forte instabilité. Il en résulte de grandes tensions dans la création de la communauté et du sens, tensions aggravées par les faits que, d'une part, le mythe de l'excellence est le moyen privilégié mais empli de lacunes utilisé par les entreprises dans leur quête existentielle (Pauchant 1997) et que, d'autre part, le système mythique qui en découle est de plus en plus remis en cause. L'une des clefs de ces contradictions serait, selon nous, le fait que les sept mythes, pétris d'individualisme, veulent paradoxalement créer sens et communauté afin d'amoindrir des tensions qu'ils sont, en tout cas seuls, incapables de résoudre, changeant au besoin de forme (cycle de vie), selon les époques.

Les méthodes utilisées pour parvenir à ces résultats ont été de plusieurs types.

D'un point de vue théorique, d'abord, l'étude détaillée des typologies, structures et fonctions des mythes fondateurs nous a été d'une aide déterminante dans le cadre du rapprochement avec les mythes du management. Nous plonger dans la littérature des mythes (les histoires telles que contées par les anciens) puis dans les essais les analysant a été notre démarche. Nous n'avons pas limité notre approche aux mythes des civilisations grecques et romaines, regardant également du côté des mythes orientaux (Inde, principalement) et scandinaves.

L'anthropologie nous a par ailleurs apporté deux notions fondamentales, que sont les mythes vivants et morts (Malinowski), et le cycle de vie des mythes (Gagliardi, 1986).

Ajoutons que l'orientation de notre recherche, appuyée sur le courant radical-humaniste, nous a permis de faire une relation dialectique-critique entre culture d'entreprise, excellence, quête existentielle - ce qui nous a conduit à ressortir non seulement les dynamiques propres de l'usage des mythes chez IBM mais aussi les contradictions fondamentales qui en marquent l'évolution.

D'un pont de vue opératoire, la revue de littérature nous a offert des typologies de mythes du management (Sievers, 1994; Bowles, 1997, Ingersoll et Adams, 1986; March, 1998), typologies que nous avons précisées avec l'œuvre de Girardet (1986) - les quatre mythes éternels de nos civilisations - et fait évoluer en fonction des données recueillies à IBM (dont le traitement découlait directement de la grille de lecture issue de ce cadre opératoire).

L'ensemble de ces approches nous a permis d'aborder l'étude des mythes un à un, puis de resserrer progressivement l'analyse sur la superposition avec les mythes fondateurs, les contradictions qui en étaient issues, et l'explication de celles-ci.

Constatons que nos propositions de départ ont été en grande partie confirmées, et que des éléments supplémentaires clefs sont venus s'y greffer.

Rappelons que premièrement, nous souhaitions montrer que mythes fondateurs et mythes du management se superposaient. Cela s'est révélé être vrai dans le cas des typologies, des structures et des fonctions des mythes. Nous avons ainsi pu classer les mythes corporatifs dans plusieurs catégories : mythes ayant trait à la cosmogonie, la fondation, la naissance et la renaissance, les héros, l'eschatologie. Il en est ressorti que les mythes « fondateurs » comme « du management », étaient très largement inscrits dans des processus relatifs au **cycle de vie**. Cependant, dans le cas des seconds, cette notion venait bouleverser leur rapport à la réalité, les rendant mouvants et adaptables par le management aux nouvelles données de l'environnement - élément nouveau par rapport à notre proposition. Cela pouvait sembler être un élément très positif dans le cadre de l'entreprise pourvoyeuse de communauté et de sens, notions qui peuvent, elles aussi, évoluer en fonction des époques.

Pourtant, nous avons pu montrer que nous assistions plutôt à une illusion de réparation de la perte de sens. Illusion, car si les mythes corporatifs, autour de celui de l'excellence et du leadership, donnent du sens à bien des éléments de l'organisation, ils provoquent, du fait de leur **combinatoire** les uns aux autres – un fait nouveau -, des contradictions et donc une perte de sens. En conséquence, le pourvoi de sens est possible pour l'entreprise, mais dans le court terme seulement; au-delà, les tensions finissent par se révéler au grand jour.

De ce fait, il peut y avoir, au contraire de l'effet recherché, déconstruction de la communauté et aussi du sens. Les tensions entre points positifs, créateurs de sens et de communauté, et points négatifs, destructeurs, sont permanents, et aucun mythe n'a échappé à ces tensions, si minimes soient elles (cas des mythes du roi divin et de la rationalité).

Selon l'état psychologique du moment, l'individu est plus sensible, tantôt aux éléments créateurs, tantôt aux éléments destructeurs – ce qui crée une **possible instabilité psychologique**, et rend compte des *burnouts* et autres pathologies stressantes de plus en plus répandues. Les politiques médiatrices de l'organisation, qui permettent ce couplage des avantages et contraintes, ont fort à faire à ce sujet, et **risquent de s'avérer insuffisantes à l'avenir, à la lumière des nouvelles données du marché du travail (principalement l'émergence de l'employé qui se défidélise de l'organisation)**.

Deux liens cependant, que nous n'avons pas inclus dans nos propositions, se sont également faits jour : celui de la construction du système mythique autour du mythe de l'excellence, et celui de la relation entre les sept mythes, individualistes, et la création paradoxale d'une communauté et d'un sens.

Abordons maintenant les limites de notre recherche.

La généralisation de nos résultats ne peut concerner que des multinationales, principalement d'origine anglo-saxonne, qui prônent une éthique de l'excellence (relation avec l'éthique protestante), et qui essaient de se doter d'une « forte » culture d'entreprise. Elles doivent aussi être relativement anciennes (rappelons qu'IBM a 85 ans), créées par des fondateurs qui ont marqué leur Histoire, et avoir subi une remise en cause récente de leadership (condition non requise, mais nécessaire si l'on veut tenter une comparaison avec IBM).

Venons en à présent aux limites théoriques de notre étude.

La quête de sens peut selon les cas être personnelle, s'inscrire dans une communauté, ou encore être un mélange de ces deux options. Nous insistons beaucoup dans notre recherche sur le fait que cette quête est avant tout quelque chose de personnel, ce qui explique les difficultés d'ajustement entre son individualité et le sens proposé par les organisations - surtout depuis l'émergence de l'employé « infidèle » à l'organisation.

Il apparaît également évident que, selon le profil psychologique de l'individu, celui-ci pourra s'épanouir davantage si un modèle d'action et une direction lui sont offerts sans qu'il ait à les rechercher. Dans ce cas (de personnalité dépendante dirons-nous), la fonction pourvoyeuse de sens des organisations est sans aucun doute d'une efficacité beaucoup plus élevée.

Soulignons cependant le fait que cette « efficacité » n'explique pas tout; la notion de « cycle de vie individuelle » est également en jeu, et nous l'avons peu explorée. Nous avons simplement montré le schéma de Halbherr (1987), considérant l'évolution des éléments pourvoyeurs de sens en fonction du type de travail dans l'entreprise et de la classe d'âge. À la relation entre sens et mythes s'ajouteraient donc celles entre sens et cycle de vie individuel, sens et type de carrière. Nous avons délibérément mis ces deux dernières relations quelque peu de côté, car elles nous auraient éloigné de notre propos central (qui reste la première de ces relations). Notons cependant que l'âge, l'ancienneté, la position occupée et l'origine intellectuelle ont été pris en compte lors de l'analyse des données.

En ce qui a trait à nos limites pratiques, elles sont au nombre de quatre.

En premier lieu, notons qu'il est difficile de faire évoquer à des personnes le sens de leur vie, ou celui de leur travail, et de mettre à jour les mythes de l'entreprise. Des questions détournées nous y ont aidé, cependant il demeure que beaucoup de notre travail repose sur des interprétations, des observations, et donc sur une part de subjectivité.

Ce d'autant plus que nous avons travaillé comme employée de la dite entreprise, et que, ainsi que le rappelle Girardet (1986), s'il est malaisé d'explorer la réalité des mythes, il l'est encore plus lorsqu'on est directement impliqué.

Par ailleurs, notre échantillon de participants comporte trois lacunes. La première est que notre mandat s'est déroulé dans le siège social d'IBM France, ce qui peut entraîner des biais dans notre analyse (présence du haut management, des directions d'entités, de IBM Europe). La seconde est l'absence de retraités d'IBM, qui auraient certainement pu nous éclairer davantage sur le vécu de certains mythes, et notamment de celui du roi divin (la dynastie Watson). Le dernier manque est l'exclusivité donnée aux cadres. Aucun ouvrier, ou non-cadre ne fait partie de l'échantillon. L'avantage réside dans le fait que les cadres sont majoritaires dans l'entreprise, l'inconvénient est que, selon les écrits de Simone

Weil, le travail des cadres est caractérisé par la perte de contact avec la matière, pourtant passage obligé vers le divin et la spiritualité. En conséquence, la relation de l'employé-cadre au sens est encore plus problématique et nécessiterait des approfondissements.

Enfin, remarquons que la question du sens est sans doute accrue dans les filiales de la compagnie, ainsi que nous l'avons déjà souligné. Le manque d'adaptation des politiques corporatives est patent chez certains des employés, ce qui est vécu comme une frustration supplémentaire. De ce fait, ces questions du sens et de la communauté ont des réalités différentes selon qu'on les étudie dans la maison mère ou dans une de ses filiales.

Ces limites nous conduisent à répertorier également certains points de notre analyse que nous n'avons pas totalement éclaircis.

Le premier élément, que nous croyons relativement récent et qu'il serait intéressant d'observer à l'avenir, est la nouvelle relation entretenue par l'employé, devenu moins fidèle à l'entreprise, et la culture d'entreprise (et ses mythes), dont le but est justement de s'attacher son personnel dans un but de communauté, de sens et d'efficacité organisationnelle. Quelle sera la réaction de l'organisation face à ce nouveau type d'employé qu'elle recherche par ailleurs ? Accroîtra-t-elle son « côté maternel » pour le retenir ou retournera-t-elle vers le « modèle paternel » (Pagès et al, 1979) ?

Nous pourrions suggérer d'ajouter à cette étude entre renouveau des conditions de travail et efficacité de la mythologie d'entreprise les évolutions dans le travail féminin. Nous avons en effet constaté que les femmes, pouvant désormais mener des carrières plus valorisantes, et occuper des postes de manager, se montrent plus en faveur du système instauré par l'organisation qu'auparavant (en 1979, Pagès et al. les voyaient moins embrigadées que les hommes, a fortiori les managers).

La seconde interrogation qui nous a préoccupée le long de notre recherche est le pourquoi de l'existence des mêmes remises en cause du système dans les années 1970 et 1990 (salaire, anxiété de fin de carrière, lacunes), sans que des modifications conséquentes des mythes aient été élaborées. Cela peut selon nous signifier trois choses : ou bien les mythes corporatifs absorbent très bien les chocs qu'on leur inflige (via les compensations et politiques médiatrices), ou bien l'effritement des mythes est peu rapide, ou bien encore le cycle de vie que suivent

les mythes est lui-même très lent (ce qui expliquerait par exemple que, malgré des remises en questions du poids hiérarchique depuis vingt ans, l'avènement de la matrice comme schéma organisationnel ne date que de 1993).

Notre troisième point est la distinction entre mythes vivants et mythes morts. Si dans les civilisations dites primitives, elle est facilitée par leur séparation respective entre mythes conçus comme « réels » et « légendes fictives » (Eliade, 1963), il n'en n'est pas de même pour les organisations contemporaines, surtout lorsque la contestation ouverte du système est chose de plus en plus difficile à exprimer.

Nous avons pu tout de même déterminer quelles étaient les remises en cause de chacun des mythes, quels étaient ceux qui en souffraient le plus, ou le moins, et quels étaient ceux qui avaient déjà entamé une restructuration complète. De là à déterminer quels sont les mythes vivants et les mythes morts, le pas n'est pas aisément franchi. Il apparaît cependant que chaque mythe comporte des parties vivantes, partagées par le personnel, et des parties mortes, qui engendrent des tensions et l'accélération du cycle de vie du mythe.

Ajoutons un dernier point à ce sujet, qu'il serait intéressant de développer : la relation entre la santé et la vérité d'un mythe et le type de leader de l'organisation : est-il le fondateur ou un manager qui dépossède l'entreprise de certaines des racines et valeurs historiques qui ont permis l'émergence de ses mythes ?

Que conclure pour finir ?

Deal et Kennedy (1982) anticipent les années 1990 comme celles d'un retour aux besoins de mythes, de sens et d'équilibre, tandis que Mucchieli (1996) évoque notre époque post-moderne contemporaine comme riche d'images et de symbolismes, et donc propice aux mythes.

La mythologie organisationnelle devient peut-être ainsi un sujet d'actualité en sciences de l'organisation. Les entreprises vont probablement y trouver un regain d'intérêt.

Les mythes sont des éléments essentiels de nos vies, mais comme outils de gestion, ils sont à utiliser avec précaution car ils sont à double tranchant. On ne peut impunément proposer des substituts de sens et de communauté sans affecter

une organisation dans le long terme. Peut-être que si la carrière se définit à l'avenir dans le court terme, alors les mythes organisationnels suffiront à répondre au besoin de sens. Peut-être aussi que les mythes organisationnels n'en sont qu'à l'âge de l'enfance et qu'ils ont besoin de se préciser. Ainsi demeurent quelques incertitudes.

Les mythes d'IBM sont nés « véritables » avec les fondateurs de la communauté et les pourvoyeurs de la vision, et ces fondateurs les ont suivis de près jusqu'aux années 1970. Avec l'avènement de l'ère des managers, d'une compétitivité externe et interne accrue, la question de la pérennité des mythes dans leur forme originelle reste ouverte.

Les mythes, lorsque repris par les managers, se rapprochent du modèle de culture d'entreprise artificielle décriée par Aktouf (1990) : dirigeants s'évertuant à maintenir une ambiance de travail participatif et de communication chaleureuse, portes ouvertes et sourires, credo et valeurs pensées en cabinet fermés, efforts de formalisation des objectifs par les employés, valeurs écrites imposées, cérémonies nombreuses, salons pour faciliter la vie informelle, figure du dirigeant paternelle... (sorte de mise en œuvre des conseils prodigués par Peters et Waterman dans *Le Prix de l'excellence*).

La réalité est différente : le dirigeant est rarement de l'envergure d'un héros mythique, les rituels (séminaires, réunions) finissent par agacer le personnel qui se sent forcé d'y participer, la communication est battue en brèche par les rivalités internes entre divisions, les aires de repos sont souvent vides, les valeurs écrites ne sont pas toujours respectées, et les travers organisationnels sont révélés par les anecdotes « négatives » qui se multiplient et courent.

Il est possible selon McWhinney et Batista (1988) de remythologiser les organisations pour les revitaliser. Concrètement, cela implique de mettre à jour les mythes de création et les origines de l'entreprise, et de les interpréter en regard de la situation présente; le personnel retrouve ainsi l'énergie fondatrice et s'inscrit dans une direction organisationnelle qui le transcende. C'est en somme une méthode similaire à celle utilisée en psychanalyse lorsqu'il s'agit de se libérer de son passé en l'évoquant en détail. En attendant, l'auto-mobilisation que nous

avons constatée chez les employés est le symptôme que Campbell⁹⁹ annonçait comme le signe d'une réponse personnifiée au déclin du sens. La crise de sens individualo-consumériste est-elle à même de priver l'organisation de « bons » mythes ?

⁹⁹ Cité par Bowles, 1989.

ANNEXES

1. LA COMPAGNIE IBM MONDE (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES)

1.1 HISTORIQUE

Blaise Pascal invente en 1645 une machine permettant de réaliser nombre d'opérations arithmétiques sans peine. L'innovation dans ce domaine ne s'arrête pas là. En 1725, le français Basile Bouchon met à jour le principe de la carte perforée, et l'adapte à son métier à tisser - idée qui sera reprise par Joseph Jacquard en 1825. En 1845, Charles Babbage, professeur à l'université de Cambridge, combine les fonctions de la carte perforée et de la roue à report automatique, traçant ainsi les plans d'un « moteur analytique ». Ces derniers servent à Hermann Hollerich, statisticien américain, lequel met au point en 1890 une machine capable de recenser en peu de temps la population américaine (le dernier recensement avait durée sept années). En 1896, il crée son entreprise, la *Tabulating Machine Company*, laquelle fusionne en 1911 avec la *Computing Scale Company* et l'*International Time Recording Company* : ainsi naît la *Computing Recording Company*, CTR. À l'époque, CTR fabrique des balances calculatrices et des machines électro-comptables. En 1914, Thomas J. Watson en est nommé président. En 1924, la CTR devient l'*International Business Machines* (IBM).

Tableau 17. Faits historiques de la période 1888-1924

Année	Faits historiques
1890	Le bureau du recensement retient le projet de Hollerith.
1911	Fusion et création de CTR - <i>Computing Tabulating Recording Co.</i>
1914	Thomas Watson se joint à CTR.
1915	Watson devient président de CTR.
1916	Un programme d'éducation des employés est lancé.
1918	CTR est reconnu comme donateur pour plus de 20 organismes de charité.

1924	La CTR devient l' <i>International Business Machines</i> .
------	--

Dix années plus tard, les effectifs sont évalués à 10 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 30 millions de dollars. En 1940, l'administration de guerre utilise les tabulatrices IBM, et dès la fin de la seconde guerre mondiale, des opérations commerciales sont menées en dehors des États-Unis.

Tableau 18. Faits historiques de la période 1924-1945

Année	Faits historiques
1925	Première réunion des vendeurs du Club des 100 %.
1928	Naissance du programme de suggestion des employés.
1929	La Grande Dépression.
1932	IBM est poursuivie en justice pour abus de position dominante.
1933	IBM entre dans le domaine de la machine à écrire.
1934	Les employés bénéficient d'un plan d'assurance sociale.
1935	Pour la première fois sont engagées des femmes. Le Country Club est ouvert à tous les employés. Première édition du magazine interne <i>Think</i> .
1937	Thomas Watson junior se joint à IBM.
1940	Célébration des 25 ans de leadership de Watson senior.
1941	IBM se joint à l'effort de guerre américain.
1942	Instauration d'un programme pour l'emploi et la formation de personnes handicapées.
1944	"Mark I" : le premier ordinateur de calcul IBM. Instauration d'un programme d'assurance santé et de prévoyance en cas d'accident.
1945	IBM est la première entreprise à subventionner le <i>United Negro College Fund</i> .

En 1952, la première calculatrice électronique, ancêtre de l'ordinateur, est élaborée par IBM. Quelques temps plus tard est lancé le premier ordinateur IBM, le 701. À partir de cette époque sont inventés chaque année des ordinateurs plus puissants et performants, et dans les années 1960 est inaugurée la première famille d'ordinateurs compatibles. IBM est alors classée 18^{ème} parmi les sociétés américaines, avec 138 000 employés et près de 3 milliards de chiffre d'affaires. En 1981, l'ordinateur personnel (ou PC, *Personal Computer*) provoque une nouvelle révolution sur le marché. En 1983, le chiffre d'affaires atteint 50 milliards de dollars.

Tableau 19. Faits historiques de la période 1945-1981

Année	Faits historiques
1952	Invention de l'ordinateur IBM 701. Deuxième poursuite judiciaire contre IBM pour abus de position dominante.
1953	IBM prône l'équité en matière d'emploi.
1956	Thomas Watson junior devient CEO et réorganise, décentralise IBM. Thomas Watson senior meurt à l'âge de 82 ans. Invention du système RAMAC 305.
1957	Invention du système FORTRAN.
1958	Tous les employés reçoivent une majorité de leurs salaires sous forme d'un fixe; les commissions voient leur part baisser. Un programme d'achat de <i>stocks options</i> par les employés est lancé.
1963	Instauration de l' <i>IBM Fellows Program</i> pour récompenser les collaborateurs exceptionnels.
1964	Invention du système 360. Le siège social déménage à Armonk, dans l'État de New York.
1966	Invention de la cellule unique de mémoire.
1968	Invention de la mémoire du cache. IBM lève un fond de formation à la recherche d'emploi pour les personnes des milieux défavorisés.
1969	Troisième poursuite judiciaire à l'encontre d'IBM pour abus de position dominante.
1970	Invention de la base de données relationnelle.
1971	T. Vincent Learson devient CEO. Début du programme de subvention des universités.
1972	Instauration du <i>Fund for Community Services</i> .
1973	Frank T. Cary devient CEO.
1980	Invention de l'architecture du serveur IBM RISC.
1981	John R. Opel devient CEO.
1981	Invention du <i>Personal Computer</i> .

Après des années de monopole, IBM entre dans une léthargie qui ne lui permet pas de contrer la concurrence; les bénéfices chutent, passant de 69 milliards de dollars en 1990 à 62 milliards en 1993 (résultat net négatif).

Tableau 20. Faits historiques de la période 1981-1993

Année	Faits historiques
1984	Invention des puces à mémoire électroniques de très grande capacité. IBM propose des formations universitaires à ses techniciens. IBM subventionne les écoles en milieu urbain.

1985	Début du programme <i>Child Care Referral</i> . Thomas Watson junior se retire du conseil d'administration. John F. Akers devient CEO. Invention par IBM du <i>Token-ring network</i> .
1986	Deux IBMers gagnent le Prix Nobel.
1987	Deux IBMers gagnent le Prix Nobel.
1989	Levée de fonds pour les enfants des employés et les collaborateurs les plus anciens.
1991	Support de la levée de fonds du <i>United Negro College</i> . Contribution à la recherche environnementale.
1992	Invention du <i>Thinkpad</i> IBM.

L'arrivée de Louis Gerstner en 1993 permet de redresser la situation. Ce résultat est la conjonction de plusieurs mesures.

Tout d'abord, Gerstner met en place une importante restructuration : le client est à nouveau roi et IBM doit s'adapter à lui et non le contraire, quitte à inaugurer une multitude de relations de partenariat - les solutions proposées ne se composent conséquemment plus uniquement de produits IBM (*Charte des Partenaires* en 1996); l'organisation par pays est d'autre part remplacée par une organisation par marché.

Par ailleurs, Gerstner engage une révolution culturelle. Les paliers hiérarchiques sont réduits de sept à quatre, la campagne de publicité est rajeunie, mettant en vogue le slogan «IBM. Solutions pour une petite planète».

Enfin, deux nouveaux axes stratégiques sont annoncés : la micro-informatique et le domaine du logiciel. Le succès est rapide, et IBM se lance dans des acquisitions de sociétés de services et de logiciels (Data Sciences, CGI, Lotus, Tivoli).

Tableau 21. Faits historiques de la période 1993-1999

Année	Faits historiques
1993	Louis V. Gerstner junior devient CEO et réorganise IBM. Pertes records pour IBM. Thomas Watson junior meurt à l'âge de 79 ans.
1994	Lou Gerstner s'investit avec livres et conférences pour réinventer l'éducation.
1995	Le traditionnel costume foncé de l'IBMer est abandonné au profit du <i>casual dress</i> . Acquisition de <i>Lotus Development Corp</i> .
1996	1000 associations reçoivent de l'équipement usagé IBM. Acquisition de <i>Tivoli Systems Inc</i> . IBM accueille le Sommet sur l'Éducation Nationale et subventionne

1997	le retour à l'école des adultes. IBM réaffirme son vœu de réinventer l'éducation. Deep Blue bat le champion du monde des échecs, Kasparov. Gerstner annonce la stratégie de l'e-business.
------	--

1.2 IBM AUJOURD'HUI

IBM figure dans un sondage du *Financial Times* (30 novembre 1998) à la quatrième place mondiale des entreprises jouissant de la meilleure image auprès du public. La précèdent Coca-Cola, Microsoft, et, en première position, General Electric.

Un dossier des *Échos*, en date du 17 au 20 mai 1999, fait de l'expérience IBM une synthèse rare de l'ensemble des interrogations concernant le passage d'un âge économique à un autre, une manière d'être « un acteur de long terme dans une industrie de court terme ».

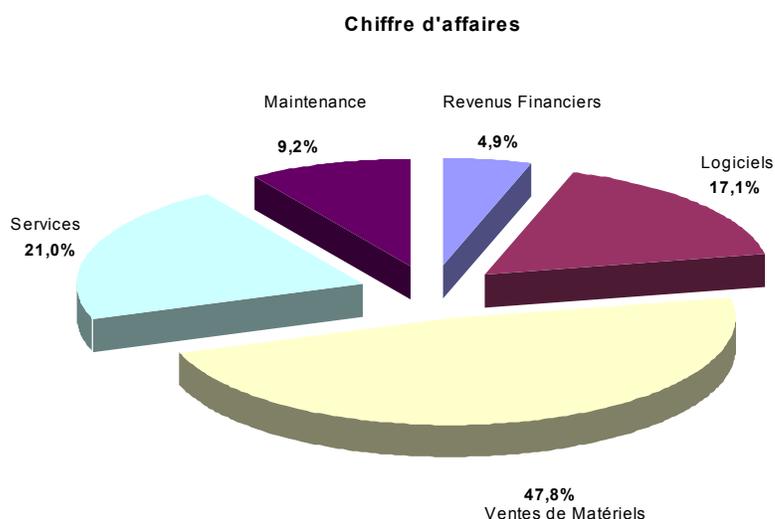
En effet, IBM a tout d'abord toujours été à contre-courant de l'économie : montée en gloire lors des débuts incertains de l'informatique, décroissance lors de la création d'une informatique californienne indépendante, retour inattendu sur la scène avec l'avènement de l'Internet.

Par ailleurs, IBM a profité de l'âge d'or des multinationales de l'après-guerre, diffusant ses produits jusqu'aux contrées les plus lointaines ou les plus protectionnistes grâce à ses filiales nationales. La déréglementation des marchés, la montée du libéralisme et de l'interdépendance économique des grandes régions du monde ont modifié le modèle classique de la multinationale. La nouvelle multinationale, dont l'exemple type serait Microsoft, est peu soucieuse de l'État, très mobile et décentralisée. IBM cherche depuis lors à se rapprocher de ce modèle, par des moyens parfois drastiques (restructuration difficile d'IBM France), à l'impact toujours négatif sur son image d'entreprise citoyenne.

Enfin, IBM, après avoir failli être éclatée en plusieurs entités spécialisées afin de survivre à une mort annoncée à l'aube des années 1990, a finalement suivi le mouvement exactement inverse d'intégration, sous la houlette de Lou Gerstner. L'alliance des technologies, des services et de l'industrie commence depuis lors à faire son chemin parmi les grandes entreprises; ainsi Microsoft et Compaq ont-ils débuté leur politique d'acquisition et d'élargissement.

IBM est aujourd'hui implantée dans presque toutes les régions du monde. Ses effectifs sont de 291 000 personnes, son chiffre d'affaires est de 81.7 milliards de dollars, pour un résultat net de 6.3 milliards de dollars. Sa capitalisation boursière se monte à 184.4 milliards de dollars. Ces chiffres la situent en première position dans le monde informatique, devant Hewlett Packard, Compaq, NEC, Fujitsu, Toshiba, EDS, Microsoft, Dell et Sun.

Graphique 1. Répartition du chiffre d'affaires de la compagnie IBM



IBM détient enfin la quatrième place dans le classement mondial de la recherche (derrière General Motors en première position, puis Daimler Chrysler et Ford), avec 5.6 milliards de dollars de budget en 1998 et 2 658 brevets déposés la même année.

2. LA COMPAGNIE IBM FRANCE

2.1 HISTORIQUE

IBM France est créée en 1914, et réalise un premier bénéfice de 15 514 francs l'année suivante. À l'époque elle ne s'appelle encore que l'ITR, ou

International Time Recording Company. Les moyens de production sont modestes, l'essentiel du matériel est importé des États-Unis. Les héros de cette époque sont les vendeurs, que l'on nommera à partir de 1939 délégués commerciaux. Ces derniers sont nourris des principes édictés par Thomas Watson, lesquels forment dès l'origine l'esprit maison auquel il est nécessaire d'adhérer. En 1920 est créée la Société Internationale de Machines Commerciales (SIMC), qui vient compléter l'ITR. La première école des ventes prend place en 1934, alors que la compagnie comprend 219 employés, et l'année suivante a lieu la fusion entre l'ITR et la SIMC pour créer la société Hollerith. En 1936, cette dernière prend le nom de Compagnie Électro-Comptable (CEC). À la veille du conflit mondial, les effectifs se montent à 540 personnes.

Durant la seconde guerre mondiale, la compagnie voit toutes ses communications avec la maison mère coupées dès 1941, ce qui l'incite à développer ses capacités de recherche et de production. L'usine d'Essonne est ainsi créée la même année, et accueille la première école d'apprentissage, tandis que le laboratoire parisien développe ses activités. Les autorités allemandes prennent le contrôle du siège. Tout est fait, dans la mesure du possible, pour aider les prisonniers de guerre et pour maintenir le plein emploi. Les effectifs atteignent d'ailleurs à la fin de la guerre 870 personnes (contre 540 au début de la guerre), pour un bénéfice de 12 millions de francs. À la Libération, des comités d'épuration estimeront que certains dirigeants sont allés trop loin dans leur collaboration avec l'ennemi.

L'après-guerre est une période de développement continu. En 1946 est créée la société mutualiste. En 1947 est embauché le millièmème employé, et dès 1948, les effectifs passent à 1400, tandis que la CEC devient la Compagnie IBM France. L'année 1950 voit arriver la première convention européenne du Club des 100 %. En 1954 est annoncé en France le premier ordinateur, le modèle 650. Les activités se cantonnent cependant aux services comptables et statistiques. L'esprit maison se développe, manifesté par le développement d'une politique de personnel avant-gardiste, un comité d'entreprise, des enquêtes d'opinion, un programme de communications interne, un prix Atzel pour les suggestions. Les Trente Glorieuses font leur effet sur la compagnie : les effectifs passent à 3000 personnes en 1955, tandis que le chiffre d'affaires grimpe à 110 millions de francs. L'usine d'Essonne

annonce en 1959 la production du premier ordinateur IBM 705 fabriqué en Europe. Le bémol à ce bilan est une capacité d'autofinancement insuffisante, due à la politique de location du matériel qui prévaut sur celle des ventes dans les directives américaines.

Les années 1960 sont celles des premiers ordinateurs grand public et donc d'une période révolutionnaire. IBM France prend le statut de grande entreprise française. Les effectifs passent à 10 000 employés, le chiffre d'affaires à 1 milliard de francs, ce qui permet de payer des redevances à la maison mère dès 1959. Parallèlement se mettent en place une commission centrale des délégués du personnel, une commission de classification professionnelle ainsi que des cours permanents de formation. Le nombre d'heures travaillées décroît, les avantages sociaux s'accroissent (primes d'ancienneté, de fin d'année, salaires garantis en cas de maladie et de grossesse, procédure de la porte ouverte permettant à un cadre de faire remonter un problème dans la hiérarchie), le centre de recherche de La Gaude est inauguré. Cependant, les milieux d'affaires français expriment des sentiments anti-américains qui se répercutent dans les sphères gouvernementales. Les effets en sont le développement de l'esprit de corps (et de l'appellation *IBMer*), ainsi que la compréhension parmi les employés que l'accession à des postes de direction passe en effet par la vente et, de plus en plus, par une mutation aux États-Unis et la maîtrise de la langue anglaise.

Les années 1970 sont moins faciles pour IBM France. Leader de l'industrie informatique et filiale d'une société américaine, elle est souvent attaquée et doit répondre à de nombreuses questions, tandis que l'État organise progressivement sa politique informatique, notamment via les plans Calcul qui se révéleront discriminatoires pour IBM France. La direction fera entendre son point de vue, en réponse au rapport Nora-Minc et aux contestataires des multinationales dénonçant « l'emprise sur la planète » d'IBM. Durant cette période, trois usines sont ouvertes, un centre administratif est construit près d'Orléans, le centre de recherche de La Gaude est amélioré, un centre d'éducation est ouvert à Boulogne, tandis qu'un grand nombre d'employés déménagent à la tour Descartes, située à La Défense, aux portes de Paris. Un français est nommé *IBM Fellow* en 1975 (le premier l'avait été en 1967). La politique sociale est modernisée (retraite anticipée, caisse de retraites Caramitié), le système de management est précisé (définition des

missions et fonctions, des stratégies, des contrôles). En 1979, IBM France est classée première au bilan social de l'Expansion.

Les années 1980 sont celles d'une expansion continue, malgré un dialogue de sourds avec le nouveau gouvernement de gauche. IBM France reçoit l'oscar du mécénat d'entreprise et celui de l'étalement des vacances, se révèle être le premier contribuable de France, offre à deux reprises des primes records de suggestions (550 000 francs en 1983 et 1985), présente un budget record d'éducation interne (13 % de la masse salariale). En 1982, on compte 20 000 IBMers, et un chiffre d'affaires de 22 milliards de francs. L'année suivante est annoncé le premier ordinateur personnel. En 1985, IBM France se classe première au classement général de l'Expansion sur l'image de l'entreprise. En 1987, elle reçoit le trophée de l'entreprise pour la meilleure mobilisation des ressources humaines. La direction fait la même année l'annonce d'une offre de départ sélective, concernant 366 bénéficiaires. En 1988, 3000 personnes, dont la direction générale, emménagent à la tour Descartes. IBM France reçoit le prix Norex en sa qualité d'exportateur, et le prix de l'Union des annonceurs pour sa politique de mécénat. Pendant les 21 mois qu'a duré le redéploiement des ressources humaines, d'octobre 1986 à juillet 1988, plus de 1500 personnes ont changé d'activité - la moitié rejoignant le service commercial, et 800 personnes ont été engagées. En 1989, IBM France s'engage dans la lutte contre le sida et ouvre place Vendôme un centre de support pour personnes handicapées. La même année, on annonce un intéressement du personnel sur l'amélioration de la productivité. Une seconde annonce d'offre de départ est faite; elle concerne cette fois 400 employés.

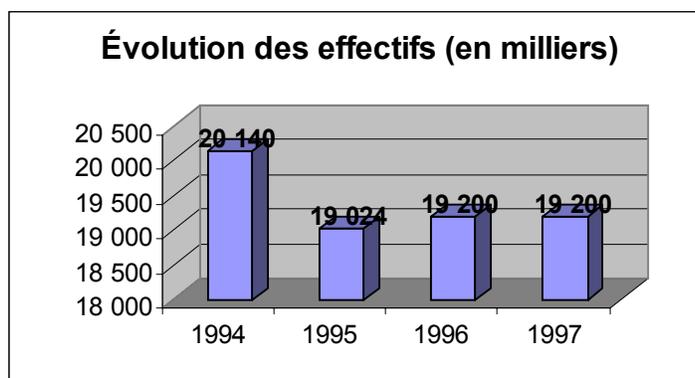
En 1990, IBM France poursuit sa politique d'alliances et crée neuf coentreprises. Cependant, cette période est noire pour la compagnie, qui sous la direction de Lou Gerstner aux États-Unis doit au total se séparer de 200 000 employés dans le monde, afin de sortir de l'impasse où son leadership, considéré comme acquis, l'a plongée. Des offres de départ volontaires sont faites dès 1994, et se poursuivent en 1995. La mentalité, les structures, la stratégie de la compagnie sont bouleversées par les changements inaugurés par Gerstner. En 1996, la crise est passée et IBM France se met à engager de nouveau. En 1997 est créée IBM Global Services, qui regroupe toutes les activités de services d'IBM France et de

ses filiales. La logique d'intégration, amorcée aux États-Unis, se poursuit ainsi au niveau européen.

2.2 IBM FRANCE AUJOURD'HUI

IBM France est une société anonyme présidée à l'heure actuelle par Bernard Dufau. La compagnie comprend, outre ses six directions régionales, ses dix agences généralistes et ses onze agences commerciales parisiennes, cinq sites principaux : le siège social à Paris-La-Défense (Tour Descartes), le centre national de télémarketing d'Orléans, une usine à Corbeil-Essonnes, une autre à Montpellier, et un centre d'études et de recherches à La Gaude, près de Nice. Le nombre d'employés s'élève à 19 200 personnes, réparties entre IBM France et ses filiales, soit Axone, CGI et les activités services d'IBM France, regroupées sous le nom d'IBM Global Services.

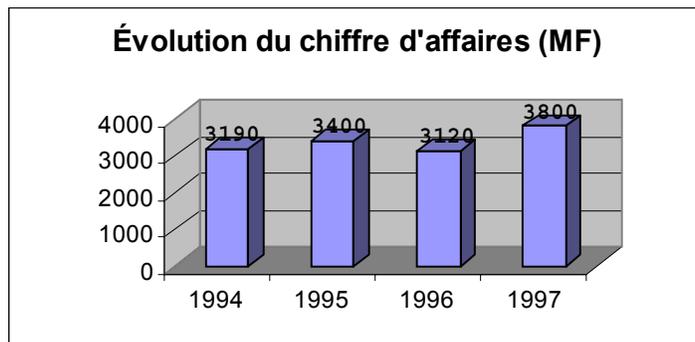
Graphique 2. Évolution des effectifs d'IBM France entre 1994 et 1997



Les quatre métiers présents parmi les employés sont principalement l'infogérance (31 %), l'ingénierie (27 %), le service à la clientèle (26 %), et le conseil (17 %). Les secteurs d'activités couverts par IBM France au travers de ces métiers sont l'industrie (33 % de l'activité), la banque, la finance et l'assurance (26 %), le secteur public (23 %), les télécommunications et autres services (18 %).

À la fin 1997, le chiffre d'affaires d'IBM France était de 3,8 millions de francs.

Graphique 3. Évolution du chiffre d'affaires d'IBM France entre 1994 et 1997



3. OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES

3.1 PREMIERS QUESTIONNAIRE / GRILLE DE LECTURE TELS QU'ÉTABLIS EN FONCTION DU CADRE OPÉRATOIRE

Tableau 22. Grille de lecture établie suite au cadre opératoire

1. Indicateurs du mythe	
1.1. Rationnel : Instrumentalisation interne de la culture	
Existence de guides	Le management vous fournit-il des guides pour vous aider dans vos ventes, la constitution de vos rapports d'activités, vos relations avec la clientèle, avec vos collègues, etc.? Si oui préciser.
<i>One way policy</i>	Peut-on résumer la politique d'IBM en une seule phrase ou directive ? Si oui préciser.
Processus de fonctionnement établis	Existe-t-il des procédures bien précises à respecter, de type fiches à remplir avant/après une rencontre clientèle, fiches d'objectifs annuelles, rapport mensuel au management etc. ? Si oui préciser.
1.2. Rationnel : Rationalisation externe de la réalité	
Définition chiffrée et précise des objectifs	Le management fournit-il au début de chaque année des objectifs pour l'organisation, votre division ou vous-même, en chiffres ou définis de manière précise ? Si oui préciser.
Analyses de l'environnement (avec position firme)	Avez-vous à votre disposition des analyses de l'environnement concurrentiel mises en place par l'organisation ? Si oui préciser.
1.6. Symbolique : Darwinisme	
Vision du monde extérieur basée sur la compétitivité	De quelle manière percevez-vous votre secteur d'activité ?
Création d'ennemis extérieurs	Quel est votre principal concurrent sur lequel la compagnie insiste beaucoup ? Si oui préciser de quelle manière.
Existence d'un cycle de vie des mythes	Ne peut faire l'objet d'une question → observation
1.3. Structurel : Hiérarchisation	
Division des responsabilités en sous-responsabilités	Votre manager a-t-il l'habitude de diviser les missions en sous-missions qu'il confie à différentes

	personnes ? Si oui préciser.
Catégorisation des employés	Existe-t-il une hiérarchie formelle des employés ? Si oui préciser.
Sentiment de contrôle	Ne peut faire l'objet d'une question → observation
1.4. Symbolique : Leadership	
Existence d'un héros	L'organisation se réfère-t-elle souvent à un personnage en particulier qui a marqué son Histoire ? Si oui préciser.
Communication d'une vision	L'organisation insiste-t-elle de manière régulière sur la/une stratégie ? Si oui préciser laquelle.
Identification au leader	Vous-même admirez-vous quelqu'un du passé ou du présent ayant fait partie ou faisant partie de l'organisation ? Si oui préciser.
1.5. Symbolique : Ritualisme	
Rituels, habitudes, traditions	Existe-t-il des habitudes qui se répètent, des traditions, mensuelles, trimestrielles, annuelles ? Si oui préciser.
Existence d'un langage propre	<p>Considérez-vous que depuis que vous faites partie de l'organisation vous avez adopté un langage, des mots que des personnes de l'extérieur n'emploieraient pas ? Si oui préciser.</p> <p>OU : racontez-moi une de vos journées typiques OU : quel est votre plus grande réalisation ? Votre plus grand échec ?</p>
1.7. Historique	
Existence d'histoires de création, de fin	Ne peut faire l'objet d'une question → observation
Esprit du fondateur conservé	Pensez-vous que l'esprit du fondateur, ou d'un <i>CEO</i> postérieur a été conservé ? Si oui préciser.
Expériences collectives de succès, d'échec	L'organisation a-t-elle connu des grands succès ? Si oui préciser. Des grands échecs ? Si oui préciser.
Sagas, légendes, anecdotes	La circulation d'anecdotes est-elle courante ? Si oui préciser. Quel genre de blagues circulent ?
2. Indicateurs de la communauté	
2.1. Culturel : Historique	
Valeurs historiques	Existe-t-il des valeurs que l'organisation a depuis aussi longtemps que vous vous en souvenez, prôné ? Si oui préciser.
Symboles issus de l'histoire de la communauté	Existe-t-il des événements, des histoires, des faits passés qui servent aujourd'hui dans le discours de l'organisation en tant que symboles (de l'unité, de la prospérité etc.) ? Si oui préciser.
Passé commun	Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette compagnie ? Vous sentez-vous membre à part entière de l'organisation ? Avez-vous un sentiment d'appartenance ?
2.2. Culturel : Idéologique	
Croyances	Quelles sont les valeurs que défend l'organisation ? Les partagez-vous ?
2.3. Culturel : Familial	
Familiarité	Les rapports humains sont-ils familiers, amicaux dans l'organisation ?

2.4. Structurel : Idéologique	
Normes	Existe-t-il des normes à respecter dans l'organisation ? Si oui, lesquelles.
Prescriptions	Existe-t-il des prescriptions, des directives sur lesquelles le management insiste beaucoup ? Si oui préciser.
Emprise sur la vie quotidienne	Vous sentez vous relativement à l'aise dans votre travail en dépit de toutes ces procédures ?
Libre examen	Comment évaluez-vous votre marge de manoeuvre vis-à-vis de ces procédures ? Votre liberté de penser ?
2.5. Structurel : Économique	
Partage des bénéfices de l'entreprise	Existe-t-il un programme de partage des bénéfices ? Si oui préciser.
Politiques de coopération financière	Existe-t-il des politiques d'aide financière aux employés ? Si oui préciser.
2.6. Structurel : Familial	
Coopération spontanée	Trouvez-vous que les membres de l'organisation s'entraident facilement ? Si oui préciser.
Politiques d'entraide (retraites, handicaps, éducation etc.)	Quelles sont les politiques de l'organisation en matière d'aide aux employés (retraites, handicaps, éducation etc.) ?
3. Indicateurs du sens	
3.1. Historique : sens de l'Histoire	
Sens de l'histoire de l'organisation	Vous semble-t-il que l'organisation s'en va vers quelque chose de bien défini par la direction (stratégie, évolution etc.) ?
Fils conducteurs passés, présents, futurs	Sentez-vous que l'organisation a suivi et suit un ou des fils conducteurs précis dans son évolution ? Si oui préciser.
3.2. Spirituel / Psychologique : Individuel	
Sens de la vie par le travail	Ne peut faire l'objet d'une question directe → observation et questions détournées
Motivation	Comment jugez-vous votre motivation (forte, élevée...)? Quels facteurs augmentent votre motivation ?
Accomplissement de soi	Vous sentez-vous épanoui professionnellement ?
L'entreprise, un guide	Trouvez-vous que l'entreprise vous fournit de bons repères (attitude, conduite, ambiance de vie) ?
Présence au travail (heures, congés, heures supplémentaires)	Prenez-vous tous vos congés ? Faites-vous des heures supplémentaires ? Si oui, les rattrapez-vous ?
Remise en cause de l'organisation	Y a-t-il des éléments que vous appréciez peu ou pas dans l'organisation ?
Nostalgie d'un ordre passé	Trouvez-vous que la situation d'un employé (conditions de travail, opportunités de carrière) dans l'entreprise s'améliore ou se dégrade ?
3.3. Spirituel / Psychologique : Organisationnel	
Adhésion à la vision de l'entreprise	Adhérez-vous aux objectifs, à la stratégie de la compagnie ?
Capacité de mobilisation des employés	Croyez-vous que l'organisation a une bonne capacité de mobilisation de ses employés ?
Faux mythes perçus	Ne peut faire l'objet d'une question → observation
Formations réactionnelles	Ne peut faire l'objet d'une question → observation
Unification du tissu social (syndicats)	Que pensez-vous de l'action des syndicats au sein de votre organisation ? De leur visibilité ?

3.2 QUESTIONNAIRE TEL QU'ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS

I. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

QUESTION 1 : quel est le titre de votre fonction actuelle chez IBM ?

QUESTION 2 : dans quel domaine travaillez-vous (vente, marketing, finance, ressources humaines etc.) ?

QUESTION 3 : êtes-vous cadre, chef d'équipe, manager ou autre ?

QUESTION 4 : depuis combien de temps travaillez-vous pour IBM ?

QUESTION 5 : résumez votre parcours chez IBM (différents postes).

QUESTION 6 : résumez en quelques lignes une de vos journées typiques, du matin au soir.

QUESTION 7 : quel est votre plus grande réalisation à IBM ? Éventuellement, votre plus grand échec ?

II. LES MÉTHODES DE TRAVAIL CHEZ IBM

QUESTION 8 : vous fournit-on des guides pour vous aider dans vos démarches de vente, les relations à la clientèle, la constitution de rapports d'activités ? Si oui préciser (exemples).

QUESTION 9 : peut-on selon vous résumer la politique d'IBM en une seule phrase, directive ou stratégie récurrente ? Si oui préciser.

QUESTION 10 : existe-t-il des procédures précises à respecter, de type fiches clientèle, fiches d'objectifs, rapports mensuels au management etc.? Si oui préciser.

QUESTION 11 : le management fournit-il au début de chaque année des objectifs pour l'organisation, votre division ou vous-même, en chiffres ou autre mesure ? Si oui préciser.

QUESTION 12 : existe-t-il des normes à respecter dans l'organisation (vêtements, conduite, etc.)? Si oui, lesquelles.

QUESTION 13 : existe-t-il des prescriptions, des directives spécifiques sur lesquelles le management insiste beaucoup ? Si oui préciser.

QUESTION 14 : comment évaluez-vous votre marge de manœuvre vis-à-vis de ces procédures ? (faible, moyenne, forte)

QUESTION 15 : avez-vous à votre disposition des analyses de l'environnement concurrentiel mises en place par l'organisation ? Si oui préciser.

QUESTION 16 : quels sont vos principaux concurrents sur lesquels la compagnie insiste beaucoup ? Précisez de quelles manières vous êtes tenus au courant de leurs évolutions.

III. LES EMPLOYÉS

QUESTION 17 : comment résumer votre relation aux managers : distante, amicale, ou autre ?

QUESTION 18 : comment considérez-vous votre manager : un leader, un support, un « coach », un agent de liaison, un informateur, un porte-parole, un négociateur, un arbitre, un simple collègue, ou autre ? (réponses multiples possibles)

QUESTION 19 : quelles sont selon vous les qualités attendues d'un manager par la direction ?

QUESTION 20 : quelles sont selon vous les qualités attendues d'un cadre par la direction ?

QUESTION 21 : (pour les managers ou ceux qui l'ont été) Avez-vous à votre disposition des guides, informations, sites Intranet, etc. vous aidant dans votre fonction ? Si oui préciser.

QUESTION 22 : existe-t-il une hiérarchie formelle des employés ? Si oui préciser.

QUESTION 23 : vos managers vous conseillent-ils parfois des lectures ? Si oui préciser le genre.

QUESTION 24 : la formation :

Donnez le nombre approximatif des formations que la compagnie vous donne par an. Êtes-vous formés de votre propre initiative ou est-ce imposé ? Considérez-vous

que la formation est un apport pour vous-même et/ou un apport pour votre compagnie ?

IV. HISTOIRE D'IBM

QUESTION 25 : l'organisation a-t-elle connu des grands succès ? Si oui préciser. Des grands échecs ? Si oui préciser.

QUESTION 26 : sentez-vous que l'organisation a suivi et/ou suit un ou des fils conducteurs précis dans son évolution ? Si oui préciser.

QUESTION 27 : l'organisation se réfère-t-elle souvent à un personnage en particulier qui a marqué son Histoire ? Si oui préciser.

QUESTION 28 : pensez-vous que l'esprit du fondateur, ou d'un CEO postérieur a été conservé ? Si oui préciser.

QUESTION 29 : (pour celles et ceux qui ont vécu la crise d'IBM au début des années 1990) Que reprenez-vous de cette période de crise ? Selon vous, grâce à qui ou à quoi IBM a pu se sortir de ses difficultés ?

QUESTION 30 : diriez-vous que Lou Gerstner a influencé la compagnie depuis sa nomination ? Si oui, comment ?

QUESTION 31 : quel CEO (dans votre pays ou au niveau mondial) vous a le plus marqué ? Pourquoi ?

QUESTION 32 : quel(s) événement(s) vous a(ont) le plus marqué(s) ces dernières années chez IBM ?

QUESTION 33 : existe-t-il des valeurs que l'organisation a, depuis aussi longtemps que vous vous en souvenez, prônées ? Les partagez-vous ? Si oui préciser.

QUESTION 34 : existe-t-il des événements, des histoires, des faits passés qui servent aujourd'hui dans le discours de l'organisation en tant que symboles (de l'unité, de la prospérité etc.)? Si oui préciser.

QUESTION 35 : Vous-même admirez-vous quelqu'un du passé ou du présent ayant fait partie ou faisant partie de l'organisation ? Si oui préciser.

V. LA CULTURE D'ENTREPRISE

QUESTION 36 : existe-t-il des habitudes qui se répètent, des traditions, mensuelles, trimestrielles, annuelles ? Si oui préciser.

QUESTION 37 : considérez-vous que depuis que vous faites partie de l'organisation vous avez adopté un langage, des mots propres à IBM ? Si oui préciser (mots et expressions).

QUESTION 38 : la circulation d'anecdotes ou d'histoires drôles est-elle courante ? Si oui, préciser le genre (sur les clients, les concurrents, les employés etc.).

QUESTION 39 : les rapports humains sont-ils familiers, amicaux dans l'organisation ? (pas du tout, un peu, moyen, fort)

QUESTION 40 : trouvez-vous que les membres de l'organisation s'entraident facilement ? Si oui préciser (pas du tout, un peu, moyen, fort).

QUESTION 41 : vous sentez-vous membre à part entière de l'organisation (avez-vous un sentiment d'appartenance) ? (pas du tout, un peu, moyen, fort)

QUESTION 42 : quelles sont les politiques de l'organisation en matière d'aide aux employés auxquelles vous avez recours (finances, retraites, handicaps, éducation etc.) ?

QUESTION 43 : votre travail :

Votre travail vous satisfait-il ? (pas du tout, un peu, moyen, fort)

Quels sont les éléments de votre travail que vous aimeriez améliorer ?

QUESTION 44 : votre motivation :

Comment jugez-vous votre motivation (faible, moyenne, forte)? Quels facteurs augmentent votre motivation ?

QUESTION 45 : vos congés :

Prenez-vous tous vos congés ? Faites-vous des heures supplémentaires ? Si oui, les rattrapez-vous (vacances supplémentaires) ?

QUESTION 46 : y a-t-il des éléments que vous appréciez peu ou pas dans l'organisation ?

QUESTION 47 : trouvez-vous que la situation d'un employé (conditions de travail, opportunités de carrière) dans l'entreprise s'améliore ou se dégrade par rapport au passé ?

QUESTION 48 : pensez-vous que l'on puisse faire carrière chez IBM aujourd'hui ?

QUESTION 49 : croyez-vous que l'organisation a une bonne capacité de mobilisation de ses employés ?

QUESTION 50 : que pensez-vous de l'action des syndicats au sein de votre organisation ? De leur visibilité ?

QUESTION 51 : IBM est une compagnie américaine dont les politiques sont globalement issues des États-Unis. Pensez-vous que ces politiques ont été adaptées à votre pays ? Si oui préciser avec quelques exemples.

Fin du questionnaire. Merci de votre participation !

4. PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES

Des données plus précises sont données dans le corps de l'analyse.

4.1 REMARQUE GÉNÉRALE

Il n'existe dans les réponses aucunes différences notables liées au sexe des participants ou aux origines intellectuelles. Par contre, le statut (cadre ou manager), la fonction (secteur d'activité) et l'ancienneté sont des facteurs influant beaucoup les réponses.

4.2 UNE PROBLÉMATIQUE DE L'UNITÉ

Chaque personne a répondu en fonction de son appartenance à une entité ou division particulière d'IBM France, de sorte que l'unité du discours n'apparaît pas, excepté lors des questions ayant trait à un leader visible et des opérations mondiales.

Par ailleurs, de 10 à 30 % seulement du temps d'une journée est consacré à la rencontre avec d'autres IBMers, en réunion ou autre.

4.3 UN LANGAGE À PART, TRADUISANT UNE AMÉRICANISATION DE L'ENTREPRISE

Les titres des postes sont en anglais dans huit des onze cas.

Le langage est très spécifique à l'organisation : anglicismes, diminutifs, surnoms... Nous notons par ailleurs que plus la motivation et l'ascension dans la carrière sont présentes, et plus ce langage est développé.

L'ensemble des répondants font enfin preuve d'une frustration sans équivoque à l'égard de l'inadaptation des politiques corporatives américaines en France.

4.4 UN SYSTÈME AMÉRICAIN "LATINISÉ"

Il existe un fossé entre la règle et son application. Ainsi, s'il semble que les IBMers américains appliquent très strictement les directives, il n'en est pas de même à IBM France. Les procédures, aussi lourdes qu'outre-Atlantique, sont parfois contournées ou retardées.

4.5 LA MOTIVATION ET L'ADHÉSION AU SYSTÈME

Les nouveaux venus dans l'organisation (moins de deux ans) sont clairement en dehors du système IBM. Ils demeurent ainsi plus autonomes, montrent plus d'initiative, et se trouvent alors, ainsi que les anciens IBMers, tout aussi frustrés des limites imposées à leur créativité et leur liberté.

L'ensemble des employés sont tout à fait conscients de la dégradation de la situation de l'employé et des points négatifs du système. Néanmoins nous remarquons plus d'enthousiasme et d'adhésion au système du côté des managers. Ces derniers travaillent d'ailleurs plus que les cadres : entre 10 et 12 heures par jour.

La plus forte motivation se trouve auprès des personnes liées directement ou indirectement à la finance ou la gestion de budgets, à savoir : responsables financiers, responsables de compte client, manager.

4.5 LE MYTHE DE LA CARRIÈRE EN ÉVOLUTION

La progression de carrière de la majorité des répondants a suivi le schéma classique, de l'ingénieur technico-commercial formé à l'interne, à l'ingénieur commercial dit ingénieur maison, puis à une responsabilité toujours plus accrue.

Dans l'ensemble, malgré un attachement certain à l'organisation, la possibilité de faire carrière ainsi que la motivation qui en découle sont en décroissance générale.

4.6 LA MÉMOIRE DE L'ENTREPRISE EN DÉFAUT

Les participants sont peu prolixes sur l'Histoire de la compagnie, ainsi que sur les symboles utilisés par le management pour favoriser l'esprit d'équipe, l'unité. Plusieurs participants ont reconnu que l'entreprise avait très peu de mémoire.

Seuls les anciens se rappellent du fondateur, Thomas Watson. Ceux qui ont moins de quinze années de compagnie citent uniquement Lou Gerstner comme figure emblématique d'IBM.

5. BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O., « Le symbolisme et la culture d'entreprise, des abus conceptuels aux leçons de terrain », Chanlat, J.F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses Universitaires de Laval, Éditions ESKA, 1990, pp 553-588.

Aktouf, O., « Management et théories des organisations dans les années 1990 : vers un radical-humanisme critique », article inédit, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, mai 1991.

Aktouf, O., « Le management de l'excellence : de la déification du dirigeant à la réification de l'employé », *HEC-CETAI Cahiers de recherche*, avril 1994 (reproduction).

Aktouf, O., « Adhésion et pouvoir partagé : le cas Cascades », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, no 23, 1991b, pp 44-57.

Anonyme, article « Anthropologie », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Dumézil Georges », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Eschatologie », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Ethnologie », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Lévi-Strauss Claude », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Mythologie », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, article « Vico Giambattista », Encyclopédie Encarta (CD-ROM), Microsoft, édition 1998.

Anonyme, « IBM Global Services », *Le livre des SSII 98*, pp 48-51, 1998.

Anonyme, *IBM Global Employee Survey*, juin 1998.

Anonyme, « L'intégration d'IBM Global Services », par le syndicat SNA IBM France, novembre 1998.

Anonyme, « Rules for radicals, IBM's grassroots revival », *Fast Company*, octobre/novembre 1998 (reproduction par IBM).

Anonyme, *Cactus*, par le syndicat CFDT IBM, mai et juillet 1998.

Anonyme, « The rebirth of IBM », *The Economist*, 6 juin 1998 (reproduction par IBM).

Anonyme, *Règles de Conduite dans les Affaires*, édition 1998.

Aubert, N., de Gaulejac, V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991 (réédition).

Aubert, N., « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions », Pauchant, T. et al, *La quête du sens*, Montréal, Presses Québec / Amérique, 1997, pp 101-120.

Barthes, R., *Mythologies*, Paris, Seuil, 1957.

Beyer, J., Trice, H., « How an organization's rites reveal its culture », *Organizational Dynamics*, no 15/4, été 1987, pp. 5-21.

Boje D.M., Fedor D.B., Rowland K.M., « Myth making : a qualitative step in organisation development intervention », *Journal of applied behavioural science*, no 18, 1982, pp 17-28.

Bowles M., « Myth, meaning and work organization », *Organization Studies*, 10 (3), 1989, pp 405-421.

- Bowles M., « The myth of management », *Human Relations*, vol 50, no 7, 1997, pp. 779-803.
- Broms et Gahmberg, « Communication to Self in Organizations and Cultures », *Administrative Science Quarterly*, no 28, 1983, pp 482-495.
- Brunsson N., « The irrational organization », *Organization Studies*, 7(2), 1986, pp 201-202 (book review).
- Caillois, R., *Le mythe et l'homme*, Paris, Gallimard, 1938.
- Deal, T., Kennedy, A., *Corporate Cultures : the rites and rituals of corporate life*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.
- De Lamarter, R., *Big Blue, IBM's use and abuse of power*, New York, Dodd, Mead, 1986.
- Détienne, M., « Épistémologie des mythes », *Encyclopaedia Universalis*, vol 11, 1968, pp 890-895.
- Diel, P., *Le symbolisme dans la mythologie grecque*, Paris, Payot, 1977.
- Éliade, M., *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard, 1963.
- Escande, P., Robert, V., « Le retour d'IBM », *Les Échos*, dossier du 17 au 20 mai 1999.
- Fragnière, J.P., *Comment réussir un mémoire*, Paris, Dunod, 1996.
- Gagliardi, P., « The creation and change of organizational culture : a conceptual framework », *Organization Studies*, 7(2), 1986, pp 117-134.
- Gioia, D.A., *The thinking organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986, chapitre 2, pp 49-74.
- Girardet, R., *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil, 1986.
- Halbherr, P., *IBM France, mythes et réalités*, Paris, PM Favre, 1987.
- Hamilton, E., *La mythologie*, Allier, Marabout, 1997.
- Heerema, D., Thomas Lenz, R., « Managerial loyalty : beyond the towering ziggurats of the old industrial system », *Business Horizons*, mars-avril 1996, pp 85-92.
- Herzberg, F., « Les quatre questions existentielles : leurs effets sur la motivation », Pauchant, T. et al, *La quête du sens*, Montréal, Presses Québec / Amérique, 1997, pp165-188.

Ingersoll V.H., Adams, G.B., « Beyond organisational boundaries : explaining the managerial metamyth », *Administration and Society*, 18 (3), 1986, pp 360-381.

Jackson, T., « World's most respected companies », *The Financial Times*, 30 novembre 1998.

Joynt P., Warner M., « Managing in different cultures », *Organization Studies*, 7(2), 1986, pp 203-204 (*book review*).

Julien, N., *Grand dictionnaire des symboles et des mythes*, Alleul, Marabout, 1997.

Kets de Vries, M., Miller, D., *L'entreprise névrosée*, Paris, McGraw Hill, 1985, chapitres 2 et 5.

Long, C.H., « Mythology », *Academic American Encyclopedia*, vol 13 , Grolier, 1982, pp 694-704.

Maisonrouge, J., *Inside IBM*, Londres, Williams Collins Sons & Co, 1988.

March, J., « Mythes, organisation et changement », *Revue française de gestion*, no 120, octobre 1998, pp 15-21.

Martin, Feldman, Hatch et Sitkin, « The uniqueness paradox in organizational stories », *Administrative Science Quarterly*, no 28, septembre 1983, pp 438-453.

McKenna, R., *Who's afraid of Big Blue ?*, New York, Addison-Wesley, 1989.

McWhinney, WillBatista, J., « How remythologizing can revitalize organizations », *Organizational Dynamics*, New York, Automne 1988, pp 46-58.

Méda, D., « Le mythe de l'entreprise citoyenne », *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995, pp 184-189.

Mintzberg, H., « Le travail du dirigeant : la légende et les faits », *Direction et Gestion*, no 1, 1976, pp 11-24.

Mobley et McKeown, L., *Beyond IBM*, Londres, Penguin Books, 1989.

Morin, E., « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail », Pauchant, T. et al, *La quête du sens*, Montréal, Presses Québec / Amérique, 1997, pp 257-287.

Mucchieli, A., « La méthode d'analyse structurale des mythes de Lévi-Strauss », *L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines*, Paris, Presses Universitaires de France, 1983, pp 54-60.

Mucchieli, A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 1996, pp 135-143.

- Normand E., « Histoire et culture : les enchaînements du temps de l'entreprise », *Revue française de gestion*, no 47-48, septembre-octobre 1984, pp 40-51.
- Pauchant, T., « La quête de l'excellence et le déni de la mort », Pauchant, T. et al, *La quête du sens*, Montréal, Presses Québec / Amérique, 1997, pp 139-162.
- Pemartin. D., *Mythes d'entreprise et communication interne*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.
- Peters, T., Waterman, R., *In search of excellence*, New York, Harper and Row Publishers, 1982.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1995.
- Ramnoux, C., « Mythos et logos », *Encyclopaedia Universalis*, vol 11, 1968, pp 881-883.
- Ricoeur, P., « Mythe, interprétation philosophique », *Encyclopaedia Universalis*, vol 11, 1968, pp 883-890.
- Saïd, S., *Approches de la mythologie grecque*, Paris, Nathan, 1995.
- Schein, E., « The role of the founder in creating organizational culture », *Organisational Dynamics*, vol. 12, 1984, pp 13-28.
- Sievers, B., « Beyond the Surrogate of Motivation », *Organisation Studies*, 7(4), 1986.
- Sievers, B., « Participation as a Collusive Quarrel for Immortality », communication présentée à la conférence de SCOS, Antibes, France, 26-29 juin 1985.
- Sievers, B., *Work, death and life itself*, Berlin, New York, Walter de Gruyter, 1994.
- Smith, P., « Mythe, approche ethno-sociologique », *Encyclopaedia Universalis*, vol 11, 1968, pp 879-881.
- Tuner, B.A., « Sociological aspects of organizational symbolism », *Organization Studies*, 7(2), 1986, pp 101-116.
- Turner, V.W., « Myth and symbol », *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, vol 10, 1968, pp 576-582.
- Vantien, W., « IBM déploie Global Services », *Logiciels et Systèmes*, no 20, juillet-août 1997, pp 116-122.

Vernant, J-P., *Mythe et société en Grèce ancienne*, Paris, François Maspero / Fondations, 1974.

Vernay, J., *Chroniques de la Compagnie IBM France (de 1914 à 1987)*, 1988.

Westerlund, G., Sjostrand, S.E., *Organizational myths*, Londres, Harper and Row, 1979.

Wilkins, A.L., « The creation of company cultures : the role of stories and human resource systems », *Human Resource Management*, printemps 1984, vol. 23, no 1, pp 41-60.