

École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Paradigmes et Fonctions dans l'entreprise

La spécialisation fonctionnelle et l'idée de paradigme

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences à :

Richard Déry

professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Par

© Alexandre Gilbert

Le 22 mars 2005



m 2005
no 37

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'ÉCOLE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière :

Titre du projet de recherche :

La spécialisation fonctionnelle : construction d'idéals types.

Chercheur principal :

Alexandre Gilbert, étudiant, M.Sc., option management, dirigé par Richard Déry.

Date de la déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche :

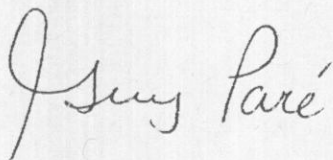
Le 20 novembre 2003

Date d'approbation du projet :

Le 24 novembre 2003

Date de l'émission de l'avis :

Le 24 novembre 2003



Guy Paré, président,
Comité d'éthique de la recherche,
HEC MONTRÉAL

Remerciements

Merci à Richard Dery, mon directeur, et Anne Mesny, professeur, qui ont su m'orienter et me guider durant ma recherche sans jamais s'imposer; sans eux, ce mémoire serait loin d'être ce qu'il est.

Merci à mes collègues d'Hydro-Québec, particulièrement Michel DiJulio et Louise Fortin qui m'ont convaincu de poursuivre mes études, mais aussi à Yves Ferland, Michèle Blouin et Michel Mainville qui ont cru en moi et m'ont permis d'aménager mon horaire de telle façon que je puisse compléter ce mémoire. Enfin, merci à Diane Dumais qui m'a autorisé les derniers congés qui m'ont permis de compléter ce mémoire.

Merci à mes amis Mathieu, Matthieu, qui ont lu (et corrigé!) plusieurs brouillons tout en proposant des idées et en m'encourageant à poursuivre, ainsi qu'à Jean-Baptiste, Francisco, Cyril et ceux que j'oublie qui ont accepté durant plus de deux ans de me voir un peu moins souvent...

Merci à mes parents, ma sœur Moui Moui et à Isabelle qui n'ont cessé de m'encourager malgré le clair manque d'attention que je leur ai porté ces dernières années en raison de ce sympathique mémoire dont on ne se tance pas...

Merci,

Alexandre

La vie n'est qu'une petite morsure

Isabelle Deslauriers

Table des matières

1	INTRODUCTION	7
2	REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	8
2.1	LA SPÉCIALISATION FONCTIONNELLE	8
2.1.1	<i>L'origine des fonctions : Henri Fayol.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Sur l'origine de la spécialisation fonctionnelle : Herbert Simon</i>	<i>11</i>
2.1.3	<i>Sur l'origine de la spécialisation fonctionnelle : la théorie du cycle de vie de l'entreprise.....</i>	<i>12</i>
2.2	LES PROBLÉMATIQUES DE LA SPÉCIALISATION FONCTIONNELLE	13
2.2.1	<i>La structure fonctionnelle comme un frein à la communication.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>La structure fonctionnelle comme une source de conflit.....</i>	<i>15</i>
2.2.3	<i>Les fonctions et l'échec relatif de la collaboration inter-fonctionnelle</i>	<i>16</i>
2.2.4	<i>Impact réflexif de la spécialisation fonctionnelle.....</i>	<i>18</i>
2.2.5	<i>Résumé : frein à la communication, conflit et équipe inter-fonctionnelle</i>	<i>20</i>
2.3	PISTES D'EXPLICATIONS DES PROBLÉMATIQUES DE LA SPÉCIALISATION FONCTIONNELLE	20
2.3.1	<i>L'identification à la fonction.....</i>	<i>20</i>
2.3.2	<i>L'influence de la spécialisation fonctionnelle sur les valeurs des dirigeants.....</i>	<i>22</i>
2.3.3	<i>L'origine fonctionnelle comme déterminant de la perception</i>	<i>23</i>
2.3.4	<i>L'influence de l'origine fonctionnelle du président sur l'entreprise ..</i>	<i>25</i>
2.3.5	<i>Résumé : identification, valeurs et perception</i>	<i>26</i>
2.4	LA NOTION DE PARADIGME.....	27
2.4.1	<i>Les paradigmes et la science selon Kuhn (première partie)</i>	<i>27</i>
2.4.2	<i>La naissance d'un paradigme</i>	<i>31</i>

2.4.3	<i>Quelques applications de l'idée de paradigme aux sciences sociales</i>	33
2.4.4	<i>Science de l'organisation et paradigmes : la relation entre la recherche et le gestionnaire</i>	36
2.4.5	<i>Une application de la notion de paradigme sur l'organisation et sur l'imaginaire du gestionnaire</i>	38
2.5	LES LIMITES DU CONCEPT DE PARADIGME	39
2.5.1	<i>la critique de Margaret Masterman</i>	39
2.5.2	<i>La sociologie et les paradigmes : Boudon</i>	42
2.5.3	<i>Sur le monopole qu'exerce un paradigme : Watkins</i>	43
2.5.4	<i>Karl Popper et l'idée de science « normale »</i>	44
2.6	RÉSUMÉ : SPÉCIALISATION ET PARADIGME	46
2.6.1	<i>La spécialisation fonctionnelle</i>	46
2.6.2	<i>Les paradigmes</i>	47
2.6.3	<i>Un exemple concret de paradigme dans l'entreprise</i>	48
3	CADRE THÉORIQUE	50
3.1	LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE : KUHN (SECONDE PARTIE)	50
3.1.1	<i>Les critiques : l'expérience est-elle valide?</i>	52
3.1.2	<i>La spécialisation comme moteur des paradigmes</i>	52
3.1.3	<i>L'axe de la généralisation symbolique</i>	54
3.1.4	<i>L'axe des croyances</i>	54
3.1.5	<i>L'axe des valeurs</i>	55
3.1.6	<i>L'axe des exemplars</i>	56
3.1.7	<i>La spécialisation comme frein au paradigme</i>	58
3.1.8	<i>Résumé : les hypothèses</i>	59
4	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	61
4.1	LA MÉTHODE DU TYPE-IDÉAL	61
4.1.1	<i>Type-idéal et réalité</i>	62
4.1.2	<i>Le type-idéal vis-à-vis la morale et la neutralité axiologique</i>	63

4.1.3	<i>Les limites du type-idéal</i>	64
4.2	LA CONSTRUCTION DES TYPE-IDÉAUX	64
4.3	L'OBTENTION DES DONNÉES EMPIRIQUES	66
4.3.1	<i>Le choix de la méthode de collecte de données</i>	66
4.3.2	<i>Le choix du terrain</i>	67
4.3.3	<i>Les limites posées par le choix de ce terrain</i>	70
5	RÉSULTATS	72
5.1	LA FONCTION FINANCE	77
5.1.1	<i>Les symboles et les lois</i>	77
5.1.2	<i>Les croyances</i>	79
5.1.3	<i>Les valeurs</i>	81
5.1.4	<i>Les exemplars</i>	81
5.1.5	<i>Résumé : le type-idéal du financier</i>	82
5.2	LE TYPE-IDÉAL DE LA FONCTION MARKETING	83
5.2.1	<i>Les symboles et les lois</i>	83
5.2.2	<i>Les croyances</i>	85
5.2.3	<i>Les valeurs</i>	87
5.2.4	<i>Les exemplars</i>	87
5.2.5	<i>Résumé : le type-idéal du marketing</i>	89
5.3	LE TYPE-IDÉAL DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	90
5.3.1	<i>Les symboles et les lois</i>	90
5.3.2	<i>Les croyances</i>	92
5.3.3	<i>Les valeurs</i>	95
5.3.4	<i>Les exemplars</i>	95
5.3.5	<i>Résumé : le type-idéal des ressources humaines</i>	96
5.4	LE TYPE-IDÉAL DE LA FONCTION PRODUCTION	97
5.4.1	<i>Les symboles et les lois</i>	97
5.4.2	<i>Les croyances</i>	99
5.4.3	<i>Les valeurs</i>	100

5.4.4	<i>Les exemplars</i>	101
5.4.5	<i>Résumé : le type-idéal du producteur</i>	102
6	ANALYSE ET RÉFLEXION	104
6.1.1	<i>Hypothèse 1 : L'axe de la généralisation symbolique</i>	104
6.1.2	<i>Hypothèses 2a et 2b : L'axe des croyances</i>	106
6.1.3	<i>Hypothèses 3a et 3b : l'axe des valeurs</i>	109
6.1.4	<i>Hypothèses 4a et 4b : l'axe des exemplars</i>	110
6.1.5	<i>Hypothèse centrale : la spécialisation comme moteur des paradigmes</i> 113	
6.1.6	<i>Hypothèse 5 : la spécialisation comme frein au paradigme</i>	114
6.2	L'IDÉE DE SCIENCE MULTI PARADIGMATIQUE DE BOUDON	115
6.3	RÉSUMÉ DES RÉSULTATS	117
7	CONCLUSION	119
8	ANNEXE	122
8.1	GUIDE D'ENTREVUE	122
8.2	INDEX DES TABLEAUX	123
8.3	BIBLIOGRAPHIE	124

1 Introduction

À la vue des pyramides égyptiennes, de la Grande Muraille de Chine ou encore des temples incas, un observateur pourrait en conclure que les sciences de la gestion existent depuis très longtemps, depuis pratiquement toujours. Après tout, organiser l'action collective pour réaliser de tels projets commandait assurément la maîtrise des techniques de construction, mais aussi une incontestable connaissance des principes de base de l'administration.

Malgré cette longue histoire de constructions spectaculaires et l'importante quantité de recherches effectuées au cours des dernières années dans le domaine de la gestion, il reste encore de nos jours quantité d'éléments qui demeurent à expliquer. Parmi ceux-ci, on ne comprend pas vraiment les raisons des difficultés chroniques entre les gens responsables du développement des produits, ceux responsables de leur commercialisation, et les autres responsables des diverses fonctions dans les entreprises. On soulève aussi des difficultés dans les communications avec les clients ou encore le manque de flexibilité des organisations.

On part dans toutes les directions pour tenter d'expliquer ces difficultés : différences de personnalités, de cultures, de langages, mais aussi les responsabilités différentes des nombreuses fonctions ou même le simple éloignement physique. À ces pistes de recherches, on répond par des idées comme l'intégration inter-fonctionnelle, on vise la coordination, l'amélioration de la communication. Les réponses normatives ne manquent pas.

Cette recherche tentera de répondre à ce genre de problème d'une manière tout à fait différente, en rapprochant l'idée de spécialisation fonctionnelle et de paradigme, notre question de base étant : « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? » Si la présence d'un paradigme propre à chaque fonction se vérifiait,

une lumière nouvelle illuminerait alors la notion de spécialisation fonctionnelle et permettrait de comprendre, peut-être, l'origine des difficultés qu'elle soulève.

2 Revue de la littérature

Faire une revue complète de la littérature sur la spécialisation, sur chacune des fonctions particulières de l'organisation et sur la notion de paradigme est une tâche d'une ampleur considérable. À cet effet, nous nous sommes concentrés sur deux aspects directeurs qui permettent de saisir les éléments essentiels de la problématique soulevée, c'est-à-dire : « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle et quel est-il ? »

Dans la première section, nous ferons un bref survol de la spécialisation fonctionnelle afin de bien définir l'objet de l'étude. Ensuite, nous regarderons quelles sont les problématiques soulevées par cette structure pour enfin mettre au jour les causes qui, selon l'état des travaux actuels, sous-tendent ces conséquences.

Dans la seconde section de la revue de littérature nous étudierons ce qu'est un paradigme, son origine et ses impacts, tant positifs que négatifs. Nous concluons cette revue à l'aide d'un schéma intégrant à la fois l'idée de paradigme et de spécialisation.

2.1 La spécialisation fonctionnelle

Au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'expansion, la spécialisation des tâches tend à devenir de plus en plus importante (Pugh et al. 1969; Hanks et Chandler 1994). On distingue différentes formes de spécialisation, notamment par l'usage de chaînes de montage, par processus, par région ou, encore, par *fonction* (Hanks et Chandler 1994). Dans une entreprise fonctionnelle, les spécialistes sont regroupés ensembles autour de tâches reliées (marketing, production, finance, etc.) et se rapportent à des supérieurs spécialistes de la même fonction qui se rapportent eux-mêmes, en bout de

ligne, directement au président. Ce dernier est responsable de l'intégration de l'ensemble (Peters 1993).

Les bénéfices de la spécialisation fonctionnelle sont nombreux, ce qui explique probablement que ce soit la forme de structure organisationnelle la plus fortement représentée au sein des entreprises, souvent mentionnée comme étant la « forme traditionnelle » des organisations (Peters 1993). L'expertise développée par les spécialistes de chaque fonction sur un certain nombre de tâches précises permet d'augmenter l'efficacité, de réduire les coûts et même de favoriser certaines inventions (Hanks et Chandler 1994; Peters 1993). On verra un peu plus loin que cette spécialisation permet à l'organisation de compléter des tâches complexes qui sont au-delà de la capacité physique et cognitive d'une personne seule.

Les caractéristiques essentielles de la structure fonctionnelle sont de différents ordres. D'abord l'autorité, exercée au moyen de communication contenant des ordres et des directives, s'exerce de façon hiérarchique dans des relations entre des subordonnés et des supérieurs. Cela permet de centraliser le pouvoir et les décisions au sommet de l'organisation, d'identifier rapidement les champs de compétences, d'agir sans devoir consulter l'ensemble des employés et d'identifier l'endroit où se trouvent les compétences et les connaissances.

2.1.1 L'origine des fonctions : Henri Fayol

Dans son livre paru en 1916, *Administration industrielle et générale*, Fayol a été le premier à formaliser la division du travail et la spécialisation comme un élément d'ordre naturel ayant pour but d'arriver à produire plus et mieux avec un effort équivalent. Il en a d'ailleurs fait le premier de ces célèbres 14 principes d'administration. Cette division a pour résultat la *spécialisation par fonction*, créant du même coup une structure claire et univoque comportant 6 fonctions : technique

(production); commerciale (marketing); financière (finance); de sécurité¹; de comptabilité; administrative² (management général). Chacune est pour Fayol essentielle, dépendante l'une de l'autre, de même que toujours présente, peu importe que l'entreprise soit simple ou complexe. Il décrit bien clairement que si l'une ou l'autre des fonctions ne remplit pas son rôle, l'entreprise entière est affectée, introduisant ainsi l'idée de l'entreprise comme système.

La spécialisation, qui repose sur des compétences particulières pour s'affirmer, comprend des connaissances générales qui s'appliquent à tous, ainsi que des connaissances spéciales à chaque fonction. Fayol explique :

*« Dans l'entreprise rudimentaire, où toutes les fonctions sont remplies par une seule personne, l'étendue des capacités nécessaires est évidemment réduite. Dans la grande entreprise, où s'effectuent des opérations importantes et variées, le personnel doit posséder de nombreuses capacités à un haut degré; mais comme les fonctions sont réparties entre un grand nombre d'agents, chacun des agents n'est généralement tenu qu'à une part réduite des capacités de l'ensemble. »
(Fayol 1916, page 7)*

Un des éléments facilitant l'existence de la structure fonctionnelle hiérarchique³ proposés par Fayol est son principe de *passerelle* qui permet de communiquer entre deux fonctions sans devoir remonter entièrement la ligne hiérarchique. Il s'agit simplement que les patrons des deux personnes désirant échanger des informations approuvent le geste pour que celui-ci soit jugé acceptable. Pour Fayol, l'intégration entre les fonctions se fait donc à tous les niveaux de l'organisation.

¹ Pour Fayol, la fonction sécurité vise à assurer la protection des biens et des personnes. Aujourd'hui, cette spécialité existe toujours dans l'entreprise, mais le plus souvent ne fait pas l'objet d'une fonction de l'importance du marketing ou de la finance.

² Il inclut dans cette fonction les tâches de la fonction ressources humaines. Cependant, de nos jours celles-ci sont en général séparées des tâches d'administration générale que l'on associe plutôt au management.

³ Voir le 9^{ième} principe de Fayol : « Hiérarchie ».

Cette spécialisation n'est pas sans limite et l'expérience permet selon lui d'apprendre comment ne pas les dépasser. Connaître cette limite s'avère être l'une des principales qualités de l'administrateur. Pour Fayol, plus on s'élève dans la hiérarchie et plus la connaissance de sa fonction diminue relativement aux connaissances des autres fonctions qui, elles, augmentent jusqu'au point où le directeur d'une fonction ne connaît pas plus sa spécialité que celles des autres. Un des éléments qui indignent Fayol est que la formation est trop spécialisée, qu'on enseigne trop les mathématiques et pas assez la culture générale, ce qui limite la capacité des administrateurs car ils n'ont, en général, pas une connaissance suffisante des fonctions autres que la leur.

Fayol fut donc le premier à formaliser cette structure qui de nos jours compose la base essentielle de la plupart des organisations et des études sur les organisations. Plus tard, Herbert Simon a repris et approfondi cette idée de spécialisation.

2.1.2 Sur l'origine de la spécialisation fonctionnelle : Herbert Simon

Dans une réponse en règle aux idées que les classiques comme Fayol véhiculent à titre de principes de l'organisation, Herbert Simon (1983) s'élève, entre autres, contre les raisons pour lesquelles il faudrait se spécialiser :

« La simplicité apparente du principe de spécialisation est trompeuse : elle dissimule en effet des équivoques fondamentales. Car la spécialisation n'est pas une condition de l'efficacité administrative : elle est un trait inévitable de toute activité collective, aussi efficace ou inefficace qu'elle puisse être. La spécialisation veut tout simplement dire que des personnes différentes réalisent des tâches différentes, et comme il est matériellement impossible que deux personnes fassent la même chose au même endroit en même temps, deux personnes différentes font toujours des choses différentes. » (Simon 1983, page 21)

Ainsi, Simon précise qu'il faut chercher à se spécialiser de façon à ce que la structure soit la plus efficiente possible. L'atteinte de l'efficacité parfaite est pour lui

impossible en raison des antagonismes inhérents à la spécialisation qui rendent toute justification logique et rationnelle impossible, par exemple *but* versus *clientèle*, *aire* versus *clientèle* ou *but* versus *processus*.

Pour lui ces principes ne sont rien d'autre que des caractéristiques permettant de décrire des situations, a priori d'égales valeurs. Sous cet angle, l'efficacité n'est plus un principe de gestion mais bien la simple définition de ce qui est correct ou bon d'un point de vue administratif. Pour Simon, la spécialisation est le fruit des limites que l'homme impose à l'organisation de par sa propre nature, qu'il nomme la rationalité limitée.

2.1.3 Sur l'origine de la spécialisation fonctionnelle : la théorie du cycle de vie de l'entreprise

Faisant suite aux travaux de Kazanjian et Drazin (1990) qui avaient démontré que le niveau de croissance d'une firme en développement était lié à la création de fonctions spécialisées et à la délégation des pouvoirs, Hanks et Chandler (1994) voient dans la spécialisation fonctionnelle une réponse aux problèmes réels vécus par l'organisation :

« We further proposed that the pattern of specialization would reflect the dominant management problems faced by organizations at each stage of development. Strong support for this hypothesis was demonstrated » (Hanks et Chandler 1994)

C'est en partant de la *théorie du cycle de vie* qu'ils ont démontré que la création d'une spécialisation fonctionnelle dans l'organisation suivait l'émergence des problèmes de gestion de chaque étape du développement de l'entreprise. Les quatre étapes du développement qu'ils proposent (conception et développement, commercialisation, expansion, consolidation) correspondent à des besoins distincts de gestion qui n'existaient pas à l'étape précédente et qu'il faut donc maintenant que l'organisation adresse en créant de nouvelles spécialités.

Pour eux, la spécialisation fonctionnelle débute dès lors qu'une personne à temps plein s'occupe d'une fonction. Par exemple, ce n'est qu'à la phase de commercialisation qu'un besoin se fait sentir pour le marketing, besoin qui se traduit par la création d'une fonction ventes. Des fonctions de support, comme ressources humaines, n'apparaissent qu'à la phase de consolidation. Seules les fonctions plus techniques, comme recherche et développement, échappent à cette règle en étant spécialisée dès le départ, ce qui s'explique probablement par le fait que les entreprises étudiées étaient dans le domaine des hautes technologies dans ces deux études.

Ces études confirment donc que l'apparition des fonctions n'est pas le fruit du hasard dans une entreprise, mais bien le reflet d'un besoin de gestion bien réel correspondant à un certain niveau de développement de la firme.

2.2 Les problématiques de la spécialisation fonctionnelle

Au-delà de son origine et de ses cotés positifs, nombreux sont les auteurs qui ont étudié les problèmes reliés à la spécialisation fonctionnelle, voire tout simplement condamné la structure fonctionnelle. Il s'agit en fait de la littérature la plus féconde, particulièrement ces dernières années où la condamnation de cette forme structurelle est devenue la norme; elle est tellement féconde que la plupart des articles normatifs qui proposent de nouvelles structures ne s'obligent même pas à exposer les raisons de ces problèmes au-delà de justificatifs universellement reconnus.

Dans la présente section ces problèmes sont relevés à partir de la littérature sur les *conflits* et sur le cycle de développement des nouveaux produits, laquelle se scinde en deux et soulève des problèmes de *communication* et d'*intégration* inter-fonctionnelle.

2.2.1 La structure fonctionnelle comme un frein à la communication

Comme le soulignait déjà Fayol en 1916 avec son concept de passerelle, la communication est l'une des clefs de la structure fonctionnelle, elle est même cruciale dans l'atteinte de l'intégration des fonctions selon Stank, Daughterty et Elliger (1999). Par exemple, seules les entreprises ayant un processus de communication entre le marketing et le département de recherche et développement ont réussi à lancer des produits à succès ayant contribué à une part significative des ventes (Cooper 1984 cité dans Griffin et Hauser 1992). La communication entre les fonctions est donc un critère incontournable de succès (Griffin et Hauser 1992).

Pourtant, comme le souligne Peters, il semble que cette communication soit souvent trop limitée dans la réalité :

« Interdepartmental communications can be a problem. Functional organizations tend to communicate up and down, rather than across functions. This can lead to cumbersome information flows up and down the "right channels". [...] Functional organizations are not organized in a way which gives continuity of service to customers. Customers may well find themselves addressed by marketing, sales, production, delivery and accounts personnel in turn, none of whom have any knowledge of their predecessors' transactions. » (Peters 1993, page 61)

Ce problème de communication est particulièrement criant dans la littérature sur le développement de nouveaux produits, ceux-ci exigeant la collaboration de plusieurs fonctions. Dans un résumé des 15 dernières recherches ayant étudié ce problème, Griffin et Hauser (1996) ont remarqué que ces difficultés sont de plusieurs ordres. Ils relèvent que les vieux stéréotypes freinent le rapprochement interpersonnel et que les différences de culture, de langage, du niveau de détails, d'emplacement physique et de responsabilités organisationnelles (part de marché, profit, qualité, etc.) sont aussi de puissants freins à la communication.

Ces mêmes auteurs proposent une solution à chacun de ces problèmes : travailler de façon informelle entre fonction, rapprocher physiquement les employés de chacune des fonctions dans le même édifice, former les spécialistes et les faire travailler dans une autre fonction, donner des bonis et évaluer le travail en favorisant la communication, mettre en place des processus formels d'échanges d'informations.

Malgré ces connaissances, il semble que les difficultés de communication qu'entraîne la spécialisation fonctionnelle soient la norme plutôt que l'exception. Ces problèmes sont souvent à l'origine des conflits qui affectent les relations entre les spécialistes de chacune des fonctions

2.2.2 La structure fonctionnelle comme une source de conflit

L'étude des conflits dans l'organisation fonctionnelle, souvent perçus par le degré auquel les gestionnaires d'une fonction agissent de telle façon que les gestionnaires des autres fonctions sont insatisfaits, n'est pas récente. Déjà, en 1966, Louis Pondy avait démontré que les différences entre les buts de chaque fonction entraînaient des conflits.

C'est aussi par l'étude des conflits dans l'organisation que Maltz et Kohli (2000) ont décidé d'évaluer la pertinence des techniques d'amélioration de la communication qui étaient présentées par leurs auteurs comme des moyens de réduire ces mêmes conflits. Cette étude, la plus récente sur ce sujet, soulève d'entrée de jeu que plusieurs des mécanismes d'intégration proposés n'ont jamais été vérifiés empiriquement, leur recherche a d'ailleurs prouvé que la validité empirique de ces suggestions demeurerait grandement limitée. L'étude visait à valider cinq des mécanismes les plus souvent cités (la proximité physique, la formation multi fonctionnelle, la formalisation de la structure de collaboration, un régime de bonis ou d'encouragement et l'utilisation d'équipe inter-fonctionnelle); elle a permis de découvrir un fossé important entre la théorie et la réalité :

« Perhaps most surprising is our finding that a number of the mechanisms designed, at least in part, to improve relations between functions appear to have no effect on interfunctional conflict. Specifically, broadening management training (multifunctional training), increasing the number of non-work-related activities (social orientation), and placing marketing people close to other functions (spatial proximity) do not appear to have a significant effect on manifest conflict. Our study suggests that managers who use these mechanisms to reduce conflict may not get the payoff they may be hoping for.

On the other hand, the use of cross-functional teams for decision making does appear to significantly reduce manifest conflict. Importantly, this effect appears to be strong in reducing marketing's conflict across all three interfaces included in the study (i.e., R&D, manufacturing, finance). » (Maltz et Kohli 2000)

Ainsi les problèmes de communication et les conflits semblent résister solidement. La découverte de Maltz et Kohli concernant les équipes inter-fonctionnelles et leur capacité à réduire la manifestation des conflits est encourageante; voyons si leurs résultats sont reproduit dans d'autres études.

2.2.3 Les fonctions et l'échec relatif de la collaboration inter-fonctionnelle

Au-delà de la communication, la collaboration entre les fonctions par l'utilisation d'équipes inter-fonctionnelles est fort répandue; Carson (1992) souligne que huit organisations sur dix aux États-Unis ayant plus de 100 employés ont ce genre d'équipe, et la proportion monte à près de 90% dans les organisations de plus de 10 000 employés.

Les équipes inter-fonctionnelles sont en fait des équipes de travail, mises en place par la direction d'une organisation, dans lesquels on retrouve des représentants d'au moins deux fonctions. L'équipe comptera des membres de chacune des fonctions pour lesquels une expertise est requise, les plus complexes allant jusqu'à comprendre des membres de toutes les fonctions de l'organisation. Ces équipes sont en général de nature temporaire mais certaines peuvent exister durant plusieurs années. Elles sont le plus souvent associées au développement de nouveaux produits dans la littérature.

La popularité de cette forme organisationnelle provient du fait que les projets et problèmes que vivent les organisations actuelles requièrent des connaissances intégrées dispersées dans chacune des fonctions spécialisées (Maccoby 1999). Ces équipes permettent théoriquement d'adresser des problèmes complexes, et augmentent la compréhension, la co-ordination et la communication au sein de l'entreprise (Proehl 1996). Cette collaboration augmente la perception qu'ont les employés envers leur flexibilité en général et leur capacité à répondre aux demandes spéciales des clients en particulier (Stank et al. 1999).

Ces équipes, en permettant d'échanger entre spécialistes fonctionnels, semblent donc une réponse à la spécialisation, certains allant jusqu'à souligner qu'elles réduisent les conflits dans l'organisation (Stank et al. 1999, Maltz et Kohli 2000).

L'un des défis les plus importants est d'instaurer le respect entre les contributions des différentes fonctions, *les rencontres prenant souvent l'allure d'assemblées multiculturelles où les participants parlent des langages différents, ont des vues et des façons d'agir différentes* (Maccoby 1999; Proehl 1996). Ces difficultés expliquent selon Proehl que près de 60 % des 35 équipes qu'elle a étudiées furent arrêtées en raison de la non participation, et elle ajoute :

"[...] this study highlights the challenges. Over one-half of the participants viewed their cross-functional team's work as unsuccessful, and these same individuals felt less optimistic about cross-functional teams than they had before participating in one"

La notion d'équipe inter-fonctionnelle apparaît donc fort difficile à mettre en place et les raisons qui rendent le tout complexe semblent être fortement liées à la spécialisation fonctionnelle elle-même; les dynamiques de pouvoir entre les fonctions limitent l'autonomie des équipes en raison des ressources qui sont souvent contrôlées par les fonctions (Denison, Hart, Kahn, 1996). Ce contrôle peut aller très loin, comme

le démontre les propos d'un responsable d'équipe multi-fonctionnelle cité par Denison, Hart, Kahn :

« [...] the team is really a collection of subteams that come and go during a meeting depending on what's on the agenda. The bosses back home in the functions will sometimes even send a delegate to our meetings with instructions to just watch and make sure nothing happens. The result is that the group doesn't take collective responsibility, and that can be very demotivating. » page 1012

« However, many of the chimneys representatives who were the members of the team came to this meeting with instructions from their bosses not to make any compromises, but to make certain that their chimneys got what it needed and didn't lose out. After Keith presented the group with the problem and the need to reach a compromise solution, their response surprised him: it's not our problem, they replied, it's your problem. » page 1013

La spécialisation fonctionnelle semble donc porteuse d'un certain nombre de problème que même les tentatives de création d'équipes intégrées ne semblent pas en mesure de résoudre. Poussant plus loin, Stank a même démontré en 1999 que dans certains cas les réussites du début se traduisent en requêtes impossibles à répondre qui finissent par bloquer le processus de collaboration mis en place avec les équipes inter-fonctionnelles, et ce malgré un début prometteur.

2.2.4 Impact réflexif de la spécialisation fonctionnelle

Les difficultés d'intégration, les conflits et la communication limitée sont autant d'exemples qui ont permis aux auteurs ces dernières années de rejeter la structure fonctionnelle.

Il est cependant possible d'aller encore plus loin en démontrant que la spécialisation fonctionnelle entraîne des difficultés à l'intérieur même de la fonction. Ainsi, l'efficacité même de la fonction spécialisée semble limitée par sa propre spécialisation. Aucun travail ne présente cette conclusion directement, mais cette réflexivité s'affiche aisément lorsqu'on souligne certains passages.

Ressources Humaines : Dastmalchian et Blyton (1992), en étudiant 51 entreprises canadiennes, ont démontré que la spécialisation du département des ressources humaines est, selon les gestionnaires interrogés, positivement reliée à la qualité des relations industrielles. Inversement, cette spécialisation est perçue négativement par les syndicats, et, encore plus surprenant, plus l'entreprise se spécialise et formalise ses pratiques de ressources humaines, plus le nombre de grève augmente. Il semble donc y avoir une dichotomie importante entre la perception des gestionnaires et celle des employés à ce niveau.

Marketing : McDonald (1992), dans un article sur les freins à la planification marketing, souligne que l'une des erreurs les plus fréquentes des gestionnaires est de séparer le marketing et la production comme si l'un des deux avait la peste. En effet, en isolant les deux groupes, les gens du marketing se retrouvent rapidement incapables d'agir sur les éléments les plus importants de leur travail, particulièrement sur le développement de produit, le prix, le service et les ventes. Cette séparation fonctionnelle explique selon lui une portion des échecs du marketing.

Finance : Lessard et Zaheer (1996), dans un article traitant des facteurs qui influencent l'efficacité des décisions stratégiques dans un contexte de taux de change volatile, mentionnent qu'une quantité importante d'informations qui permettraient à la fonction finance de bien jouer son rôle est hors de leur portée. Il souligne que le marketing et l'approvisionnement détiennent des informations qui permettraient, couplées aux prévisions des cours, de grandes économies, mais le fait qu'ils soient spécialisés empêche l'information de circuler librement, empêchant donc la fonction finance de jouer pleinement son rôle stratégique.

Ces trois études permettent de constater cette reflexivité : la spécialisation fait en sorte de limiter la capacité des spécialistes à remplir leur rôle adéquatement, et ce même pour des tâches qui relèvent uniquement de leur champ de compétence.

2.2.5 Résumé : frein à la communication, conflit et équipe inter-fonctionnelle

La spécialisation fonctionnelle entraîne de nombreuses difficultés de communication et facilite l'émergence de conflits. Malgré une littérature très féconde sur ces deux sujets, il semble que très peu de mécanismes permettent d'effectivement réduire ces difficultés, bien que l'utilisation d'équipe inter-fonctionnelle puisse aider. La mise en place de telles équipes est difficile, comme nous l'avons vu, et cela en raison des nombreuses divergences entre les groupes.

Nous tenterons dans la prochaine section de faire le tour des différentes explications et origines possibles de ces nombreuses difficultés entre les spécialisations fonctionnelles.

2.3 Pistes d'explications des problématiques de la spécialisation fonctionnelle

Si relever les problèmes associés à la structure fonctionnelle est si populaire dans la littérature académique et professionnelle, il en va tout autrement pour les pistes d'explications de ces problèmes. Malgré cela, certaines études avancent des pistes pouvant guider cette recherche : on parle d'identification, de valeurs on encore d'influence de la fonction sur la décision et sur la perception. Cette section présente ces textes qui cherchent à découvrir ce qui différencie chacune des fonctions.

2.3.1 L'identification à la fonction

Chaque personne s'identifie à différents groupes avec lesquels il a certains points en commun (Ashforth et Mael 1989). L'entreprise pour laquelle il travaille, ou son groupe de travail (sa fonction), sont deux des groupes auxquels les gens s'identifient (Dutton et al. 1994). Cette identification est reliée à la perception d'être membre du groupe et à l'idée que son destin et celui du groupe sont liés; elle n'implique pas nécessairement l'internalisation des valeurs du groupe (Ashforth et Mael 1989). Plus

forte est la similarité entre le groupe et l'individu et plus forte sera l'identification au groupe; plus l'identification à l'organisation est forte et plus la coopération entre les membres est forte, de même que la non-coopération avec les non-membres (Dutton et al. 1994).

« Given this assumption. SIT [Social Identity Theory] suggests that much intergroup conflict stems from the very fact that groups exist, thus providing a fairly pessimistic view of intergroup harmony. More specifically, in SIT it is argued that (a) given the relational and comparative nature of social identifications, social identities are maintained primarily by intergroup comparisons and (b) given the desire to enhance self-esteem, groups seek positive differences between themselves and reference group. » (Ashforth et Mael 1989, page 21)

Puisque l'identification au groupe se fait toujours en opposition aux autres groupes, ce courant ne laisse que très peu d'espace à la coopération inter-groupe et stipule même que l'existence des groupes est à la base des conflits entre les groupes (Ashforth et Mael 1989). Il est commun que l'image que se fait le participant d'un groupe soit différente de l'image que les non-membres ont de ce groupe, créant ainsi un biais qui fausse la perception de la réalité des membres du groupe social (Dutton et al. 1994).

La concentration de spécialistes dans des fonctions particulières tend à favoriser l'émergence d'une force et d'une identité qui favorise l'identification à la fonction plutôt qu'à l'organisation entière. L'identification forte fait en sorte que les gestionnaires de la fonction perçoivent (et répondent à) une attaque à leur département comme à une attaque personnelle (Fisher et al. 1997).

Plus le gestionnaire s'identifie fortement à la fonction à laquelle il se rapporte et plus il porte son attention sur des problèmes reliés spécifiquement à cette fonction, allant jusqu'à placer ses problèmes au devant de ceux de l'entreprise, ce qui crée de nombreux problèmes d'intégration (Fisher et al. 1997). À l'inverse, lorsque l'identification à la fonction est moins importante, les problèmes et valeurs de

l'organisation prennent le dessus et favorisent le partage d'information (Fisher et al. 1997).

2.3.2 L'influence de la spécialisation fonctionnelle sur les valeurs des dirigeants

Posner, Randolph et Schmidt (1987) ont cherché à savoir si les valeurs des dirigeants variaient selon la fonction dans laquelle ils travaillaient, en posant comme hypothèse que la séparation fonctionnelle et la spécialisation entraînent des différences dans les valeurs. Ils supposent que les valeurs sont à la base de nos actions (Connor et Becker 1975), qu'elles influencent nos choix, mais aussi qu'elles sont souvent en contradiction (satisfaire un client immédiatement versus rechercher le profit à long terme). Pour eux, la présence de valeurs contradictoires explique les problèmes de communication, les conflits et le manque de coopération inter-fonctionnelle dans les organisations.

Un grand nombre de valeurs générales sont partagées par tous (efficacité, leadership, réputation, etc.), mais d'autre le sont moins comme la compétitivité et la créativité (prisées par le marketing) ou la flexibilité (prisee par les ressources humaines). L'importance accordée aux différents agents varie grandement selon la fonction :

- le marketing place les consommateurs comme étant les plus importants;
- la finance place les actionnaires comme étant les plus importants;
- la production place les ouvriers comme étant les plus importants;
- la fonction ressources humaines se place elle-même, avec les employés, comme étant la plus importante.

Fait à remarquer, tous s'accordent sur l'importance à accorder à leurs collègues et leur patron, mais cela s'applique uniquement à l'intérieur de leur fonction respective, il s'agirait donc plutôt d'un désaccord :

« There are some important similarities across functions, with regard to stakeholders. But these similarities may actually exacerbate rather than mitigate interfunctional communication problems. Managers across functions are consistent in their evaluation of bosses, colleagues, and subordinates. The problem here is that the bosses, colleagues, and subordinate to whom respondents are referring are, of course, ones in their own functional areas. Hence, these ratings may reflect interfunctional cohesiveness that can, in turn, make interfunctional communication more difficult. » (page 382)

2.3.3 L'origine fonctionnelle comme déterminant de la perception

De nombreuses recherches ont tenté, depuis les travaux originaux de Dearborn et Simon en 1958, de valider si l'origine fonctionnelle des hauts dirigeants avait un impact sur leur perception. Dans ces travaux, l'expression *perception sélective* identifie le résultat suivant l'analyse de l'information après que le cerveau ait sélectionné, codé, enregistré, retenu, retrouvé et analysé l'information brute (Waller et al. 1995).

Ces travaux ont tous démontré, selon certaines modalités que nous verrons plus loin, un lien entre l'origine fonctionnelle et la perception des dirigeants (Dearborn et Simon 1958; Hambrick et Masson 1984; Chaganti et Sambharya 1987; Waller et al. 1995).

Au cours d'une session de formation, Dearborn et Simon ont demandé à 23 cadres intermédiaires de lire un cas général et d'identifier quels étaient, selon eux, les problèmes les plus urgents qui devaient être adressés. Ils ont découvert en analysant les réponses que les gestionnaires avaient tendances à identifier des problématiques reliées à la fonction dans laquelle ils travaillaient et ont conclu que la perception des gestionnaires était déterminée par leur origine fonctionnelle⁴. Cette conclusion est

⁴ Entre autre résultat: 83% des cadres en ventes ont mentionné des problèmes liés aux ventes ou marketing, alors que 80% des cadres en production ont parlé de problème au niveau de la clarté de la structure de direction de l'organisation.

d'autant plus surprenante que Dearborn et Simon avaient spécifiquement demandé aux cadres présents d'analyser le cas en prenant comme perspective l'entreprise entière.

Poursuivant sur cette lancée, Hambrick et Masson (1984) cherchaient par leur travaux à prédire le comportement des gestionnaires et ont identifié de nombreuses variables susceptibles de déterminer la perception et le comportement des dirigeants (l'âge, les antécédents fonctionnels, l'éducation, sa position sociale, etc.). Ils soulignent qu'une expérience passée dans une fonction n'est pas le déterminant principal, mais qu'elle a une influence certaine sur la perception que les gestionnaires ont de l'organisation et l'environnement. Chaganti et Sambharya (1987) ont poursuivi un but semblable en tentant de vérifier si les stratégies poursuivies par les entreprises étaient reliées à l'origine fonctionnelle des gestionnaires et ont trouvé un support partiel à cette théorie. Entre autres résultats, la présence de gens du marketing était fortement liée à une stratégie de prospection.

Waller et al. (1995) ont pour leur part rejeté les travaux de Dearborn et Simon et de Hambrick et Masson. En effet, après analyse de leur résultat ils considéraient qu'il y avait présence d'un grand nombre d'éléments mettant en doute leurs conclusions (réponses vagues des interviewés, catégories floues, etc.). Ils ont donc procédé à une étude de 18 mois dans laquelle ils ont demandé aux participants, tous des cadres exécutifs, de nommer à chaque six mois les changements importants intervenus au cours de la période passée. Ils ont démontré deux éléments importants, à savoir que (1) l'origine fonctionnelle du gestionnaire n'altérerait pas ses perceptions des changements survenus dans l'organisation et l'environnement, et (2) que la perception de **l'efficacité** de ces changements organisationnels est fonction de l'origine du gestionnaire.

*« Thus, the commonly held belief that their functional backgrounds affect executives' perceptions of organizational environments is clearly not supported. »
(page 958)*

*« The results suggest that their functional background does not affect what executives perceive in their organizations' environments but that it does affect what they perceive about their organizations' effectiveness. More precisely, the results indicate that the distribution of their work experience across the functional categories has no significant effects on the number of changes executives perceive in the four environmental sectors, but that distribution does have a significant influence on the number of changes perceived in the three categories of organizational effectiveness. Thus, the answer to the above question seems to be no for perception in at least one area (organizational environments) and yes for perception in at least one other (organizational effectiveness). »
(page 961)*

Ainsi, cette étude vient contredire en partie les études précédentes qui avaient conclu à un biais de perception complet selon l'origine fonctionnelle. Elle précise que le biais de perception est présent chez le gestionnaire uniquement pour ce qui concerne l'efficacité sur leur organisation d'un changement. Ainsi, tout le monde semble percevoir de la même façon le changement, mais son impact positif perçu et son efficacité perçue varient selon la fonction dans laquelle l'observateur travaille, ce qui pourrait avoir des impacts importants sur le type d'actions entreprises par des gestionnaires selon leur fonction d'origine.

2.3.4 L'influence de l'origine fonctionnelle du président sur l'entreprise

Dans une étude cherchant à comprendre ce qui a entraîné la montée des financiers à la tête des entreprises entre 1919 et 1979, Fligstein (1985) démontre que la stratégie empruntée par l'entreprise est reliée à l'origine fonctionnelle du président. En se basant sur les 100 plus grandes entreprises américaines, il a statistiquement démontré que la meilleure façon de prédire qu'un président provient du marketing est de vérifier si la firme poursuit une stratégie reliée à un produit. Dans la même veine, il a démontré qu'une stratégie de fusion acquisition est reliée à la présence d'un président provenant de la fonction finance. Il a découvert qu'aucun président provenant de la fonction production n'avait poursuivi une stratégie de croissance basée sur les fusions

acquisitions. Ces derniers tendent plutôt à améliorer la coordination interne du processus manufacturier.

Il conclut en expliquant que la montée en force des présidents issus des finances est explicable par divers facteurs (dont la loi antitrust américaine de 1951) et qu'elle a grandement influencé la façon dont les entreprises font leurs affaires :

« It is clear that the rise of the finance presidents in large firms was the result of a complex but theoretically explicable set of processes that altered the way in which large organizations did their business. » (Fligstein 1985 ; page 57)

Dans un autre article traitant de la standardisation de la forme mutlidivisionnelle dans la grande entreprise, il va un peu plus loin et ajoute à propos de la période 1939-59 que la domination du département ventes et marketing à la tête des entreprises est à la fois la cause et la conséquence de l'adoption d'une stratégie liée à un produit (Fligstein 1987). Généralisant ses propos, il mentionne :

« The top leaders in the organization and their origins in the firm are thus a good measure of what department or function is in control of the firm and how the firm is likely to behave subsequently. » (Fligstein 1987; page 384)

Il semble donc que l'origine fonctionnelle du président de l'entreprise ait une influence importante sur la stratégie qui sera poursuivie.

2.3.5 Résumé : identification, valeurs et perception

Un grand nombre de recherches ont tenté d'expliquer les différences qui existent entre les membres des fonctions. Plusieurs prenaient pour point de départ les conflits légendaires entre le marketing et la production et, partant de là, leurs théories proposaient que les membres d'une fonction s'identifient à leur activité, créant ainsi l'impression d'être face à un groupe relativement homogène. L'idée que les valeurs de ces groupes divergent et que la perception des membres d'une organisation différeraient devant le même problème permettent de conclure à l'existence de

différences fondamentales entre chacune des fonctions. La notion de paradigme introduite au chapitre suivant permettra peut-être d'expliquer, ou à tout le moins de mieux définir, ces différences.

2.4 La notion de paradigme

L'étude d'un objet est toujours reliée à un cadre de référence, à ce que plusieurs auteurs nomment un paradigme. Chaque théorie tend à éclairer son objet d'étude d'une perspective particulière, celle-ci montre les problèmes devant être étudiés et prend son origine dans une série d'hypothèses (Burrell et Morgan 1979).

Le présent chapitre vise à faire le tour des écrits sur le sujet des paradigmes. À l'aide des auteurs clefs, comme Kuhn, le concept de paradigme sera défini, quelques-unes de ses applications en science sociales seront exposées et, enfin, un rapprochement avec l'idée de spécialisation fonctionnelle sera tenté. Après avoir exposé le concept de paradigme, il sera possible de tenter une réponse à notre question : « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? »

2.4.1 Les paradigmes et la science selon Kuhn (première partie)

Dans un livre intitulé « *la structure des révolutions scientifiques* », Kuhn (1970) introduit l'idée que la science évolue par saut plutôt que de façon linéaire. Ces sauts se produisent lors du passage d'un paradigme à un autre à l'intérieur du champ d'une science. Il explique que les paradigmes sont « *les découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour une temps, fournissent à un groupe de chercheurs des problèmes types et des solutions* » (Kuhn 1970, page 10). Ces paradigmes sont constitués d'un modèle englobant une loi, une théorie, une application et un dispositif expérimental.

Ainsi, grâce au paradigme, les chercheurs s'assurent de choisir des problèmes pour lesquelles des solutions existent probablement. À l'intérieur d'un paradigme, les lois et les normes dictent les objets de recherche et les méthodes, ce qui permet d'arriver à

une solution au problème qui peut habituellement être reconnue par les pairs qui partagent le même paradigme. Pour Kuhn, tous les groupes de chercheurs en contact les uns avec les autres et étudiant les mêmes phénomènes partagent le même paradigme, résultat d'un long processus de familiarisation.

En réponse à une critique sur son utilisation trop large du terme paradigme, il ajoute la notion de « matrice disciplinaire » dans la seconde édition de son oeuvre et précise du même coup son idée d'un paradigme. Cette matrice disciplinaire comporte quatre axes qui permettent d'évaluer le niveau de développement d'un paradigme en science. Ceux-ci sont :

- Des généralisations symboliques (lois ou définitions, souvent tautologiques)
- Des croyances dans un modèle
- Des valeurs scientifiques (exemple : « la science doit servir la société »)
- Des « *Exemplars* » (des duos problèmes-solutions et des histoires connus de tous, pouvant être expliqués par les croyances, et soutenant les croyances)

Les éléments de la matrice disciplinaire deviennent des indicateurs de la présence d'un paradigme, lequel devient alors la capacité de reconnaître des similitudes permettant d'appliquer les lois apprises dans sa spécialité sur de nombreux problèmes auxquels il est confronté. Kuhn explique cela de la façon suivante :

« ... l'étudiant apprend à voir, avec ou sans l'aide de son instructeur, que son problème ressemble à un problème qu'il a déjà rencontré. Une fois qu'il a vu la ressemblance et saisi l'analogie entre deux ou plusieurs problèmes distincts, il peut établir une relation entre les symboles et les rattacher à la nature d'une manière qui s'est révélée efficace. Le schéma de loi, par exemple $f=ma$ ⁵, a fonctionné comme un outil en indiquant à l'étudiant quelles similitudes rechercher et dans quel ensemble considérer la situation. L'aptitude qui en résulte de voir qu'un certain nombre de situations se ressemblent et sont

⁵ À titre informatif, $f = ma$ est une loi définie par Newton qui se traduit par : « la force exercée sur un objet est égale au produit de la masse de l'objet et de son accélération ».

soumises à la loi $f=ma$ (ou toute autre généralisation symbolique) est, me semble-t-il l'essentiel de ce qu'acquiert un étudiant en faisant des problèmes à titre d'exemples, soit avec un crayon et du papier, soit dans un laboratoire bien conçu. Après en avoir résolu un certain nombre, qui varie beaucoup d'un individu à l'autre, il considère les situations devant lesquelles il se trouve placé comme scientifique et dans le même contexte que les autres membres de son groupe de spécialiste. Ce ne sont plus les mêmes situations que celles qu'il avait rencontrées au début de sa formation. Dans l'intervalle, il a assimilé une manière de voir éprouvée par le temps et acceptée par le groupe ». (Kuhn 1970, page 223-224)

Ces paradigmes ont un côté positif très important; sans eux le chercheur serait désemparé et tous les faits lui sembleraient également importants. Les paradigmes permettent de choisir certains éléments, de les étudier et ainsi de développer les connaissances. L'électricité a déjà été vue comme un fluide, et bien qu'aujourd'hui nous sachions que ce n'est pas le cas, ce premier paradigme a permis l'étude du phénomène électrique, et à travers un processus d'essais et d'erreur a mené à sa compréhension actuelle. Notre paradigme actuel nous fait voir l'électricité comme un mouvement d'électrons, et il est fort probable que cette vision changera dans le futur; cette nouvelle façon de voir l'électricité sera en fait un troisième paradigme.

« C'est l'étude des paradigmes [...] qui prépare principalement le chercheur à devenir membre d'un groupe scientifique particulier avec lequel il travaillera plus tard. » (Kuhn 1970, page 26).

Les règles que fournissent les paradigmes que l'étudiant a appris sont d'autant mieux définies et précises que la spécialité du chercheur est arrivée à maturité. Plus les problèmes devant être réglés et les moyens d'y parvenir sont partagés par la communauté scientifique, plus il est possible de dire que le paradigme est accepté.

Une science est dite « normale » lorsqu'un paradigme domine tous les autres, et « extraordinaire » lorsqu'un changement de paradigme se produit. L'état extraordinaire implique un changement important dans la façon dont cette science est pratiquée par les scientifiques qui la composent et devrait ainsi, entre autres, impliquer la révision des cours offerts aux futurs scientifiques de cette discipline.

Toujours selon Kuhn, deux personnes ne partageant pas le même paradigme auront de la difficulté à discuter ensemble, particulièrement s'ils tentent de parler du même objet. L'un et l'autre auront un discours différent en raisons des lois, des normes et des exemples de références qui constituent leur paradigme. Il est facile d'imaginer un astronome et un astrologue dans la même pièce parlant des planètes (l'objet), mais ce qui semblera évident pour le premier ne sera que peu de chose pour le second. Inversement, l'astronome risque d'avoir beaucoup de difficultés à accepter que les planètes influencent les gens jusqu'au point où, pour l'astrologue, elles déterminent nos vies...

S'ils veulent se comprendre, ils devront tous les deux modifier leur paradigme. Rapidement nous faisons face à l'incommensurabilité du savoir et le processus menant à cette modification de paradigme ne peut être autre que long et ardu.

Il existe un paradigme de « la physique », qui lui-même se compose de plusieurs paradigmes comme celui de la mécanique quantique. Un changement de paradigme dans la mécanique quantique n'a pas nécessairement un effet sur toute la physique et c'est la raison pour laquelle ces révolutions passent souvent inaperçues pour la majorité des gens extérieurs à la spécialité.

Kuhn a étudié les paradigmes des sciences de la nature. En ce qui concerne les sciences sociales, il les a qualifiées de pré-paradigmatique, mentionnant à la page 31 de son livre : « ... et l'on peut se demander quelles branches des sciences sociales ont déjà trouvé leur paradigme ». Il a ainsi tracé la voie à plusieurs études que nous verrons plus loin dans ce chapitre.

2.4.2 La naissance d'un paradigme

Kuhn (1970) a très bien démontré les quatre phases d'un paradigme : émergence, science normale, crise et révolution, le tout suivi par l'émergence d'un nouveau paradigme. Cependant, il est demeuré plutôt discret sur les mécanismes qui sont en œuvre et qui font en sorte qu'un paradigme en supprime un autre durant la phase d'émergence, phase durant laquelle de nombreux paradigmes s'affrontent.

C'est cette phase que Sterman et Wittenberg (1999) ont étudiée à l'aide d'un modèle informatisé utilisant plusieurs variables qui tente de recréer une population de paradigmes des sciences de la gestion et de scientifiques. Ils cherchaient à savoir si des facteurs autres que la valeur intrinsèque d'une théorie (sa « *vérité ultime* ») avaient une influence sur le choix du paradigme d'une science et sur sa longévité. Pour y arriver, ils ont introduit, au côté de la valeur intrinsèque du paradigme, les variables confiance dans le modèle, nombre de scientifiques qui supportent la théorie, quantité de problèmes résolus et nombre d'anomalies découvertes. En jouant avec les différentes variables sur une période de 2000 ans, le modèle a permis de tirer d'intéressantes conclusions.

D'abord, les paradigmes qui n'ont que très peu de valeur intrinsèque sont en général très rapidement éliminés, et ce sans même remplacer le paradigme dominant. Les auteurs comparent ces théories aux tendances qui font surface chaque mois dans la littérature sur la gestion, lesquels sont en général promues par des « gourous ». Elles sont souvent trop récentes pour avoir fait l'objet de réelles études empiriques.

Cependant, et c'est ce qui rend cette étude intéressante, certains paradigmes ayant une valeur intrinsèque inférieure ont tout de même réussi à remplacer d'autres paradigmes supérieurs sur ce point. Un de ceux là était apparu dans leur modèle 4 ans avant un autre beaucoup plus prometteur que lui (13% supérieur en valeur intrinsèque), et il a pourtant dominé en raison des autres variables puisqu'il avait réussi à gagner une

certaine confiance dans la communauté scientifique en ayant résolu des problèmes durant les quatre années où l'autre paradigme n'existait pas encore.

Ceci implique donc qu'un paradigme peut dominer pour des raisons autres que la vérité ultime :

« High confidence leads to normal science and low anomalies, suppressing the type of inquiry likely to lead to the creation of new paradigms. And should by chance a new theory be created, the high confidence and low anomalies of a dominant paradigm make it unlikely a new theory can succeed, even if it has high intrinsic explanatory potential. » (Sterman et Wittenberg 1999, page 333)

Enfin, les auteurs démontrent par leur modèle que c'est durant les crises que le nombre de paradigmes en émergence est le plus important. Ils font un rapprochement entre les dernières années difficiles en gestion (croissance faible, réduction de personnel, mondialisation, changement technologique rapide) et le nombre de nouvelles théories toutes plus prometteuses les unes que les autres qui aspiraient à remplacer le paradigme dominant. La plupart sont mortes entre les mains de gourous avant d'avoir fait l'objet de véritable étude empirique⁶.

La limite principale de ce modèle est intrinsèque : il s'agit d'un modèle qui ne peut que difficilement être empiriquement testé (comment valider la valeur scientifique ultime objectivement?). Cependant, il permet de mieux comprendre la compétition entre les paradigmes et ce qui peut en résulter.

⁶ Voir la section « La structure fonctionnelle comme une source de conflit » dans la présente étude pour des exemples de théories devenues populaires avant d'être empiriquement testées et qui n'ont pas résisté lorsqu'elles ont été confrontées à la réalité.

2.4.3 Quelques applications de l'idée de paradigme aux sciences sociales

Depuis que Kuhn a popularisé l'idée de paradigme dans les sciences de la nature et lancé l'idée que les sciences sociales étaient des sciences pré-paradigmatiques, plusieurs auteurs ont proposé des typologies de paradigmes pour les sciences sociales. Certains paradigmes, comme ceux de Burrell et Morgan, sont très populaires et jouissent d'une importante crédibilité, d'autres, comme celui de Huber et McDaniel, demeurent dans l'ombre et n'ont jamais été vraiment utilisés pour définir la réalité organisationnelle⁷.

2.4.3.1 *Paradigmes fonctionnaliste, interprétatif, radical humaniste et critique* (Selon Burrell et Morgan 1979)

La thèse centrale de Burrell et Morgan est que toutes les théories de l'organisation sont basées sur une philosophie des sciences et une théorie de la société. Cette idée se développe autour d'une matrice 2x2 ayant un axe *subjectiviste* – *objectiviste* et un axe changement *radical* – *stabilité*, permettant de définir quatre paradigmes distincts : fonctionnaliste, interprétatif, radical humaniste, structuraliste. Chaque théorie sociale de l'organisation repose sur des notions meta-théoriques, un cadre de références et un *modus operandi* provenant de l'un de ces paradigmes.

Paradigme Fonctionnaliste (objectif - stabilité) : Il s'agit du paradigme qui domine l'étude des organisations. Il vise à offrir des réponses rationnelles aux affaires humaines, des réponses pragmatiques et il est grandement relié au positivisme. Les relations, de nature causale, sont concrètes, elles existent en dehors de l'Homme et peuvent être étudiées, mesurées, par des méthodes scientifiques.

⁷ Les paradigmes de Huber et McDaniel n'ont été cités par d'autres auteurs dans les publications académiques disponibles dans ProQuest que 13 fois en près de 20 ans, contre 332 citations pour Burrell et Morgan.

Paradigme Interprétatif (subjectif – stabilité) : il cherche à expliquer l'ordre et la stabilité des façons de faire à partir du point de vue de l'individu. L'intérêt est d'expliquer le monde tel qu'il est, subjectivement, et en tenant compte des processus existants. Une certaine emphase est mise sur la nature spirituelle du monde. Il y a peu de théorie de l'organisation basée sur ce paradigme, ce qui n'a rien d'étonnant car les prémisses de ce paradigme remettent en question l'existence même des organisations au-delà du niveau conceptuel.

Paradigme Radical Humaniste (subjectif – changement radical) : Ici, la conscience de l'Homme est dominée par des superstructures idéologiques avec lesquels il interagit, créant un fossé entre lui et sa conscience *véritable*, freinant ainsi son accomplissement. Les chercheurs radicaux humanistes sont concernés par les contraintes qu'ils cherchent à éliminer; ils parlent souvent de domination et cherchent l'émancipation. La majeure partie de ce paradigme est à l'exact opposée du paradigme fonctionnaliste, ce qui explique que l'essentiel de la production de ces chercheurs est « anti-organisation ».

Paradigme Radical Structuraliste (objectif - changement radical) : la croyance principale est que le changement radical est intrinsèque à la nature des structures sociales. L'idée est que la société contemporaine est caractérisée par des conflits fondamentaux menant à des crises politiques et économiques qui sont à l'origine des changements radicaux; ces crises permettront à l'Homme de s'émanciper des structures sociales dans lesquels il vit. C'est souvent sous cet angle que le conflit est étudié. Peu de théorie de l'organisation origine de ce paradigme.

2.4.3.2 *Paradigme de la décision (selon Huber et McDaniel 1986).*

En raison de la baisse significative de l'importance de la production manufacturière, ils proposent de remplacer le paradigme actuel qui vise la maximisation de la capacité productive par un nouveau paradigme qui favorise la prise de décision de qualité, l'activité centrale des organisations complexes actuelles selon eux. Ce paradigme suggère l'introduction de « *decision unit* » responsable chacune d'une série de décision, tant au niveaux des décisions récurrentes que celles plus ponctuelles. Ici l'information, ou toute autre ressource, devient un accessoire devant servir à la prise de décision.

2.4.3.3 *Anthropocentrisme versus écocentrisme dans l'organisation (selon Purser, Park et Montuori 1995).*

Le *paradigme de la gestion environnementale* (basé sur l'anthropocentrisme), de loin le paradigme dominant, voit l'humain au centre de la relation environnementale, cette dernière n'ayant qu'une valeur instrumentale, extérieure à l'Homme. Cette vision uniquement utilitariste, mécaniste et matérialiste de l'environnement entraîne des discours managériaux ressemblant à « *cette politique de développement durable est bonne pour les raisons xyz* »; ici, c'est l'action humaine qui donne un sens à l'environnement. À l'intérieur de ce paradigme, la tension entre les principes et la pratique est généralement importante car la logique coût bénéfice que sa base utilitarisme impose arrive difficilement à justifier des actions environnementales réellement adaptées, l'Homme domine l'environnement.

À l'inverse, le *paradigme de la responsabilité écocentrique* place l'homme dans la nature et fait de la nature l'élément dominant. Ainsi, nul besoin de démontrer l'utilité de la protection de l'environnement, celle-ci devient une condition sine qua non de l'action des managers car sa valeur, son existence même, est intrinsèque à la réalité

humaine. Les adeptes de ce paradigme voient une relation morale entre l'environnement et les humains dans laquelle nous devons aider l'environnement à s'émanciper de l'action humaine destructrice. Ils cherchent à préserver la nature au-delà de toute considération économique, matérielle ou utilitaire.

Bien que l'anthropocentrisme soit clairement dominant, ces deux paradigmes incommensurables s'opposent et dictent à leurs adhérents les actions à prendre dans leurs organisations respectives. L'adoption, même inconsciente, de l'un ou l'autre de ces paradigmes à un impact énorme sur la façon dont la réalité est perçue et sur la façon de réagir face à cette réalité.

2.4.4 Science de l'organisation et paradigmes : la relation entre la recherche et le gestionnaire

Pour Pfeffer (1993), la science des organisations est présentement peu développée et il y a une grande variété de type de recherche, ce qui implique la présence de plusieurs paradigmes. Nous sommes ainsi face à une science où il y a peu de consensus, parce que « *paradigm development is, after all, an indicator of consensus* ». (Pfeffer 1993, page 604)

Ce manque de consensus entraîne une importante perte de temps car il faut toujours préciser l'origine de notre pensée jusqu'au fondement de la discipline, entraînant la rédaction d'articles en général plus volumineux (Pfeffer 1993). Les travaux publiés par les chercheurs dans les revues académiques ne sont pas des représentations objectives de la réalité, mais plutôt des réflexions subjectives et ambiguës du chercheur selon sa perspective théorique et ses valeurs (Astley et Zammuto 1992). Ces éléments font en sorte que les chercheurs ne s'entendent même pas sur les problèmes à résoudre en priorité dans leur discipline (Pfeffer 1993).

L'ambiguïté des termes utilisés en science de l'organisation permet une créativité qui serait impossible dans un contexte plus formalisé. En étudiant le fossé qui sépare les théoriciens de l'organisation (les chercheurs) et les praticiens (les managers), ils ont découvert que les termes utilisés, pour parler d'éléments similaires, étaient forts différents. De cette ambiguïté découle une ouverture qui permet de définir de plusieurs façons les constructions théoriques ou de les adapter facilement à de nouvelles situations (Astley et Zammuto 1992).

Néanmoins, pour Pfeffer (1993), l'absence de paradigme n'est pas un problème insurmontable; tant que l'on s'entend sur les questions fondamentales et qu'il y a des façons théoriques ou méthodologiques d'y répondre, il est possible pour un champ disciplinaire d'avancer. Pourtant, il ne semble pas exister une telle entente entre les théoriciens (Pfeffer 1993), et encore moins entre les théoriciens et les praticiens (Astley et Zammuto 1992).

La différence majeure entre les praticiens et les chercheurs et que pour ces derniers, les efforts de représentations de la réalité sont orientés vers l'action plutôt que la construction de modèle abstrait.

« To use Morgan's (1980) terminology, it is not the « puzzle-solving » activities of normal science, but the taken for granted paradigms and metaphorical images underlying normal science, that shape managerial frames of reference. Paradigms and metaphors convey implicit assumptions that are embodied in language. This language permeates decision makers' cognitions, forging perceptions of reality that have far reaching effects on practical action » (Astley, Zammuto 1992; page 455)

Ainsi, malgré l'ambiguïté des termes et le fossé entre les buts des chercheurs et des praticiens, il demeure que la recherche pénètre profondément l'imaginaire des gestionnaires.

2.4.5 Une application de la notion de paradigme sur l'organisation et sur l'imaginaire du gestionnaire

L'ambiguïté des termes et la compétition entre les paradigmes entraînent, en bout de piste, des changements de paradigme. Pour Baker (1992, 1989), qui étudie l'impact des paradigmes sur la vie sociale en général et la gestion en particulier, un paradigme permet d'établir des limites et de définir comment agir à l'intérieur de ces limites. Il est ainsi possible de prévoir à l'intérieur de ces limites le résultat de nos actions avec une assez bonne précision. À ce niveau, les paradigmes sont d'une grande utilité. Par contre, ils limitent notre capacité à percevoir les choses qui ne sont pas définies dans notre paradigme, ils limitent notre perception de la réalité.

Les paradigmes ne sont pas immuables et le plus grand risque est d'y rester enfermé pendant que la réalité change. À ce moment, il nous est possible de continuer de faire ce que nous avons toujours fait mais, rapidement, cette paralysie nous mène à notre perte ou à tout le moins sur une pente qui peut être fatale. L'idée centrale de Baker est que lors d'un changement de paradigme, tout le monde repart à zéro, tout autant ceux qui dominaient dans l'ancien paradigme que ceux qui soufflaient à peine.

Pour illustrer ce choc de paradigme et le retour à zéro, Baker souligne l'exemple de la Suisse qui dominait le marché des montres et accaparaient 80% des profits de ce domaine en 1968. L'introduction des montres au quartz, un changement de paradigme pour Baker, et le fait que les Suisses n'aient pas saisi l'opportunité fit en sorte qu'en 1980, ces derniers n'avaient plus que 20% des profits de ce gigantesque marché, maintenant dominé par les japonais qui étaient partis de zéro quelques années auparavant.

Baker a donc appliqué l'idée de paradigme directement au travail des gestionnaires vis-à-vis leur environnement. Peut-on imaginer faire un pas de plus et associer chaque fonction spécialisée d'une entreprise à un paradigme?

2.5 Les limites du concept de paradigme

Afin de bien apprécier la portée réelle des réponses avancées par ce travail, il importe de bien exposer les limites qui entourent le concept de paradigme. À cet effet, une revue des critiques et des difficultés soulevées par les différents chercheurs ayant travaillé avec cette théorie s'impose.

2.5.1 la critique de Margaret Masterman

L'article « *the nature of a Paradigm* » fut rédigé par Margaret Masterman dans le but de mettre en lumière certaines problématiques entourant le concept de paradigme tel que défini par Kuhn. Il s'agit d'une réaction à la popularité de la thèse de Kuhn, laquelle semble, selon Margaret, de plus en plus lue et considérée par les scientifiques s'intéressant à l'évolution des sciences.

Sa première critique⁸ concerne son objet, en ce sens où Kuhn annonce un travail d'histoire des sciences alors que plusieurs de ses exemples et illustrations pour supporter sa thèse proviennent en fait des développements récents de la science. Cela explique, selon elle, une bonne partie de l'engouement pour sa thèse car il est facile pour l'épistémologue de se reconnaître dans cette théorie.

Elle considère comme potentiellement vraie la théorie de Kuhn, mais considère sa définition d'un paradigme comme vague. Ce flou doit être corrigé en raison de la valeur de la thèse de Kuhn :

« That there is normal science - and that is exactly as Kuhn says it - is the outstanding, the crashingly obvious fact which confronts and hits any philosophers of science of set out, in a practical or technological manner, to do any actual scientific research. It is because Kuhn - at last - has noticed this central fact about all real science (basic research, applied, technological are all

⁸ Ces critiques sont présentées dans l'ordre où elles sont développées dans le texte de Masterman, et non pas dans l'ordre où elles sont présentées dans son introduction. Enfin, Masterman se garde bien d'utiliser le mot « critique », bien que le ton de son article soit sans équivoque à ce sujet.

alike here), namely that it is normally a habit-governed, puzzle-solving activity, not a fundamentally upheaving or falsifying activity (not, in other words, a philosophical activity), that actual scientists are now increasingly reading Kuhn instead of Popper. [...] It is thus scientifically urgent, as well of philosophically important, to try to find out what a kuhnian paradigm is » (page 62)

Ce flou, qui est à la fois sa seconde critique et celle la plus souvent citée, concerne les sens à donner au terme *paradigme*. Selon elle, Kuhn manie très bien la plume et cette habileté lui a permis d'utiliser de différentes manières le terme *paradigme* sans que cela ne soit immédiatement apparent. Elle déplore qu'il ne soit pas arrêté à donner une définition claire et sans équivoque de ce qu'est un paradigme; elle soulève qu'un minimum de 21 sens différents peuvent être donnés à ce concept à partir du texte de Kuhn.

« On my counting, he uses 'paradigm' in not less than twenty-one different senses in his 1962 book, possibly more, not less. » (page 62)

Elle réussit à regrouper ces 21 sens en trois groupes, le premier étant un paradigme métaphysique ou un meta paradigme, lequel semble être celui auquel ses critiques se sont majoritairement attardés. Le second est sociologique, il définit un paradigme comme une réussite scientifique. Enfin, son troisième groupe regroupe les définitions qui présentent les paradigmes comme une construction.

Tableau 1 : Les 21 sens au concept de paradigme selon Margaret Masterman⁹

<i>Metaphysique</i>	<i>Sociologique</i>	<i>Construction</i>
• A myth • A philosophy • A standard illustration • A new way of seeing • As something that define a broad sweep of reality • A general epistemological viewpoint • A successful metaphysical speculation	• A universally recognized scientific achievement • A set of political institution • A standard applied to quasi-metaphysics • An organizing principle • A whole tradition • A scientific achievement	• A device • A gestalt • A textbook • An analogy • A source of tools • A machine-tool factory • An anomalous pack of cards • An accepted device in common law

Comme le mentionne Margaret elle-même, plusieurs de ces définitions ne sont pas en contradiction les unes avec les autres, mais elle se questionne sur le sens commun à donner à toutes ces définitions.

Pour troisième critique, elle met en lumière une difficulté de la théorie autour de l'idée de révolution et de science normale, en ce sens où elle démontre que Kuhn considère comme semblable une période où n'existe aucun paradigme à celle où deux ou plusieurs paradigmes sont en compétition; il s'agit pourtant de deux états fort différents car une science sans paradigme n'est pas encore une science au sens où Kuhn l'entend car elle ne possède pas de paradigme. La construction de ce premier paradigme, nécessaire à une science selon Kuhn, doit être différente de la compétition

⁹ Tableau construit à partir d'énumération (Masterman 1970, pages 63 et 64).

entre paradigme caractéristique d'une période de révolution. Le problème s'accroît du fait que Kuhn sous-entend qu'un paradigme précède la constitution de chaque théorie, rendant impossible le départ du moment « zéro. »

Comme quatrième et dernière critique, elle ajoute que Kuhn ne peut distinguer par le concept de paradigme une science "réelle" d'une science sans fondements scientifiques valables¹⁰ (i.e.: l'astronomie versus l'astrologie); En effet, toutes deux peuvent être facilement étudiées et considérées comme scientifiquement équivalentes sur la base de la notion de paradigme.

2.5.2 La sociologie et les paradigmes : Boudon

Dans un texte fort pertinent sur la notion des sciences paradigmatiques de Kuhn, *Will sociology ever be a normal science*, Boudon s'attaque à l'idée que la sociologie devrait éventuellement se transformer en science normale. Pour y arriver, Boudon souligne qu'il faudrait alors que l'un des paradigmes actuels en vienne à dominer tous les autres. Pour lui cela est impossible et encore moins souhaitable :

« My main point is the following: sociology has never been and will never be kuhnian. All the effort made by sociologists to discover the paradigm are doomed to fail for the simple reason that the various paradigms that I have sketchily described can all be adequate in given research situations. None of them is unconditionally true nor false, nor even unconditionally better or worse. It is more exact to say that, according to the nature of the objects, one paradigm can be more relevant than another [...] In other words, the sociologists' implicit Kuhnianism (one paradigm and no more) seems to me to rest on a simplistic philosophy of science. » (Boudon 1988, page 757)

Il poursuit avec un exemple, l'holisme versus l'individualisme méthodologique. Chacune de ces approches est l'opposée de l'autre et elles mènent souvent à des discussions animées entre les tenants de chacune. Il explique que cette difficulté provient du fait qu'il est très difficile d'accepter l'idée que le paradigme opposé

¹⁰ Ce qu'elle appelle : « *real science* versus *phoney science* ».

puisse être valide car, après tout, la vérité n'est-elle pas unique? Boudon souligne clairement que, dans certains contextes, l'holisme est plus approprié, alors que d'autres situations appellent l'utilisation de l'individualisme méthodologique, détruisant du même coup l'idée que l'un est meilleur que l'autre.

Ainsi, pour Boudon, il n'y aura donc jamais une seule théorie sociologique en mesure de tout expliquer, alors que c'est pourtant le cas en physique ou en chimie, qui se retrouvent régulièrement dans un état de "science normale", avec une théorie qui domine largement toutes les autres. Les sciences sociales seraient ainsi multi-paradigmatiques *per se* et ces nombreux paradigmes ne seraient pas uniquement bénéfiques, mais essentiels. Il n'est d'ailleurs pas le seul à avoir exploré cette voie, d'autres auteurs ont appliqué la notion de paradigme aux sciences sociales.

2.5.3 Sur le monopole qu'exerce un paradigme : Watkins

Tel que le souligne en 1970 Watkins dans son article « *Against normal science* », il est impossible qu'un paradigme, tel que l'entend Kuhn, exerce un monopole sur tous les autres s'il est possible de le remplacer. En effet, pour remplacer un paradigme dominant par un autre, ce dernier doit se développer jusqu'au point où il permet de résoudre suffisamment de problèmes pour remplacer le paradigme dominant. Durant cette période, des scientifiques ont travaillé sous ce paradigme et la domination du premier n'était donc pas totale :

« Against this I have maintained that since it takes time to develop a potential new paradigm to the point where it may challenge an entrenched paradigm, heretical thinking must have been going on for a long time before paradigm-change can occur. This means that it is not true that a reigning paradigm exercises such a monopolizing sway over scientist's minds that they are unable to consider it critically, or to toy with (without necessarily embracing) alternatives to it. It means that scientific community is not, after all, a closed society whose chief characteristic is 'the abandonment of critical discourse'. » (page 37)

Il s'agit, ici aussi, d'une attaque au concept dynamique de la théorie de Kuhn, c'est-à-dire la notion d'évolution de la science. Par cette porte, Watkins réussit à démontrer qu'un paradigme n'exerce pas un monopole sur la pensée critique des scientifiques d'une science tel que le suggère la théorie de Kuhn.

2.5.4 Karl Popper et l'idée de science « normale »

En introduction à son article « *normal science and its dangers* » (1970), Popper souligne que la théorie de Kuhn est une théorie qu'il trouve des plus intéressantes :

« Professor Kuhn's criticism of my views about science is the most interesting one I have so far come across. » (page 51)

« Yet, in spite of such minor points, Kuhn understands me very well – better, I think, than most critics of mine I know of » (page 52)

Les deux théories ne sont pas, tel que l'indique Popper, très distantes en ce sens où il souligne lui aussi que nous approchons tout sous la lumière de nos théories préconçues. C'est pourquoi il s'attardera, dans un court texte de huit pages, à démontrer que la notion de science normale et extraordinaire, qui n'existe pas dans la théorie de Popper, n'est pas valide, d'abord en s'attaquant à ce qu'est un scientifique « normal » :

« The 'normal' scientist as described by Kuhn, has been badly taught. He has been taught in a dogmatic spirit: he is a victim of indoctrination. He has learned a technique which can be applied without asking for the reason why (especially in quantum mechanics). As a consequence, he has become what may be called an applied scientist, in contradiction to what I should call a pure scientist. He is, as Kuhn puts it, content to solve 'puzzles'. » (page 53)

Il ajoute plus loin que l'existence d'une science (et de scientifiques) normale versus une science extraordinaire ne peut pas être aussi tranchée que Kuhn le laisse supposer, attaquant du fait même toute la notion d'évolution des sciences que tente d'éclairer la théorie de Kuhn :

« Between Kuhn's normal scientist and his extraordinary scientist there are, I assert, many gradations; and there must be. » page 54

Il mentionne aussi que l'histoire ne permet pas de trouver de paradigme dominant, même en physique. Popper souligne qu'effectivement, si on demeure en surface, il est possible de croire que les paradigmes changent, mais lorsque l'on y regarde bien, trois paradigmes s'affrontent depuis l'antiquité. Il n'y aurait donc pas d'affrontement qui mènerait obligatoirement à la fin d'un paradigme, mais plutôt une série de discussions enrichissantes entre les deux :

« ... we have had at least three dominant theories competing since antiquity : the continuity theories, the atomic theories and those theories which tries to combine the two. [...] »

Although I find Kuhn's discovery of what he call's 'normal' science most important, I do not agree that the history of science supports his doctrine (essential for his theory of rational communication) that 'normally' we have one dominant theory – a 'paradigm' – in each scientific domain, and that the history of a science consists in a sequence of dominant theories, with intervening revolutionary periods of 'extraordinary' science which he describes as if communication between scientist had broken down, owing to the absence of a dominant theory. [...] »

This picture of the history of science clashes with the facts as I see them. For there was, ever since antiquity, constant and fruitful discussions between the competing dominant theories of matter. » page 55

La différence entre Kuhn et Popper est donc, finalement, immense. Le premier est un relativiste, le second croit au contraire que la vérité absolue, ou objective, existe. Bien sûr, Popper prend garde d'indiquer qu'il ne possède pas cette vérité et qu'aucun autre scientifique ne la possède non plus. De même coup, Popper attaque encore la théorie de Kuhn en soulignant que les deux peuvent échanger même s'ils sont fondamentalement, philosophiquement, dans des *paradigmes* différents (ou des « *framework* » comme préfère Popper).

2.6 Résumé : Spécialisation et paradigme, un rapprochement évident ?

Nous avons donc deux concepts, celui de spécialisation fonctionnelle et celui de paradigme. Après un bref résumé, la prochaine section tentera un rapprochement entre les deux afin de placer les bases qui serviront à la construction des hypothèses présentées au chapitre suivant, lesquels cherchent à répondre à la question « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? »

2.6.1 La spécialisation fonctionnelle

La spécialisation est un phénomène incontournable dans les organisations. Elle progresse de pair avec l'entreprise qui croît et, comme le soulève Fayol, permet de faire plus, et mieux, avec un effort équivalent. Il souligne aussi qu'au fur et à mesure qu'un dirigeant s'élève dans la hiérarchie, il devrait être de moins en moins spécialisé, et avoir plutôt une connaissance générale de l'organisation. Au sommet, le dirigeant, selon Fayol, devrait avoir une connaissance égale de sa fonction et des autres fonctions de l'organisation.

Bien qu'elle soit inévitable, la spécialisation fonctionnelle a un impact important, tant sur les perceptions, comme l'ont démontré Dearborn et Simon, que sur les actions que posent un PDG, lesquelles sont liées à son origine fonctionnelle, tel que Fligstein l'a démontré. La spécialisation fonctionnelle entraîne aussi de nombreux problèmes. Nous avons parlé de problèmes de communication, de conflits et de l'échec des équipes de travail inter-fonctionnelles.

Ces problématiques ont été étudiées sous de nombreux angles, et de nombreuses raisons ont été avancées : « les membres d'une fonction s'identifient à celle-ci, versus les non-membres », ou encore « les valeurs et les perceptions des dirigeants diffèrent selon la fonction dans laquelle ils sont spécialisés. » Malgré une littérature normative

excessivement féconde sur ces sujets, bien peu de théories semblent remplir leurs promesses; ces problèmes demeurent toujours d'actualité.

2.6.2 Les paradigmes

Les paradigme sont en fait « *les découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour une temps, fournissent à un groupe de chercheurs des problèmes types et des solutions* » (Kuhn 1970, page 10).

Les paradigmes sont formés de quatre axes : les généralisations symboliques, les croyances dans un modèle, les valeurs scientifiques et les « *exemplars*. » Ceux-ci ne sont pas innés, mais appris par l'étudiant à force d'étude et de travail, par exemple lorsqu'il résout des problèmes-types présentés par ses professeurs. L'avantage majeur des paradigmes est qu'ils permettent aux chercheurs d'une discipline de discerner les éléments utiles de ceux qui ne le sont pas, tout en leur offrant un langage commun pour discuter de ces éléments.

Les paradigmes évoluent. Tel que l'indique Kuhn, ils naissent suite à une révolution scientifique, et lorsqu'ils sont acceptés par une majorité de scientifiques, la science est dite « *normale*. » Celle-ci demeure dans cet état jusqu'au moment où une crise vient ébranler le paradigme, lequel est alors remplacé par un des paradigmes qui lui fait concurrence à ce moment. Comme nous l'avons vu, ce n'est pas nécessairement la valeur intrinsèque (la « *vérité ultime* ») d'un paradigme qui dicte son adoption, celle-ci étant influencée par la littérature en place, les gourous et les problèmes que le paradigme permet de résoudre rapidement.

Plusieurs critiques ont été formulées envers l'idée de paradigme. D'abord le flou qui entoure la définition de concept est frappant, illustré par les vingt-et-une définitions relevées par Margaret Masterman. Boudon ajoute un point important à ce concept : pour lui, les sciences sociales ne peuvent pas, et ne doivent pas, être normales. En effet, elles sont multi-paradigmatiques *per se*, parce qu'il est impossible de

déterminer lequel des paradigmes est plus « vrai » ou « meilleur. » L'holisme versus l'individualisme méthodologique en est un bon exemple, les deux peuvent, selon le contexte, expliquer un phénomène et ni l'un ni l'autre ne peut être qualifié de supérieur en tout temps.

La majorité des critiques se concentrent sur le côté dynamique de la théorie de Kuhn, c'est-à-dire l'existence d'une science normale et extraordinaire, et la compétition entre les paradigmes qui s'en suit. Masterman mentionne que la théorie de Kuhn ne peut différencier un moment sans paradigme d'un moment de compétition, et ne peut donc pas démarrer du moment zéro de la connaissance. Pour Watkins, le remplacement d'un paradigme par un autre implique que le premier ne pouvait détenir un monopole complet sur la recherche, qu'il y avait donc d'autres paradigmes influents au même moment. Enfin, Popper souligne qu'entre différents paradigmes, de nombreux échanges ont lieu entre les tenants de différentes théories et que cela contribue à enrichir ces théories. Il l'illustre à partir des théories de la physique depuis l'antiquité, toutes encore vivantes aujourd'hui.

2.6.3 Un exemple concret de paradigme dans l'entreprise

Dans « *Ten Barriers to Marketing Planning* », McDonald et Malcolm démontrent bien (sans le vouloir) l'idée de paradigme avec leur *broadier goal* qui n'est, en fait, qu'un des éléments qui compose le paradigme propre au marketing :

« The typical organization is the one which is based around corporate functions such as personnel, finance, production, distribution, operations, and marketing. While the traditional reasons for this type of organization are clear, there is little doubt that it can be very difficult to get people who are loyal to their own "tribe" to think of subjugating their own goals to the broader goals of customer satisfaction. This is clearly the role of top management and has a lot to do with corporate culture [...] »

Si l'idée qu'un but supérieur existe, et que ce dernier est différent selon le référentiel de l'agent (sa spécialisation fonctionnelle, sa « tribu » comme indique l'auteur), il est

possible d'imaginer l'existence d'un paradigme propre à chaque fonction. Le texte ci-haut laisse entendre qu'un individu de la production, des finances ou des ressources humaines aura un but qui est différent de celui du marketing, ce qui est déjà un des indicateurs de la présence d'un paradigme (Kuhn 1970).

Comme nous le verrons au prochain chapitre, chaque spécialisation fonctionnelle peut donc être, en théorie, regardée comme un paradigme distinct. Aucune étude, à notre connaissance, n'a démontré un lien entre la spécialisation fonctionnelle et l'idée de paradigme. C'est ce que nous tenterons de faire dans ce travail à l'aide de notre cadre théorique et de notre question « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? »

3 Cadre théorique

Le survol théorique du dernier chapitre permet de constater un vide dans la littérature. D'un côté, plusieurs auteurs font états de différents problèmes qui semblent émaner de la spécialisation fonctionnelle, comme les conflits, la perte d'efficacité ou *l'impossible* intégration des différentes fonctions. Plusieurs de ces auteurs (même dans les revues prestigieuses) condamnent la spécialisation fonctionnelle sans même développer leur argumentation au-delà du sens commun; quelques lignes lancées en introduction sans aucune référence, et le tour est joué! En fait, nous n'avons trouvé aucune étude cherchant à démontrer scientifiquement que les problèmes imputés à la structure fonctionnelle prenaient vraiment leur origine dans cette forme organisationnelle.

À l'opposé, de nombreuses études démontrent que la spécialisation a une influence sur les valeurs, la perception des gestionnaires et même sur le genre de décision qu'ils prennent. Notre recherche s'inscrit dans ce courant qui tente d'expliquer les effets de la spécialisation fonctionnelle, mais pousse l'idée plus loin en se posant la question suivante : « Y a-t-il un paradigme propre associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? » Comme nous l'avons vu déjà, la présence d'un paradigme a une influence importante, tant pour ceux qui le partagent que pour ceux qui ne le partagent pas.

Le présent chapitre expose le cadre théorique, c'est à dire l'application du concept de paradigme, à l'aide des hypothèses de recherche qui guideront la suite de cette étude.

3.1 Les hypothèses de recherche : Kuhn (seconde partie)

En reprenant les travaux de Kuhn que nous avons résumés précédemment, l'idée que ses propos s'adressent aux chercheurs et aux sciences de la nature en général ressort clairement. Tous les exemples et toutes les applications contenues dans son ouvrage

se rapportent aux sciences de la nature, particulièrement à la physique. Cela s'explique probablement par le fait que la notion de paradigme s'applique particulièrement bien à l'histoire des sciences de la nature en général et de la physique en particulier. D'un autre côté, la notion même de paradigme suggère que le parcours académique de Thomas Kuhn – il est titulaire d'un doctorat en physique de Harvard – a grandement influencé ce choix ; c'est ce qu'il pouvait voir à travers son paradigme de professeur d'histoire de la physique.

Pourtant, il le dit lui-même, la notion de paradigme peut s'appliquer aux sciences sociales, qu'il qualifie de pré-paradigmatique. D'ailleurs, ce qui semble être le cœur de sa théorie est plutôt la spécialisation, le caractère spécialisé du champ d'une science qui se dote d'une série de conventions pour discuter d'un objet particulier. Dans sa réplique de 1970 à Margaret Mastermann, Kuhn souligne cette idée :

« Après avoir isolé un groupe particulier de spécialiste à l'aide de techniques semblables à celles que nous avons indiquées, on peut à bon droit se demander : quelles sont les convictions partagées par ses membres et qui expliquent la relative plénitude des communications sur le plan professionnel et la relative unanimité des jugements professionnels? À cette question mon texte original permet de répondre : un paradigme ou un ensemble de paradigmes. » (page 215)

Ainsi, le simple fait qu'un groupe soit spécialisé et que la communication au sein de ce groupe soit possible semble, pour Kuhn, la preuve de la présence d'un paradigme. Puisque nous avons déjà soulevé dans la revue de littérature ces deux caractéristiques pour les fonctions de l'entreprise, il s'ensuit que celles-ci devraient chacune être constituées d'un paradigme.

La question qui s'impose ici est d'autant plus évidente pour le lecteur qui aura lu les premières pages de ce mémoire sur la spécialisation fonctionnelle... D'un côté on qualifie, en bloc, les sciences sociales de pré-paradigmatiques, de l'autre on remarque que chacune des fonctions spécialisées dans l'entreprise semble avoir un but, des valeurs et des croyances différentes. Il suffit donc de rapprocher la théorie de Kuhn

aux fonctions de l'entreprise afin de vérifier si la théorie de Kuhn, tel qu'expliquée dans les sections précédentes, s'applique à chacune des fonctions de l'entreprise. Ce rapprochement permettra la formulation des neuf hypothèses présentées plus loin.

3.1.1 Les critiques : l'expérience est-elle valide?

Plusieurs critiques étaient soulevées au chapitre précédent sur la théorie de Kuhn. Celles-ci visent particulièrement la notion de dynamisme dans la théorie de Kuhn et ne remettent pas en question l'idée de paradigme. En effet, l'étude effectuée ne vise aucunement à déterminer d'où provient la connaissance, et encore moins si l'une des spécialisations fonctionnelles est *normale* ou *extraordinaire*. Ainsi, seule la critique de Margaret Masterman, concernant le flou du concept, doit être considérée comme ayant le potentiel de réduire la validité de cet écrit. Cependant, les précisions que Kuhn apporte dans la seconde édition de son livre, avec la description du concept de matrice disciplinaire pour définir un paradigme, réduit considérablement ce problème et permet de croire que l'analyse et les résultats à venir seront représentatifs et relativement utiles pour l'étude de la spécialisation fonctionnelle dans l'entreprise. Toutefois, le concept de paradigme demeure flou et ce fait demeure l'une des limites de ce travail.

3.1.2 La spécialisation comme moteur des paradigmes

Nous proposons ici d'entreprendre un test empirique de la théorie de Kuhn, mais surtout une extension de son application au domaine des sciences sociales, plus précisément à la science de l'organisation. En fait, il est proposé que la spécialisation fonctionnelle agisse de la même façon sur l'individu que le fait la spécialisation dans un champ des sciences de la nature comme la physique.

Il existe de nombreuses similitudes entre l'enseignement des sciences de la nature et celui des sciences de l'organisation.

D'abord, l'enseignement est basé sur des livres utilisés en classe pour enseigner chacune des fonctions et sur les fondements scientifiques de ses mêmes fonctions. Ainsi, les praticiens qui ont complété des études, qui ont lu quelques livres ou théories scientifiques sur leur domaine d'activité, sont assurément conscients de ces fondements. Il est presque impossible qu'ils n'y croient pas eux-mêmes, la vie étant probablement difficile à soutenir dans une fonction spécialisée si l'on n'accepte pas les bases qui la constituent.

Ensuite, les élèves familiarisés avec des modèles apprennent à résoudre des problèmes à l'aide des notions apprises et finissent par partager, c'est ce que nous cherchons à démontrer, un paradigme commun à leur discipline. Puisque l'apprentissage du marketing ou de la finance semble tout à fait identique à l'apprentissage de la physique ou de la biologie, il est concevable qu'il existe un tel paradigme propre à chaque fonction (marketing, finance, production et ressources humaines).

Hypothèse centrale : Les membres de chacune des spécialisations fonctionnelles partagent entre eux un paradigme qui leur est propre.

Cette hypothèse n'est pas en elle-même vérifiable, du moins pas directement de la façon dont elle est énoncée ici. Cependant, Kuhn énonce de nombreuses caractéristiques d'un paradigme (les axes de la matrice disciplinaire) et le fait de vérifier la présence de ses caractéristiques pourra nous permettre de valider ou d'invalidier cette hypothèse. C'est donc à l'aide des quatre axes de la matrice disciplinaire de Kuhn que nous tenterons cet exercice, c'est-à-dire : l'axe des généralisations symboliques, l'axe des croyances dans un modèle, l'axe des valeurs scientifiques et l'axe des « *exemplars*. »

3.1.3 L'axe de la généralisation symbolique

Le premier axe de la matrice disciplinaire de Kuhn est constitué de ce qu'il appelle les généralisations symboliques. Ces généralisations sont en fait des expressions qui sont utilisées par les membres sans question et qui constituent les éléments facilement formalisables du paradigme.

Comme l'indique Kuhn, on parlera alors d'élément comme « l'action est égale à la réaction », ou « les éléments se combinent dans des rapports de poids courant ». De notre côté, ce sont des expressions ressemblant à « le client a toujours raison » ou encore « la production en grand lot permet de réaliser des économies d'échelle. » Ces expressions étant partagées par tous les membres d'une spécialisation, elles pourront servir de base aux techniques et manipulation que le paradigme introduit.

Ces lois, qui ont souvent l'apparence de lois inattaquables ou de vérité première, sont souvent le point de départ des normes et des définitions qui servent à définir les lois à la base des modèles qu'utilisent les membres d'une fonction. Elles peuvent donc être, et sont dans plusieurs cas, tautologiques. Compte tenu du genre de formation qu'offrent les écoles de gestion qui préparent les futurs spécialistes des fonctions, nous croyons que ceux-ci partagent entre eux de telles généralisations symboliques.

Hypothèse 1 : Les membres de chacune des fonctions partagent entre eux des symboles, des lois et des règles propres à leur spécialisation.

3.1.4 L'axe des croyances

Le second axe de la matrice disciplinaire de Kuhn se compose des croyances collectives envers certains modèles. Ces modèles permettent aux spécialistes de représenter certains phénomènes avec l'aide de métaphore ou d'analogie. Ils permettent ainsi de déterminer les énigmes pouvant être légitimement étudiées, et fournissent par le fait même un modèle permettant de valider la solution à ces

énigmes. Habituellement, un modèle bien défini induira de lui-même quels problèmes ou énigmes doivent être étudiés en priorité.

Dans le cas des sciences de la gestion, ces modèles feront en sorte que chaque fonction spécialisée s'occupera d'une série de problèmes que son modèle lui permet de gérer. Ces modèles peuvent prendre la forme de modèle formel, comme celui de la chaîne de valeur de Porter ou encore référer à des méthodes pour résoudre des problèmes. Ici encore la spécialisation et la formation des membres d'une fonction nous permettent de croire à un modèle propre à chacune des fonctions.

Hypothèse 2a : Chacune des fonctions possède un modèle qui explique la relation entre les éléments importants reliés à la fonction.

L'existence de ce modèle partagé par les membres de la fonction sert de base à la communication à l'intérieur de la fonction en offrant un cadre de référence compris de tous. Ce modèle sera utilisé par les membres comme base d'explication et d'analyse des phénomènes de la réalité organisationnelle.

Hypothèse 2b : les membres d'une fonction font appel à leur modèle pour expliquer différentes situations reliées à leur organisation.

3.1.5 L'axe des valeurs

Kuhn suggère comme troisième axe de la matrice disciplinaire ce qu'il appelle les valeurs. Celles-ci sont en général plus largement acceptées que les deux premiers axes et servent souvent à réunir ensemble les spécialistes dans un groupe plus large, celui des hommes de sciences. Ces valeurs ne sont en général pas directement affichées, mais leur importance est majeure : elles servent souvent à choisir entre deux façons de faire celle qui est la plus acceptable. Durant ces crises, c'est ce qui demeure constant.

Plusieurs exemples de valeurs sont donnés par Kuhn. Il cite par exemple l'idée que l'on veut toujours que nos prédictions soient exactes, ou encore que l'on désire que la science ait un apport social. Ces deux exemples peuvent s'appliquer à l'étude des sciences sociales que nous effectuons ici.

Dans cette étude sur la spécialisation fonctionnelle, nous croyons que chaque fonction possède des valeurs communes aux membres de ladite fonction.

Hypothèse 3a : Chacune des fonctions possède des valeurs qui encadrent les actions des individus de la fonction.

Du fait que les différents spécialistes des fonctions aient pour la plupart étudié la gestion « générale » dans une école de commerce et donc que plusieurs années communes d'études les rapprochent, nous pensons que ces valeurs auront tendance à être plus homogènes entre les fonctions que pour les deux premiers axes de la matrice disciplinaire.

Hypothèse 3b : Ces valeurs sont en grande partie les mêmes pour toutes les fonctions spécialisées étudiées.

Cette dernière hypothèse est légèrement ambiguë : le niveau de similitude n'est pas défini avec précision dans l'énoncé de l'hypothèse. Cela est voulu. Nous croyons que ce sera l'axe dans lequel les similitudes entre les fonctions seront les plus importantes pour les raisons énoncées ci-haut, mais ce niveau de similitude variera probablement entre les fonctions. Néanmoins, il s'agit de l'axe où les similitudes seront, selon notre hypothèse, les plus importantes.

3.1.6 L'axe des exemplars

Le quatrième et dernier axe de la matrice disciplinaire concerne ce que Kuhn nomme les exemplars. Ces exemplars sont composés en premier lieu des solutions concrètes

aux problèmes que l'on trouve dans les manuels scolaires de gestion, dans les cas d'entreprise ou encore dans les examens qui subissent les étudiants. À ces problèmes s'ajoutent aussi les solutions à des problèmes trouvés par d'autres membres de la même discipline.

Ainsi, c'est en identifiant les ressemblances avec une autre situation que les exemplars prennent toute leur force. Quand quelqu'un, face à un problème, peut y voir des éléments d'un problème dont la solution est connue (un exemple), il devient facile pour lui de résoudre le mystère du nouveau problème auquel il fait face. Par cette analogie, il réussit à attacher le nouveau problème à une piste de solution qui s'est déjà, par le passé, révélée efficace. Il s'agit donc pour l'observateur d'un problème semblable au premier.

Ainsi, un problème de vente peut facilement être résolu quand on peut en chercher la cause à travers une série de cas déjà connus : baisse des ventes en raison d'un produit qui ne répond pas aux besoins des clients, problème de fiabilité d'approvisionnement qui limite la capacité à livrer les commandes en temps, etc.

Bien sûr la force du paradigme, est, comme on l'a déjà relevé, de faciliter la résolution des problèmes nouveaux qui ressemblent toujours un peu aux anciens. Cependant, ces exemplars peuvent rapidement faire en sorte d'exclure des éléments d'une situation simplement parce que nous cherchons à faire en sorte que la situation actuelle s'insère à l'intérieur d'exemplars déjà connus.

Compte tenu qu'une journée de travail dans une fonction spécialisée est passée à résoudre différents problèmes, il est suggéré que les spécialistes qui la composent partagent un important bagage d'exemplars communs.

Hypothèse 4a : Chacune des fonctions possède des exemplars qui expliquent à partir d'une situation typique quels éléments prendre en compte et quoi faire pour résoudre le problème soumis avec succès.

L'existence des exemplars est une chose, les mettre en application en est un autre. Il est suggéré que les membres de chacune des fonctions fassent une grande utilisation des exemplars en raison de l'importance des problèmes que chacune doit résoudre.

Hypothèse 4b : les membres de ces fonctions font appel à ces exemplars pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.

3.1.7 La spécialisation comme frein au paradigme

Dans l'entreprise, il existe pour chacune des fonctions, tel que nous le suggérons à l'aide des hypothèses déjà citées, un paradigme. Il n'existe donc pas un paradigme unique dans l'entreprise et chacun de ceux-ci se retrouve face à face avec les autres. Comme tout paradigme tend à vouloir occuper tout l'espace disponible, il s'ensuit qu'il doit y avoir dans l'entreprise un mécanisme qui limite la progression de chacun de ceux-ci. Ce mécanisme pourrait en fait être la présence des autres paradigmes qui agiraient alors comme des freins et bloqueraient la progression des paradigmes concurrents.

Dans l'entreprise, cela prendrait forme dans le discours d'un responsable fonctionnel par des phrases du type : « devoir démontrer le retour sur investissement de tout nouveau produit nous empêche de concevoir des nouveautés hors des sentiers battus », ou encore : « devoir valider le crédit de nos clients avant de les financer nous empêche d'augmenter nos parts de marché. »

Ainsi, les généralisations symboliques, les croyances, les valeurs et les exemplars propre à chaque fonction interagissent ensemble dans l'entreprise en bloquant les excès qu'ils pourraient engendrer.

Hypothèse 5 : Chacun des paradigmes agit comme un frein face aux paradigmes des autres fonctions.

3.1.8 Résumé : les hypothèses

Le tableau suivant présente les neuf hypothèses énoncées plus haut.

Tableau 2 : Les hypothèses

Hypothèse centrale : Les membres de chacune des spécialisations fonctionnelles partagent entre eux un paradigme qui leur est propre.
Hypothèse 1 : Les membres de chacune des fonctions partagent entre eux des symboles, des lois et des règles propres à leur spécialisation.
Hypothèse 2a : Chacune des fonctions possède un modèle qui explique la relation entre les éléments importants reliés à la fonction.
Hypothèse 3b : Les membres d'une fonction font appel à leur modèle pour expliquer différentes situations reliées à leur organisation.
Hypothèse 3a : Chacune des fonctions possède des valeurs qui encadrent les actions des individus de la fonction.
Hypothèse 3b : Ces valeurs sont en grande partie les mêmes pour toutes les fonctions spécialisées étudiées.
Hypothèse 4a : Chacune des fonctions possède des exemplars qui expliquent à partir d'une situation typique quels éléments prendre en compte et quoi faire pour résoudre le problème soumis avec succès.
Hypothèse 4b : Les membres de ces fonctions font appel à ces exemplars pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.
Hypothèse 5 : Chacun des paradigmes agit comme un frein face aux paradigmes des autres fonctions.

Nous avons donc neuf hypothèses et sous hypothèses qui, si elles s'avéraient, viendraient confirmer la présence d'un paradigme propre à chacune des fonctions de l'entreprise. Dans la prochaine section nous définissons la méthode d'obtention des données requises pour valider ces hypothèses ainsi que la méthode qui servira à extraire les éléments qui permettront de vérifier la validité des hypothèses à partir des données brutes.

4 Cadre méthodologique

Le but de ce travail est de définir s'il existe un paradigme propre à chaque spécialisation fonctionnelle. Une telle recherche rend primordiale la façon dont les données seront obtenues et traitées. En effet, l'idée de paradigme est abstraite et ne s'observe pas directement, encore moins si le sujet étudié sait ce que l'on tente de démontrer.

Cette section expose donc la méthode utilisée pour effectuée notre recherche : le type-idéal¹¹, ses caractéristiques et ses limites. Cette méthode a l'avantage de s'intégrer parfaitement aux dimensions de Kuhn déjà exposées et de grandement faciliter la comparaison entre les différentes fonctions que nous étudions.

Une fois la méthode d'analyse exposée, ce chapitre se poursuit par la définition du terrain de recherche et des limites inhérentes au choix de ce terrain.

4.1 La méthode du type-idéal

Le concept du type-idéal a été développé par Weber comme une méthode permettant aux sociologues d'effectuer des études historico-comparatives. Weber souligne que la méthode n'est pas nouvelle et que depuis toujours les historiens, en faisant référence aux *catholiques* ou à *l'artisan médiéval* par exemple, utilisaient des type-idéaux vagues et non définis, bref non élaborés méthodologiquement. Le but de Weber à travers cette méthode est de clarifier les concepts dans des termes plus rigoureux et plus univoques, ce qui permet aux sciences sociales de véritablement être

¹¹ De nombreuses variantes orthographiques existent pour ce concept. Dans le cadre de ce travail, il a été choisi d'utiliser les formes privilégiées par l'Office québécois de la langue française : « type-idéal » (nom) et « idéaltypique » (adjectif). Cependant, afin de préserver l'intégrité des citations, nous avons choisi de ne pas les modifier lorsque l'auteur avait utilisé une forme différente. Le lecteur doit comprendre que peu importe l'orthographe, cela renvoie exactement au même concept de type-idéal.

scientifiques (Grawitz 1990). C'est cette méthode qu'il a lui-même utilisée dans ses recherches sur la bureaucratie et sur le lien entre le protestantisme et le capitalisme.

Il s'agit en fait d'identifier ce qui caractérise un groupe ou une institution par rapport aux autres afin de relever les éléments distinctifs. Ces éléments sont une sélection et l'accentuation de certains traits et aspects du phénomène étudié jugés significatifs par le chercheur. Une fois établi, le type-idéal permet de comparer les institutions ou les groupes entre eux afin d'y relever les similitudes et les distinctions. Dans le cadre de notre recherche, ces groupes seront chacune des fonctions, c'est-à-dire le marketing, la production, les finances et les ressources humaines¹².

Par exemple, Weber a identifié que la hiérarchie, l'impersonnalité, les règles écrites, les promotions basées sur les accomplissements, la spécialisation du travail et l'efficacité formaient le type-idéal de la bureaucratie. Il ajoutait que les organisations bureaucratiques étaient orientées vers la réalisation d'un but et utilisaient des principes rationnels afin d'y arriver. Ces caractéristiques, qui forment le type-idéal de la bureaucratie, permettent aux sociologues de la comparer à d'autres formes d'organisations. C'est ce genre de construction que nous tenterons ici, en utilisant pour base les quatre axes de la matrice disciplinaires de Kuhn.

4.1.1 Type-idéal et réalité

Le type-idéal ne représente pas la réalité concrète ni la liste des caractéristiques propres à chaque individu, ni même des traits particuliers auxquels chaque membre du groupe compris dans le type-idéal doit se reconnaître. Il ne s'agit pas non plus d'une moyenne empirique. Il correspond plutôt à une représentation de la réalité, un schéma de pensée à partir duquel des comparaisons et des hypothèses peuvent être

¹² Nous reviendrons à la section « le choix du terrain » sur les raisons qui expliquent que nous n'étudions pas toutes les fonctions qui existent dans les organisations actuelles.

effectuées. Ne cherchant donc pas à saisir la réalité ultime (la vérité authentique), le type-idéal s'avère une méthode sans prétention substantialiste (Besnard 1970).

« En ce qui concerne la recherche, le concept idéal-typique se propose de former le jugement d'imputation : il n'est pas lui-même une « hypothèse », mais il cherche à guider l'élaboration des hypothèses. De l'autre côté il n'est pas un exposé du réel, mais se propose de doter l'exposé de moyens d'expression univoques. » Weber, page 180 (sur lignage de l'auteur)

« L'idéal type ne reflète pas le réel mais facilite l'analyse de ses composantes. Cette image mentale est un moyen d'élaborer des hypothèses, de clarifier le langage. C'est un outil de recherche purement logique, non une fin en soi. » Lallement, page 211

Ainsi, dans le présent travail, les type-idéaux seront construits non pas pour tenter d'exposer les caractéristiques de chacune des fonctions, mais bien pour démontrer qu'il existe des différences significatives entre chacune d'elles. C'est donc la comparaison des type-idéaux et non pas le type-idéal lui-même qui sera le cœur de l'analyse que nous trouverons dans les prochains chapitres.

4.1.2 Le type-idéal vis-à-vis la morale et la neutralité axiologique

Weber prend soin d'indiquer qu'il ne s'agit pas d'un idéal moral, mais plutôt des éléments qui sont partagés entre les membres et qui les constituent de façon logique dans leurs comportements et actions. Comme le souligne Weber lui-même : *« il y a des idéals types de bordels aussi bien que de religions »* (page 193). Selon le point de vue utilisé par le chercheur, le type-idéal d'un phénomène sera différent (Freund 1990; Besnard 1970).

Cette possibilité de construire des type-idéaux à partir de différents points de comparaisons permet de révéler la neutralité axiologique de cette méthode (Freund 1990). Il ne s'agit pas d'une norme ou d'un modèle à suivre mais bien d'un construit qui vise à mettre au jour, selon l'objectif du chercheur, une réalité empirique cachée. Le type-idéal n'a donc rien d'un idéal à atteindre. Cette neutralité s'affirme par la possibilité de construire de multiples type-idéaux d'un même phénomène, et par le

fait que la construction se fait autour d'une problématique, ce qui permet de toujours relever les limites de la validité du type-idéal ainsi construit.

4.1.3 Les limites du type-idéal

Parler en termes de type-idéal est faire violence à la réalité dans le sens où ce type-idéal ne reflète pas la réalité entière, mais bien uniquement un point précis. De plus, le type-idéal n'est pas le but en soi, mais bien un moyen de construire de la connaissance à travers le chaos de la société (Freund 1990; Besnard 1970; Weber 1965). Weber souligne d'ailleurs le risque d'utiliser cette méthode car il est difficile pour un lecteur de séparer les constructions ayant une valeur scientifique de celles qui ne sont qu'idéologiques :

« De fait, on ne peut jamais décider a priori s'il s'agit d'un pur jeu de la pensée ou d'une construction de concepts féconde pour la science. [...] Par conséquent, la construction d'idéaltypes abstraits n'entre pas en ligne de compte comme but, mais uniquement comme moyen de la connaissance. » Weber, page 183 (sur lignage de l'auteur)

Ainsi, il importe de souligner encore que ce *moyen* de la connaissance ne reflète jamais la réalité concrète ou authentique; il s'agit d'une construction d'éléments de la réalité, assemblés par l'auteur. Le type-idéal weberien de l'éthique protestante n'existe pas *per se*, mais bien uniquement comme construction. Weber souligne d'ailleurs lui-même le caractère utopique de cette construction.

4.2 La construction des type-idéaux

Afin de construire les type-idéaux de chacune des fonctions un processus spécifique devait être suivi. Le processus en deux étapes décrit ci-dessous explique comment cette construction doit être effectuée. C'est ce processus qui a été suivi afin de construire les type-idéaux de ce mémoire¹³.

¹³ Bien que dans sa forme la plus pure le type-idéal dérive essentiellement de la logique et de la raison, ici il a été ancré dans des caractéristiques du réel. En ce sens, le type-idéal se rapproche du concept et de la méthode des configurations.

Premièrement, les éléments types sont repérés et extraits de la réalité de chaque fonction selon un processus d'observation. Celui-ci débute par la différenciation, processus qui permet de relever les différences qui pouvaient être détectées durant l'observation. Ensuite, il faut assembler systématiquement ces éléments, puis les séparer des objets selon les quatre dimensions définies afin de les reconnaître comme des aspects présents dans plusieurs situations. Enfin, l'observation se termine par la généralisation qui vise à valider que les éléments soulevés demeurent uniques, même confrontés à un grand nombre d'expériences. C'est cette partie du processus que Weber nomme « accentuation ».

Deuxièmement, les caractéristiques furent mises ensembles pour former un tout logique et consistant. Elles sont donc retirées de l'objet original et combinées entre elles pour former les type-idéaux (le tableau de pensée) que nous représentons sous la forme d'un tétraèdre en raison de ses quatre axes. C'est de cette partie du processus dont Weber parle lorsqu'il dit d'ordonner les points de vue pour former le tableau de pensée.

Weber a résumé ce processus ainsi :

On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène. » Weber, page 181 (sur lignage de l'auteur)

4.3 L'obtention des données empiriques

4.3.1 Le choix de la méthode de collecte de données

Afin de construire les type-idéaux empiriques et ainsi confronter les hypothèses énoncées, une technique permettant de recueillir les informations significatives à notre objet devait être utilisée.

D'abord, la méthode doit permettre d'atteindre une bonne profondeur dans les données recueillies afin d'atteindre le sens que les acteurs donnent à leurs actions; ceci est essentiel en raison de l'objet même de notre recherche qui ne peut qu'être inconscient pour l'acteur. La méthode choisie doit aussi permettre de bien cerner l'ensemble de la problématique et doit rendre possible l'analyse du processus d'action de l'acteur. Enfin, une importante liberté doit être laissée à l'acteur afin qu'il puisse s'ouvrir et offrir toute l'étendue des données qu'il juge reliées à la problématique étudiée.

À cet effet, l'entretien semi-directif s'avère la méthode choisie dans le cadre de notre recherche. Cette méthode est caractérisée (selon Quivy et Campenhoudt 1995 et Grawitz 1990) par des entretiens où l'interviewé est seul avec le chercheur, lequel pose quelques questions afin d'orienter la conversation. Ces questions doivent être le plus ouvertes possibles afin de conserver le caractère semi-directif de l'entretien. Le chercheur doit permettre à son interlocuteur de livrer le maximum d'informations utiles, tout en évitant tout jugement, à la fois dans ses gestes, les mots utilisés et dans le choix de ses questions. Dans le cadre de cette recherche, une attention particulière a été portée à ce dernier point. En raison de l'objet même de notre recherche, les paradigmes, il est primordial d'éviter toute allusion qui pourrait engendrer un quelconque changement dans les propos de l'interviewé.

Bien effectué, un entretien semi-directif permet de découvrir le sens et l'interprétation que les acteurs donnent à leurs actions et au monde qui les entoure. Il permet ainsi d'atteindre le niveau de profondeur requis dans le cadre de cette recherche, tout en utilisant le langage des acteurs eux-mêmes, pénétrant ainsi jusque dans leurs cadres de références.

Les entretiens semi-directifs permettent donc de répondre à notre besoin en information dans le cadre de cette recherche.

4.3.2 Le choix du terrain

Le choix du terrain de recherche doit pouvoir permettre d'effectuer des entretiens riches qui permettront de recueillir des informations représentatives de la réalité, comportant le moins de biais possible.

À cet effet, différents critères nous ont guidés vers le choix de notre terrain.

D'abord, les entreprises sélectionnées se devaient d'être découpées en fonctions suffisamment spécialisées et importantes pour assurer qu'un paradigme propre à la fonction, s'il existe, puisse s'y développer. Ainsi, les petites et moyennes entreprises ont du être rejetées car elles ne respectent pas ce critère.

Ensuite, il a été décidé d'effectuer des entretiens dans quatre fonctions, c'est-à-dire marketing, finance, production et ressources humaines. Ce choix est en premier lieu le résultat d'une première analyse qui a permis d'identifier que ces fonctions étaient souvent bien délimitées dans les entreprises et presque toujours l'objet d'une importante spécialisation. D'autres fonctions auraient pu être analysées, mais puisque cela n'aurait pas permis de mieux exposer le phénomène, il fut décidé de limiter la recherche aux quatre fonctions exposées. Le nombre d'entretiens par fonction a été fixé à deux en raison du temps disponible et du type d'entretien à effectuer. Le fait

d'avoir deux entretiens par fonctions permet de réduire l'impact de chacune des entrevues sur les résultats finaux.

Enfin, il faut tenter de réduire l'impact possible de la culture d'entreprise dans la formulation des type-idéaux. Un des risques provient du fait qu'une entreprise peut avoir une stratégie très axée sur le marketing ou la finance, par exemple, qui viendrait masquer les paradigmes des autres fonctions. Afin d'éviter ce problème, il a été décidé d'effectuer toutes les entrevues dans la même entreprise. Ainsi, l'impact de la présence d'une fonction dominante sera atténué en raison du fait que sa présence sera plus facile à identifier. Lors de la construction des type-idéaux, les éléments présents pour chacune des fonctions ne seront pas relevés (c.-à-d. ceux de la fonction dominante) puisqu'un type-idéal se construit sur les différences entre les objets étudiés.

Il est évident que si un grand nombre d'entretiens avaient pu être effectués auprès d'un grand nombre d'entreprises, la position inverse aurait été choisie. La recherche se voulant plutôt exploratoire, nous croyons que ces choix nous permettront de valider ou invalider nos hypothèses de façon relativement fiable.

L'entreprise sélectionnée répond aux différents critères énoncés ci-haut. Il s'agit d'une entreprise de 20 000 employés, située au Québec. Chacune des quatre fonctions spécialisées retenues pour l'étude, marketing, finance, production et ressources humaines, sont présentes sous la forme de fonctions dans cette entreprise, et ce même si l'entreprise ne peut pas être qualifiée d'entreprise fonctionnelle. En effet, l'entreprise possède de nombreuses filiales et des divisions, dont certaines à l'extérieur du pays. Cependant, ces quatre fonctions sont centralisées et répondent aux critères requis pour assurer la validité des données de notre recherche.

Il est important de souligner que l'auteur était, tant au moment de planifier cette recherche que lors de la rédaction des résultats, un employé à temps plein de cette entreprise. Cet état a facilité l'obtention des rendez-vous pour effectuer la recherche et a permis dans une certaine mesure de mieux comprendre les résultats obtenus. Notons cependant que l'auteur ne connaissait aucun des cadres interrogés. Nous reviendrons dans la section suivante sur cet élément qui agit aussi à titre de limite de la validité de la recherche.

Huit (8) cadres de niveau intermédiaire ont été rencontrés entre janvier et février 2004, chacun ayant entre 5 et 200 employés à sa charge. Ils ont été informés que la recherche portait sur le gestionnaire et sa perception de la *gestion idéale*. Le concept de gestion idéale a été choisi car il permet de poser des questions sur ce que sont les buts, les objectifs et les valeurs des gestionnaires sans devoir introduire des éléments scientifiques complexes. Aussi, l'idée de gestion idéale semble être assez vague pour éviter les biais qui auraient inévitablement fait surface si nous avions parlé directement de spécialisation par fonction ou d'intégration. Les gestionnaires interviewés étaient toutefois informés que l'étude portait sur l'influence des perceptions (c.-à-d. l'influence sur la gestion idéale) qu'ont les gestionnaires de leur travail et que celles-ci seraient comparées selon différentes variables. Enfin, bien que vague, l'idée de gestion idéale est tout à fait alignée sur nos hypothèses qui tentent de démontrer que les gestionnaires sont différents d'une spécialisation fonctionnelle à l'autre.

Les entretiens, tous semi-directifs et d'une durée d'environ 45 minutes, se sont déroulés sur la base du questionnaire disponible en annexe. Le questionnaire a servi de guide et certaines questions n'ont pas été posées, l'interviewé y allant répondu par lui-même, et d'autres se sont ajoutées quand l'interviewer sentait que des informations pertinentes pourraient être obtenues.

Un grand soin a été apporté à éviter les termes idéologies, paradigme, etc. ainsi que toute suggestion qui pourraient fausser les réponses (par exemple, demander aux gens de finance de nous parler des clients, ou encore demander aux gens de la production ce qu'il pense du marketing). Évidemment, si un répondant mentionne : « je n'aime pas les clients », nous lui demanderons explicitement de préciser sa pensée sur ce point en reprenant ses propos : « vous n'aimez pas les clients ? », excluant ainsi tout jugement ou autre élément de notre part qui pourrait fausser sa réponse.

4.3.3 Les limites posées par le choix de ce terrain

Comme il l'a été mentionné plus haut, le chercheur qui a effectué les entretiens était un employé à temps plein de l'entreprise sélectionnée. Cet état agit de deux manières sur le chercheur et sur au moins un point lié à l'interviewé.

Sur le chercheur. Premièrement, le chercheur, travaillant dans l'entreprise, peut être porté à modifier les réponses des répondants en raison de ses propres perceptions et idées sur l'entreprise. Compte tenu de ses expériences passées, certains points pourraient être jugés plus ou moins essentiels dans le discours de l'interviewé. Bien que cette limite s'applique à tout chercheur, une attention particulière fut portée afin de réduire au minimum ce biais dans la présente étude.

Deuxièmement, le chercheur pourrait consciemment éviter de relever certains éléments en raison des impacts prévus de cette découverte dans l'entreprise. En effet, il peut s'avérer risqué de relever des problèmes majeurs dans une organisation pour laquelle on travaille en raison des conséquences de ce genre de discours sur la carrière future du chercheur ou sur celle de personnes connues. Afin de réduire ces risques, l'anonymat complet, tant sur l'entreprise que sur les interviewés, a été préservé.

Sur l'interviewé. L'interviewé pourrait retenir certaines informations, filtrer des éléments ou encore négliger certains points qu'il ne veut pas qu'une personne

travaillant pour la même entreprise sache. De plus, il pourrait négliger certains points simplement parce qu'il prend pour acquis que le chercheur est déjà au courant en raison de son statut d'employé. Comme pour le point précédent, il fut choisi d'informer les participants que leur anonymat serait entièrement protégé afin de maximiser la confiance et l'ouverture des personnes interrogées. Enfin, les répondants ont été encouragés à offrir le plus de détails possibles grâce à des questions ouvertes et par différentes demandes de précisions au cours des entrevues.

5 Résultats

Cette section présente les résultats bruts, c'est-à-dire les données recueillies selon les quatre axes de la matrice de Kuhn et les type-idéaux de chacune des spécialisations fonctionnelles. L'analyse des données sera effectuée à la section suivante.

La première étape visait à comptabiliser les mots utilisés à plusieurs reprises durant les entrevues afin de faire ressortir les symboles utilisés par les participants. Les tableaux présentés ci-dessous font ressortir ces résultats, les éléments en caractères gras sont ceux communs à plus d'une fonction. Ceux-ci seront repris plus loin pour chacune des spécialités.

Il est important de noter avant de poursuivre que dans chacune des entrevues, les gestionnaires interviewés ont fait preuve d'une extrême lucidité et d'une compréhension de leur rôle et du rôle des autres gestionnaires de l'organisation. À la lecture des résultats présentés ci-dessous, le lecteur pourrait être amené à penser que ces gestionnaires vivent chacun dans leur monde, leur spécialité, ce qui n'est que partiellement vrai. Bien évidemment, la méthode du type-idéal met l'emphase sur les différences, ce qui peut engendrer ce genre de réflexion. J'encourage fortement le lecteur à noter tout au long des résultats les similitudes entre les différentes fonctions, lesquels seront plus évidentes lors de l'analyse.

Tableau 3 : Utilisation des termes financiers par fonction

Terme (ou synonyme)	RH		Production		Marketing		Finance	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Services financiers	0	0%	0	0%	0	0%	18	6%
Délais (de financement)	1	0%	0	0%	1	1%	17	6%
Financement	0	0%	0	0%	1	1%	13	5%
Services bancaires (banque, banquier)	0	0%	0	0%	0	0%	8	3%
Produit financiers	0	0%	0	0%	0	0%	7	2%
Assurance	0	0%	0	0%	0	0%	7	2%
Garantie	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%
Décaissement	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%
Résultat financier	2	1%	0	0%	0	0%	2	1%
Capitaliser	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%
Autres termes financiers utilisés une seule fois		0%		0%		0%	19	7%
Sous-total (% de termes financiers utilisés)		1%		0%		1%		36%

Ce tableau présente les termes classés comme étant du domaine financier. En ce qui concerne « assurance, » qui a souvent un sens qui n'est pas propre à la finance, il est ajouté ici car la fonction finance de l'entreprise étudiée est responsable des assurances de l'entreprise. Pour ce qui est de « garantie, » le mot est inclus car il était employé dans le sens de « garantie financière. »

On remarque que l'utilisation de termes financiers est clairement limitée au domaine de la finance, sauf pour « résultat financier », utilisé par les ressources humaines. Ce détail et l'ensemble de ce tableau seront analysés dans les pages qui suivent.

Tableau 4 : Utilisation des termes marketing par fonction

Terme (ou synonyme)	RH		Production		Marketing		Finance	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Client externe	0	0%	0	0%	31	19%	0	0%
Qualité (incluant <i>surqualité</i>)	3	1%	0	0%	10	6%	7	2%
Satisfaire, satisfaction	5	2%	0	0%	10	6%	13	5%
Plan marketing	0	0%	0	0%	9	6%	0	0%
Ventes	0	0%	3	2%	8	5%	2	1%
Marchés (étude de marché)	0	0%	0	0%	8	5%	4	1%
Développement (produit / service)	10	3%	0	0%	5	3%	7	2%
Approche commerciale	0	0%	0	0%	3	2%	0	0%
Sous-total (% de termes marketings utilisés)		6%		2%		52%		12%

Contrairement aux termes financiers, les termes issus du marketing sont à la fois plus utilisés par les autres fonctions, mais aussi légèrement plus ambigus. Outre certains termes évidents tel « plan marketing » ou « ventes », il a été choisi d'inclure « qualité » et « satisfaction » comme étant des termes propres au marketing. Ceci est conséquent avec l'utilisation faite de ces deux termes par les personnes interviewées. Tant pour les membres du marketing que pour ceux des autres fonctions, ces termes étaient toujours utilisés en lien avec la notion de client.

L'entreprise étudiée étant organisée sous la notion de clients/fournisseurs internes, il est normal que ces termes soient utilisés par les fonctions de support comme

ressources humaines et finance. Cela explique aussi que le « développement de produits et services » soit un concept utilisé tant en finance qu'en ressources humaines, alors qu'il s'agit clairement d'une notion propre au marketing dans l'entreprise étudiée¹⁴. Ces éléments seront approfondis lors de l'analyse des résultats à la section suivante.

Tableau 5 : Utilisation des termes ressources humaines par fonction

Terme (ou synonyme)	RH		Production		Marketing		Finance	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Mobilisation	25	8%	0	0%	5	3%	7	2%
Développement des compétences / des ressources humaines	21	7%	0	0%	2	1%	1	0%
Culture	21	7%	0	0%	0	0%	2	1%
Rôle (la tâche à effectuée)	14	5%	1	1%	2	1%	11	4%
Équipe, travailler ensemble	10	3%	3	2%	16	10%	12	4%
Formation	9	3%	0	0%	0	0%	4	1%
Communication	8	3%	0	0%	2	1%	6	2%
Écoute	6	2%	2	2%	1	1%	8	3%
Coaching	5	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Préparer la relève	4	1%	1	1%	0	0%	7	2%
Équité salariale	4	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Syndicat	3	1%	3	2%	2	1%	0	0%
Reconnaissance	3	1%	1	1%	0	0%	1	0%
Dotation	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Convention collective	3	1%	6	5%	1	1%	0	0%
Taux de roulement	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Absentéisme	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Surtemps	0	0%	4	3%	0	0%	0	0%
Sous-total (% de termes RH utilisés)		48%		16%		19%		21%

Le terme « équipe » est inclus comme un terme de ressources humaines car il désignait toujours une équipe de travail et faisait toujours référence aux employés, tout comme la notion de « culture » qui était utilisée pour comparer les employés entre eux, pour les catégoriser par groupe : « la culture des techniciens en télécommunication est très différente de celle des informaticiens, pourtant ce sont tous des spécialistes effectuant un travail relativement similaire. » De plus, la notion

¹⁴ Dans une entreprise de type « start-up », ceci pourrait facilement être discutable car la recherche et le développement sont souvent effectués par des gens techniques près de la production. Ceci n'est pas le cas dans cette entreprise.

de travail d'équipe ayant été promue à de nombreuses reprises dans les années précédentes par les gens de ressources humaines, il s'agissait d'un choix logique de le classer ici.

Les termes « communication » et « reconnaissance » étaient toujours utilisés en relation avec les employés. On parle donc de communication transmise aux employés, de les tenir informés, de reconnaître leur travail, etc., ce qui explique pourquoi il fut choisi de le classer comme des termes de ressources humaines.

Comme le laisse voir les marques en gras éparpillées sur le tableau, les termes de la fonction ressources humaines sont fortement utilisés par les membres de toutes les fonctions. Il s'agit en fait de la fonction dont les termes sont les plus utilisés par les non-membres. Il sera discuté de la pénétration des ressources humaines dans les autres fonctions plus loin dans l'analyse.

Tableau 6 : Utilisation des termes production par fonction

Terme (ou synonyme)	RH		Production		Marketing		Finance	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Groupe turbine-alternateur	0	0%	19	15%	0	0%	0	0%
Arrêt de la production	0	0%	13	10%	0	0%	0	0%
Installation	0	0%	12	9%	0	0%	0	0%
Entretien, réparation	0	0%	7	5%	0	0%	0	0%
Puissance / mégawatt	0	0%	6	5%	2	1%	0	0%
Immobilisation	0	0%	4	3%	0	0%	0	0%
Manœuvre	0	0%	4	3%	0	0%	0	0%
Accident	1	0%	3	2%	0	0%	0	0%
Barrage	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%
Sous-total (% de terme production utilisé)		0%		54%		1%		0%

Les termes « groupe turbine-alternateurs » ainsi que « puissance » et « barrage » sont considérés comme étant des termes propres à la production en raison de la nature de l'entreprise étudiée qui produit de l'électricité à l'aide de ces composantes; D'autre part, « Installation » était utilisé comme un synonyme pour barrage.

Il a été décidé d'inclure « immobilisation » dans la liste des termes de production car il était employé comme synonyme de « bien immobilier » et désignait souvent un barrage ou un équipement d'envergure telle une centrale, mais jamais dans un contexte monétaire.

Les termes propres à la production ne sont pas utilisés à l'extérieur de cette fonction.

Fait à noter, il s'agit de la fonction utilisant le plus de termes qui leur sont propres.

Ceci sera discuté lors de la constitution du type-idéal de la fonction production.

Tableau 7 : Utilisation des termes généraux (gestion générale) par fonction

Terme (ou synonyme)	RH		Production		Marketing		Finance	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Échéances	0	0%	1	1%	4	2%	0	0%
Coût (des produits et services rendus aux clients)	15	5%	2	2%	0	0%	17	6%
Budget	13	4%	5	4%	3	2%	3	1%
Politique, négociation	3	1%	7	5%	2	1%	11	4%
Vigie	4	1%	0	0%	0	0%	5	2%
Information	4	1%	0	0%	5	3%	7	2%
Responsabilité	2	1%	0	0%	1	1%	6	2%
Risque	5	2%	3	2%	0	0%	3	1%
Plan d'affaires	0	0%	0	0%	5	3%	1	0%
Orientations	3	1%	1	1%	10	6%	0	0%
Stratégie	14	5%	6	5%	7	4%	5	2%
Mesurable	3	1%	4	3%	3	2%	1	0%
contrôle	5	2%	5	4%	3	2%	1	0%
Client interne	64	21%	1	1%	0	0%	28	10%
Sous-total (% de termes généraux utilisés)		45%		27%		27%		31%

La notion de termes généraux comprend des termes qui sont en fait reliés au management, ou à ce que Fayol nomme la fonction *administrative*. Ces termes sont en fait ce qui est partagé par l'ensemble des gestionnaires et sont en général enseignés tant dans les cours d'administration générale que dans les cours spécialisés. Il s'agit par exemple de « stratégie », « politique », « contrôle », etc.

Il a été décidé d'ajouter des termes comme « coût » et « budget », qui sont de nature comptable, car ils sont à la base de l'administration et sont utilisés par tous. Enfin, le

terme « client interne » a été inscrit ici afin de le distancier de « client externe » que l'on retrouve en marketing. L'utilisation très importante de ce terme par ressources humaines et finance, couplé au fait que l'entreprise opère ces fonctions en mode client fournisseurs, motivent ce choix, qui autrement aurait créé une distorsion en faveur de la fonction marketing. Les chercheurs sont conscients que cela entraîne une légère distorsion en faveur des termes généraux et cela est pris en compte dans l'analyse des tableaux effectuée à la section suivante.

5.1 La fonction finance

5.1.1 Les symboles et les lois

Dès la première lecture des entrevues effectuées, le nombre important de termes financiers utilisés par les deux gestionnaires en finance fut frappant. En effet, alors que les questions portaient sur la gestion générale, et qu'aucune ne visait le domaine de la finance en particulier¹⁵, les réponses des participants ont permis de soulever que l'utilisation des symboles financiers est à la base du discours des gens de la finance.

5.1.1.1 L'aspect quantitatif

Le tableau 3 permet de relever que plusieurs termes spécialisés sont utilisés de façon importante : les termes *services financiers* ont été utilisés 18 fois, *délais* 17 fois, *financement* et ses dérivés ont été utilisé 13 fois, les *services bancaires* ont été évoqués 8 fois, les *assurances* 7 fois, les *produit financiers* 7 fois, *décaissement* 4 fois et *garantit* 4 fois. D'autres termes, comme *bilan*, *capitalisation* et *actionnaire* ont aussi été utilisés. En fait, c'est 36 % du discours des gestionnaires en finance rencontrés qui tournait autour de la finance, alors que le discours des trois autres spécialités ne contenait à peu près aucune référence à la finance. Les entrevues ayant duré 45 minutes, il s'agit de plus d'un terme financier à chaque minute.

¹⁵ Le lecteur est invité à consulter en annexe le questionnaire utilisé lors des entrevues.

Parmi les autres spécialisations, notons que les gens de finance semblent avoir en commun avec les ressources humaines certains symboles, dont l'idée de travail d'équipe : le rôle (la tâche à effectuée), la communication et l'écoute ainsi que la préparation de la relève. C'est 21 % du discours des financiers qui tourne autour des ressources humaines, ce qui en fait une part importante de leur discours.

Différents termes plus généraux ont aussi été utilisés à plusieurs reprises par les gens en finance, à savoir *coût*¹⁶, *budget*, *politique*, *négociation*, *vigie*, *information* et *responsabilité*. Ces termes représentent 31 % du discours financier. L'utilisation de ces termes plus généraux est comparable à celle qui en est faite par les autres spécialisations.

5.1.1.2 L'aspect qualitatif

Au-delà de cet aspect quantitatif particulièrement significatif, il faut relever que de nombreuses phrases évoquaient différentes lois propres à la finance. Parmi celles-ci :

« Compte tenu des activités que l'on fait [en finance], un gestionnaire, peu importe lequel, la décision qu'il devrait prendre devrait être à peu près la même »

« Quand il s'agit de décider de certaines modalités de financement, les objectifs que l'on se pose c'est de minimiser les impacts négatifs sur le bilan. Quel impact la décision qu'on va prendre en terme de financement, capitalisation, quel impact elle a sur le bilan de l'entreprise. Le but est de minimiser ou de s'assurer qu'il n'a pas d'effet négatif »

Cependant, c'est lorsque le client eut à signer le formulaire de consentement pour l'entrevue et que je lui ai tendu un crayon rouge, qu'il a soulevé un des symboles les plus évidents de la finance : *« un stylo rouge, tant que ce n'est pas pour des états*

¹⁶ Il est important de préciser que « coût » et « budget » sont des termes reliés à la spécialisation comptable. Puisqu'en raison de la taille de l'entreprise une spécialisation existe pour chacune de ces spécialités, nous avons choisi dans cette recherche de considérer ces termes comme généraux.

financiers! » Ceci reflète bien que la couleur rouge est un symbole qui a un rôle bien définis dans les états financiers préparés par les gens en finance.

5.1.2 Les croyances

5.1.2.1 *Modèle, métaphore et analogie*

En finance, le modèle qui sert de base dans les sciences comme la physique ou la chimie est remplacé par un processus dont les balises sont précisément définies, tant à ce qui a trait aux activités devant être réalisées par la fonction finance, que celles devant être effectuées par le demandeur :

« Nous, nous avons tout un processus formel qui fait que la filiale doit s'adresser à la société mère pour faire sa demande. [...] Nous avons à faire le décaissement, mais ça c'est l'activité finale, avant ça il y a les documents à signer par les bonnes personnes. [...] Nous devons collecter l'info, s'assurer que tout est là, et là tu décides de faire le décaissement. »

Ce processus prévoit pour chaque type de demande ce qui doit être fait afin d'y répondre adéquatement et rapidement. La vitesse d'exécution est cruciale selon les financiers rencontrés car elle est liée directement au coût du service, lequel est le principal moyen d'évaluation du service : *« On donne un service qui est chargé aux filiales, c'est sûr que les délais c'est important parce que derrière les délais, il y a des coûts. »*

La planification des étapes du processus est liée aux demandes provenant généralement de l'extérieur de la fonction finance, que ce soit d'une banque ou des filiales de l'entreprises. En fait, les spécialistes de la fonction finance soulignent qu'ils sont au service de l'entreprise, qu'ils sont une fonction de support; ils exécutent des travaux qui ont majoritairement leurs origines à l'extérieur de la fonction finance, et sont donc tributaires des décisions prises par les filiales et le corporatif :

« Il peut arriver des décisions corporatives qui mettent un frein à nos projets. On travaillait pour rencontrer un objectif parce qu'on renouvelait le crédit pour une de nos filiales et une décision corporative à été prise, ça a non seulement retardé mais aussi arrêté tout le projet. »

5.1.2.2 Les problèmes à étudier

De ce modèle découlent plusieurs problèmes devant être analysés et optimisés par les représentants de la fonction finance. Par exemple, quel impact a sur le bilan de l'entreprise la décision prise en financement ou en capitalisation? Cette activité stratégique ne peut être effectuée que par la fonction finance parce qu'elle n'est pas toujours en phase avec les besoins de chacune des filiales individuelles. Essentielle pour l'entreprise, la réponse à cette question cherche toujours à minimiser les effets négatifs sur le bilan.

« J'ai des activités qui touchent indirectement le bilan de l'entreprise, je ne suis pas le décideur ultime, mais je suis consulté, quand il s'agit de décider de certaine modalité de financement, les objectifs que l'on se pose c'est de minimiser les impacts négatifs sur le bilan. »

L'utilisation d'un modèle, d'un processus clair, entraîne aussi la capacité de l'évaluer au moyen de mesure précise. Les indicateurs de performances, basés sur le coût du service, sont ensuite comparés avec l'industrie : *« ...il nous on dit [la firme de benchmarking] qu'en trésorerie on peut économiser sur les frais bancaires. C'est pas nécessairement toujours applicable mais ça devient un objectif financier. »* La mesure a permis d'identifier ce problème prioritaire qui, une fois réglé, permettra de réduire les frais financiers.

L'idée de travail d'équipe est très présente en finance, il s'agit de l'un des problèmes devant être résolus par les gestionnaires de finance interrogés :

« On parlait des rôles des gestionnaires, tantôt je parlais d'être à l'écoute mais il faut aussi les informer, les employés doivent être traités avec égard, c'est ma responsabilité de les informer, ils doivent savoir ce qui se passe. C'est le rôle du

gestionnaire de s'assurer que tout le monde est bien utilisé, que chacun s'occupe de dossiers qui sont dans la cible de son intérêt. »

5.1.3 Les valeurs

Les principales valeurs énoncées par les financiers interrogés s'articulaient autour de trois axes : la responsabilité, la relation employé/entreprise et la confiance.

« J'assume ma responsabilité », c'est dans ces termes que les deux représentants de finances ont mentionné l'importance pour eux de l'imputabilité des gestionnaires. Il souligne aussi que le respect des engagements est essentiel: « Il ne fallait pas dépasser le plafond qu'on s'était donné. »

La relation employé/entreprise est empreinte de respect et est fortement imprégnée de la notion de communication et de transfert de l'information :

« un gestionnaire, c'est quelqu'un qui écoute, qui est très à l'écoute des gens avec qui il travaille. Il doit être plus à l'écoute que directif. [...] Au niveau de mes valeurs c'est important qu'il y ait une bonne communication au niveau des ressources humaines. C'est le premier item, les communications sont très importantes. »

Ils sont d'ailleurs très sensibles à la récente campagne menée par la direction sécurité industrielle de l'entreprise dans laquelle on aperçoit un voleur masqué fouillant dans une poubelle. Pour eux, on tente d'introduire une « culture du secret » qui vient briser le lien de confiance entre les individus et l'entreprise, entraînant du même coup le travail en silo, même à l'intérieur des petites équipes.

5.1.4 Les exemplars

Tous les problèmes soulevés durant les entrevues par les gens en finance sont associés à des solutions pré-définies. Il y a bien sûr le processus que nous avons vu plus haut et qui définit les étapes préalables à un décaissement, mais il y a plus. Même le choix de la date du paiement d'une facture suit la règle suivante : « Nous

payons les fournisseurs dans les délais, il y a des objectifs de financier la-dessus, tu payes dans les 30 jours pour bénéficier de la ristourne de 2%. » Il s'agit d'un exemplar utilisé très couramment par les gens en finance.

L'augmentation des risques a aussitôt déclenché la recherche d'une solution pour améliorer la couverture de l'entreprise :

« L'an dernier nous avons regardé tous les risques de notre division en terme de vision externe. C'était d'être capable d'identifier les risques que l'entreprise vit en fonction de l'environnement mobile avec la réglementation qui change, les investissements étrangers et la construction qui augmente. Nous devons être proactifs dans notre champ de compétence. On a souscrit à des assurances, après avoir fait une analyse de risque et des recommandations, il fallait prendre action. Cela a été fait l'an passé. On a été performants, on a été proactifs parce que personne ne se posait ces questions-là. »

Comme on peut le voir, il s'agit d'un exemplar car la solution était connue d'avance : il fallait des assurances. Il suffisait de déterminer le niveau de risque et par le fait même, le niveau d'assurance requis.

La paire problème / solution pré-définie se retrouve aussi avec des protections qui sont achetées afin de contrer les risques liés aux effets de change. Bref, les exemplars ne manquent pas en finance.

5.1.5 Résumé : le type-idéal du financier

Très organisés et rationnels, les membres de la fonction finance partagent de nombreux symboles (majoritairement des termes financiers) qu'ils utilisent pour décrire leur environnement. La construction entraîne un décaissement, le risque de l'assurance, le tout respectant des modèles documentés, stables et connus de tous, qu'ils appellent des processus. En général, les financiers semblent être en mode plus réactif que proactif, attendant les demandes des filiales.

L'ensemble des problèmes devant être résolus étant lié à des questions financières, la réduction des impacts sur le bilan est l'objectif central des actions des financiers. Lorsqu'ils pensent à l'intégration de l'entreprise en entier, c'est en termes d'impacts sur le bilan ou encore d'analyse de risque. Ainsi, c'est en termes financiers que s'articule leur vision de l'entreprise.

Enfin, tant au niveau des valeurs que des symboles, les financiers accordent beaucoup d'importance à la communication et au rapport entreprise / employé. Pour eux, il est essentiel que l'employé ait un travail enrichissant, qu'il soit mobilisé, se rapprochant alors d'une vision plus ressources humaines de l'organisation.

5.2 Le type-idéal de la fonction marketing

5.2.1 Les symboles et les lois

Tout comme pour les entrevues avec les gens en finance, en utilisant toujours le même questionnaire, les entrevues effectuées en marketing permettent de soulever un nombre important de termes spécifiques au marketing utilisés par les gestionnaires de cette spécialité.

5.2.1.1 L'aspect quantitatif

Les termes spécialisés les plus utilisés, tel que l'on peut le voir au tableau 4, sont : *client* (utilisé 31 fois), *qualité* et *surqualité* 10 fois, *satisfaction* et ses dérivés ont été utilisés 10 fois, *plan marketing* 9 fois, les *ventes* ont été évoquées 8 fois, tout comme l'idée de *marchés* (étude de marché). Plus de la moitié (52%) du discours des gestionnaires en marketing rencontrés tournait autour du marketing, alors que le discours des trois autres spécialités ne contenait à peu près aucune référence au marketing, sauf en ce qui a trait au développement des produits et à la satisfaction. Les entrevues ayant été de 45 minutes, il s'agit de près de deux termes spécifiques au marketing chaque minute.

En comparaison avec les autres spécialisations, notons que les gens du marketing ne partagent aucun symbole avec les gens de finance et de production. Ils ont en commun avec les ressources humaines certains symboles, dont l'idée de travail d'équipe, la communication et l'écoute ainsi qu'une certaine préoccupation envers l'idée de syndicat. C'est 19 % du discours des gestionnaires en marketing qui tourne autour des ressources humaines, ce qui en fait une part importante de leur discours.

Les termes de nature « gestion générale » ont aussi été utilisés à plusieurs reprises par les gens en marketing, particulièrement *orientation, stratégie, information, échéance, budget, mesure, contrôle et responsabilité*. Ces termes représentent 27 % du discours du gestionnaire en marketing. L'utilisation de termes plus généraux est comparable à celle qui en est faite par les autres spécialisations, cependant certains termes communs à toutes les autres spécialités sont absents du discours marketing, à savoir la notion de *coûts* et de la notion de *risque*. Nous reviendrons plus loin sur l'importance de cette absence.

5.2.1.2 L'aspect qualitatif

En plus de la quantité particulièrement significative de termes soulevés précédemment, il faut relever que de nombreuses phrases évoquaient différentes lois propres à la fonction marketing. Parmi celles-ci :

« le marketing c'est une science exacte qui t'interdit de tirer au canon de 12, il faut que tu tires à l'arbalète parce qu'aujourd'hui tes marchés sont tellement concentrés que tu peux pas tirer au 12 parce que tu fais trop de dommage collatéraux puis t'as beaucoup trop d'intervenants, solliciter tout le monde d'un coup tu sera pas capable de l'absorber. »

« C'est là qu'il faut faire comprendre aux gens de recouvrement de l'extérieur [de marketing] qui te disent qu'ils aimeraient exiger un millions de \$ de dépôt . [...] Y'a pas de raison. On se heurte nous même à l'interne. C'est ça défendre les clients. C'est pas toujours défendre l'entreprise parce que l'entreprise peut se tromper. »

Ainsi, le marketing doit pouvoir attaquer avec précision les marchés ciblés. Il est aussi intéressant de noter dans la dernière citation que pour les gens du marketing, le reste de l'entreprise peut avoir tort et que le client peut avoir raison, et ce même dans un contexte où le paiement des services rendus est objectivement incertain. Selon les spécialistes en marketing, un client satisfait entraîne des employés satisfaits :

« En parallèle à la démarche marketing on a une démarche de mobilisation qui vise à démontrer qu'un client satisfait donne un employé satisfait et vice-versa. »

5.2.2 Les croyances

5.2.2.1 Modèle, métaphore et analogie

La base du modèle entourant la fonction marketing est l'orientation stratégique. Une fois définie, cette orientation dicte à son tour le plan stratégique et le plan d'affaires, qui en bout de piste permet de créer le plan marketing :

« Pour nous, on ne peut pas fonctionner si on n'a pas des orientations stratégiques, c'est pour ça que l'entreprise bâtit un plan stratégique et qu'ensuite nous bâtissons des plans d'affaires. Nous bâtissons également un plan marketing qui est un peu différent du plan d'affaires parce que les objectifs sont plus corporatifs mais les orientations sont les mêmes. [...] Quand l'entreprise monte son plan d'affaires, il te donne un document avec chaque chapitre et les tableaux déjà formatés. Quand tu prépares le plan d'affaires marketing, en même temps tu dois faire tes études de marché, monter des rencontres de personnel, offrir une tournée provinciale à tes clients pour diffuser l'information, rencontrer les dirigeants, des fois tout arrive en même temps. »

Ainsi, le travail du spécialiste en marketing est assez encadré et le résultat, le plan marketing, contient les actions à venir, c'est-à-dire les tactiques, qui y sont définies de façon concrète.

La création de ce plan marketing s'apparente à un processus de création artistique dans le sens où il n'est pas possible de le limiter au traditionnel 9 à 5 ni de le soumettre à un contrôle serré par le gestionnaire :

« [...] en marketing on a besoin de contrôle mais c'est des gens qui s'autodisciplinent eux-mêmes. C'est 24 heures que les idées germent, c'est au cours d'un dîner d'affaires, d'une conférence, de la lecture d'un journal comme Les Affaires, il faut être très ouvert et être perméable aux nouvelles. La gestion c'est une bonne orientation un bon cap. Après il faut faire confiance aux gens, c'est tous des professionnels [en marketing]. »

Le modèle qui guide le travail du professionnel en marketing est assorti d'un mécanisme de mesure, lequel est essentiel afin d'évaluer les actions passées :

« Pour mesurer, il faut des objectifs, chacun doit être mesurable. Qu'elles vont être les ventes de l'an prochain, les revenus, les dépenses. Tu l'as ou tu l'as pas. Toutes nos actions sont données avec des quotas d'objectifs avec un seuil, une cible et un idéal. À la fin tu mesures si t'as atteint ou pas l'objectif. »

C'est en homme orchestre que les spécialistes du marketing ont tendance à se voir, une analogie assez courante en gestion : *« C'est un homme orchestre capable de jouer plusieurs instruments. Il faut qu'il en joue avec justesse. »*

5.2.2.2 Les problèmes à étudier

Pour le spécialiste en marketing, les problèmes à étudier tournent toujours autour des clients, ce qui n'est pas surprenant vu le nombre important de fois où le mot est utilisé dans leur discours. Être plus performant et diversifier les ventes sont deux des problèmes de base du marketing.

Mais la performance entraîne souvent des impacts sur le client lui-même, comme l'indique un gestionnaire en marketing : *« On avait perdu le sens du client au milieu de tout ça »*, et il faut donc toujours doser avec précautions l'un et l'autre. L'une des façons d'y arriver est par le biais de rencontres formelles entre les clients et l'entreprise dans laquelle tous les intervenants sont présents. En rassemblant tous les gens autour d'une table, les discussions permettent d'analyser l'ensemble de la relation. Dans l'entreprise étudiée, 36 variables différentes, dont l'approche

commerciale, la tarification, la qualité, le service technique et la relation client étaient discutées lors de ces rencontres.

5.2.3 Les valeurs

Proactifs et tournés vers l'extérieur, les gens en marketing respectent beaucoup les clients, comme le souligne l'un d'eux : *« Ce [le travail d'un gestionnaire] n'est pas toujours défendre l'entreprise parce que l'entreprise peut se tromper. »*

Le fait que le travail des responsables du marketing soit souvent commandé par l'actualité les oblige souvent à travailler rapidement, l'essentiel étant de ne pas se plaindre, mais de profiter de ces occasions qui sont en fait des défis : *« L'expérience, tu l'atteins dans l'adversité, pas dans la facilité. »*

Cela n'empêche pas que le respect des engagements demeure primordial, *« [...] pour nous, une échéance, ce n'est pas tolérable que rendu à l'échéance ce ne soit plus une échéance. »*

L'idée de travailler en équipe est centrale, tout autant que celle de relever les forces des individus afin de rendre le travail de tous plus stimulant :

« Aujourd'hui, être un bon gestionnaire, c'est d'être un gestionnaire d'équipe, faire valoir toutes les forces de chacun et de s'appuyer justement sur les forces et les faiblesses des individus et de trouver chez les faiblesses quels sont les points forts chez les autres pour combler ces faiblesses. Une des qualités primordiales du gestionnaire c'est de faire travailler son équipe ensemble avec des buts communs et d'utiliser les forces de chacun et non pas les faiblesses. »

5.2.4 Les exemplars

Cette dernière valeur entraîne par elle-même le premier exemplar. En effet, l'une des solutions exposées par les gens du marketing pour résoudre leurs différents problèmes est de regrouper tous les intervenants ensemble, autour d'une table, et de

discuter des problèmes et des solutions envisageables, en groupe. Cette façon de faire est alors autant un moyen qu'une solution. C'est un moyen car les discussions peuvent mener à la définition d'actions qui corrigeront la situation, mais c'est une solution dans le sens où les discussions permettent de mieux se comprendre et cela est en soi une solution à plusieurs problèmes.

Selon les problèmes soulevés, ce sont les gens de marketing qui feront en sorte de coordonner les correctifs requis, car ce sont eux, via la côte de satisfaction des clients, qui sont les premiers touchés par l'insatisfaction d'un client :

« Mais au fil des années les gestionnaires se raffinent, écoute ma cote de satisfaction je ne l'ai pas eue parce que ta qualité de l'onde est pourrie. Alors on a fait des ententes d'exploitation [avec les gens de la production]. Si on a des difficultés avec la fiabilité ou le service technique, on va fixer des objectifs et on va travailler pour s'assurer qu'on a corrigé le tout. Ou encore, on installe des analyseurs d'ondes dans l'usine [du client] et là on peut dire que c'est ses machines qui font de l'interférence sur le réseau. Ça se fait chez le client. La première fois c'est gratuit, après le client paye. »

Cette façon de faire permet de déterminer l'origine exacte du problème, puis permet d'agir à sa source. Le client étant l'élément au centre des préoccupations des gens en marketing, il est normal que c'est en partant de lui que l'on tente de résoudre les problèmes. L'une des façons de faire est de minimiser le nombre d'intervenant qu'un client doit contacter :

« On avait perdu le sens du client au milieu de tout ça, et il devait se débattre. On a réglé ça avec un guichet unique : un guichet unique, un interlocuteur. Depuis 1997 un client parle à 1 personne [du marketing] et c'est cette personne qui tourne dans l'entreprise pour trouver la solution : qualité, facturation, service, financement, il met en relation tout cela. On a plus une approche commerciale. [...] Personne ne peut aller chez nos clients sans que l'on soit au courant. »

La planification est centrale en marketing, et, bien que le contenu change selon les besoins du moment, la façon d'y arriver est bien balisée : « *Quand tu prépare le plan d'affaires marketing, en même temps tu dois faire tes études de marché, monter des*

rencontres de personnel, offrir une tournée provinciale à tes clients pour diffuser l'information et rencontrer les dirigeants de l'entreprise. » Ces balises sont un autre exemple d'exemplar propre au marketing.

5.2.5 Résumé : le type-idéal du marketing

Proactifs et tournés vers l'extérieur, les membres de la fonction marketing partagent de nombreux symboles (plus de la moitié des symboles qu'ils utilisent sont des termes de marketing) avec lesquels ils décrivent leur environnement. Un plan d'affaires entraîne des stratégies et des tactiques, et bien que le contenu diverge selon la spécificité de la situation, la manière de résoudre les problèmes demeure relativement simple : comprendre la situation du point de vue du client, puis adresser la problématique.

L'ensemble des problèmes devant être résolus est lié aux clients puisqu'un problème en marketing n'existe que si un client en fait mention. Lorsqu'ils pensent à l'intégration de l'entreprise en entier, c'est autour de guichets uniques, gérés par le marketing, que le tout s'articule. L'entreprise doit s'intégrer pour répondre aux besoins de son environnement extérieur. Ainsi, c'est en termes externes à l'organisation, client, marché ou satisfaction, que s'exprime leur vision de l'entreprise.

Enfin, tant au niveau des valeurs que des symboles, les responsables du marketing accordent beaucoup d'importance à la communication, tant entre l'entreprise et son milieu qu'entre les individus qui composent l'entreprise. Pour eux, il est essentiel que l'employé ait un travail enrichissant où il utilise ses forces, et où ses collègues pallient, en équipe, à ses faiblesses.

5.3 Le type-idéal de la fonction ressources humaines

5.3.1 Les symboles et les lois

L'utilisation des symboles en ressources humaines est à la base du discours des gens de cette fonction. Les entrevues effectuées ont mis en lumière l'utilisation importante de ces symboles, tant en terme de quantité que de contenu.

5.3.1.1 L'aspect quantitatif

La lecture du tableau 5 permet de relever que certains termes spécialisés sont utilisés de façon importante : le terme *mobilisation* a été utilisé 31 fois, *développement des compétences / des ressources humaines* 10 fois, *culture* et ses dérivés ont aussi été utilisé 10 fois, *rôle* 9 fois, ainsi qu'un grand nombre d'autres termes (voir le tableau 5). C'est 48 % du discours des gestionnaires en ressources humaines rencontrés qui tournait autour des ressources humaines. Les entrevues ayant duré 45 minutes, il s'agit de près de 1,5 termes ressources humaines toutes les minutes.

Les gens des ressources humaines ne partagent aucun symbole avec les gens de production, et seulement un seul avec finance et un autre avec le marketing. Dans ce dernier cas, l'orientation client/fournisseur de la fonction ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise étudiée peut expliquer que le *développement de produits* soit une préoccupation importante pour eux.

Il faut cependant noter l'importance des termes ressources humaines utilisés dans le discours des autres spécialités, lesquelles utilisent entre 16 et 21 % des ces symboles dans leurs propres discours, faisant ainsi des ressources humaines la spécialité ayant la plus pénétré les autres. Il n'est pas possible de déterminer si cela est causé par le fait que peut importe la fonction, ce sont des humains qui la remplisse, mais il est

évident que les employés sont un élément important pour les gestionnaires interviewés, et ce peut importe leur spécialisation fonctionnelle.

C'est 45 % du discours du gestionnaire en ressources humaines qui est composés de termes plus généraux. Se démarquent particulièrement des termes comme *coût, stratégie, budget, risque, contrôle, vigie, mesurable (objectif mesurable) et responsabilité*. L'utilisation de ces termes plus généraux est supérieure à celle qui en est faite par les autres spécialisations. Cependant, si l'on tient compte de rôle spécifique des ressources humaines de cette entreprise qui opère en mode client/fournisseur et que l'on retire le symbole « client interne », on obtient que 30% du discours ressources humaines est de nature générale, ce qui est comparable à ce que l'on retrouve pour les 3 autres spécialités étudiées.

5.3.1.2 L'aspect qualitatif

Le contenu du discours, tout autant que la répétition des termes, est particulièrement significatif; de nombreuses phrases évoquent différentes lois propres à la fonction ressources humaines, dont :

« L'exercice du rôle du gestionnaire n'est pas celui d'exercer sa spécialité bien que connaître sa spécialité lui permette d'avoir un jugement critique par rapport au déroulement des activités. Donc, le gestionnaire il a une connaissance des activités en terme de spécialité, mais le rôle du gestionnaire c'est un rôle de planificateur, de mobilisateur, de contrôle et de gestion de la performance de son unité. »

« Quand on parle de la gestion de la performance, il y a des gestionnaires qui se contente uniquement du contrôle des éléments budgétaires, statiques, résultats financiers, mais il y a l'autre volet qu'on oublie toujours c'est le volet humain. [...] Un gestionnaire s'il veut que son unité soit performante il doit le faire à travers les ressources qui sont dédiées à son unité, il doit les mobiliser, il doit être un bon communicateur, puis être quelqu'un de transparent, intègre et cohérent, c'est des qualités qui doivent faire partie du gestionnaire s'il veut atteindre les objectifs de son unité (financiers, résultats) qui ne peuvent pas être atteints qu'à travers ses ressources. »

Ainsi, pour le gestionnaire en ressources humaines, certaines lois sont à la base du travail. D'abord bien comprendre son rôle de gestionnaire, qui n'est pas d'effectuer la tâche ni même de la connaître parfaitement, mais plutôt de la faire faire. Pour un gestionnaire, la mobilisation, entre autres, est essentielle pour qu'un employé soit performant, et permet même de réduire les accidents. La dernière phrase, « *sans mes gens mobilisés, je n'y arriverai pas* », résume très bien cette pensée.

5.3.2 Les croyances

5.3.2.1 Modèle, métaphore et analogie

En ressources humaines c'est en partant de l'individu que le monde est expliqué. Ainsi, peu importe les objectifs du gestionnaire, c'est en s'assurant que les ressources sont mobilisées qu'il parviendra à les atteindre; par leur discours, ils en font une condition sine qua non :

« Donc le gestionnaire il a une connaissance des activités en terme de spécialité, mais le rôle du gestionnaire c'est un rôle de planificateur, responsabilisation, de mobilisateur, de contrôle et de gestion de la performance de son unité. Quand on parle de la gestion de la performance, il y a des gestionnaires qui se contentent uniquement des contrôles des éléments budgétaires, statiques, résultats financiers, mais il y a l'autre volet qu'on oublie toujours c'est le volet humain, ressources humaines oblige, mais indépendamment de la fonction ressources humaines que j'occupe, un gestionnaire s'il veut que son unité soit performante il doit le faire à travers les ressources qui sont dédiées à son unité, il doit les mobiliser. »

« On oublie souvent le volet ressource pour le suppléer par des activités d'efficacité budgétaire, ou simplement le gestionnaire ne permet pas à ses employés de se réaliser parce qu'il exécute lui-même les choses. Le gestionnaire doit prendre une certaine distance par rapport à la technique et doit avoir une conscience de la performance de ses ressources comme ressources et par le fait même il va atteindre les objectifs financiers, de performance d'unités qui sont des genres d'indicateurs. »

« De mon point de vue à moi, d'avoir des ressources mobilisées c'est le premier objectif. Le reste c'est de la technicalité. Si tu as du monde dédié, mobilisé, qui ont à cœur ton organisation, tu vas avoir des résultats. Le monde va être soucieux, va faire attention, va avoir moins d'accidents, vont être stimulés, vont

être performants. Ça passe par là. [...] Sans mes gens mobilisés, je n'y arriverai pas. »

L'idée que l'individu est au centre de l'organisation est aussi présente sous la forme de la culture. Selon les spécialistes en ressources humaines, il est possible, en tentant de jouer sur les valeurs et la culture, de modifier le comportement des gens afin d'atteindre un objectif d'affaire précis :

« L'objectif budgétaire, taux de roulement de matériel, les inventaires bas, réduire le coût de son produit. Oui tu peux avoir un objectif de réduction coûts, mais tu n'y arrives pas si ton monde est à contre courant par rapport à toi, s'il n'est pas conscient de ça, ne partage ces valeurs là. Si tu ne développes pas une culture d'optimisation les gens vont dépenser autrement, ils vont dévier, fourrer le système juste pour te contester, pour t'essayer, parce qu'ils n'adhèrent pas aux valeurs ou parce qu'ils pensent que ça n'a pas de bon sens. »

Afin d'encadrer le tout, un plan directeur ressources humaines est rédigé. Ce plan prévoit des stratégies pour les quatre années à venir et comprend la mission, les valeurs et la vision de ce que sera l'entreprise, en terme ressources humaines, dans quatre ans. Même si le plan est écrit en fonction des exigences des unités opérationnelles (les autres unités que ressources humaines), il en demeure pas moins qu'il est difficile de le faire accepter, plusieurs dirigeants n'aimant pas les contraintes qu'entraîne le livre sacré des ressources humaines, la convention collective. La persuasion est l'une des qualités du gestionnaire en ressources humaines car il doit convaincre des bienfaits qu'apportent les mesures qu'il préconise :

« T'es obligé de vendre ta salade, beaucoup, mais c'est pas pour nous autres, c'est pour eux autres, je m'en fous. Dans le fond ne faites rien je m'en fous, mais je m'en fous pas parce que c'est mon métier pis j'y crois. Mais prenez le pas, c'est vous autres qui serez pénalisés mais moi je pense que c'est bon pour vous autres, c'est rentable pour toi, c'est ça que j'essais de lui faire comprendre, si tu développes ton monde tu vas avoir moins de ratés après ça donc ça vaut la peine d'investir, il y en a qui sont moins ouvert que d'autres à ça, il y en a qui nous perçoivent plus négativement que d'autres. »

L'une des mesures qu'ils utilisent pour aider à ce que les programmes soient mieux acceptés est de les personnaliser, ce qui fait dire à l'un des responsables des

ressources humaines : *« il faut que je sois comme un buffet chinois Bill Wong, voici tout ce que je peux vous offrir mais vous mangez ce que vous voulez. »*

Pour les spécialistes en ressources humaines, la compréhension du rôle des gestionnaires est essentielle, c'est la base à partir de laquelle le gestionnaire peut construire tout le reste :

« Un bon gestionnaire, à deux niveaux, il sait pourquoi lui et son unité sont là, il comprend bien dans quel cadre s'inscrit son unité, donc la mission de l'entreprise, sa vision, ses valeurs, comment toi tu t'inscris là-dedans, c'est quoi ta contribution en terme d'unité par rapport à ça, ça te permet d'avoir une idée plus claire des attentes qu'on a envers toi, en tant que représentant de ton unité, c'est quoi les livrables, les niveaux de service qu'on attend. Si tu as une idée claire avec ça qui est en ligne avec ce qui se passe vraiment avec la boîte c'est beaucoup plus facile de déterminer et de clarifier c'est quoi ton rôle ou ça devrait être quoi le rôle, les valeurs, les façons de fonctionner, enfin les différentes choses qui sont importantes au niveau des employés et au niveau de l'équipe. »

5.3.2.2 Les problèmes à étudier

Les problèmes centraux en ressources humaines concernent, tel que les entrevues le démontrent, les individus. Ainsi, le taux de roulement est pour eux un indice très important car il détermine si l'environnement de travail est sain et intéressant. Un trop gros taux de roulement est un signe évident de problème. Tout aussi instructif est le taux d'absentéisme, qui lui reflèterait d'avantage la mobilisation des troupes. Trop d'absences signifient que les ressources ne considèrent par leur présence dans l'entreprise comme importante.

C'est donc par ces problèmes, et d'autres comme la préparation de la relève ou le transfert des connaissances, que les gens des ressources humaines développent leur compréhension du monde, et du même coup les services qu'ils offrent au reste de l'entreprise.

5.3.3 Les valeurs

Être un bon communicateur, puis être quelqu'un de transparent, intègre et cohérent, ce sont des qualités de gestionnaires qui doivent faire partie du gestionnaire en ressources humaines. Pour eux, leur travail est essentiellement de faire en sorte que les gens aient l'air bien, aient l'air heureux. Il s'agit souvent simplement de petites actions toutes simples :

« Rendre les gens heureux, avoir plaisir à travailler. [...] Il y a Influence déterminante du gestionnaire sur son unité, tu as une capacité d'intervention qui est fort intéressante, beaucoup plus que les gens pensent. Pleins d'affaires que tu peux faire qui ne coûtent rien comme dire bonjour au monde le matin, reconnaître le travail, communiquer une information, donner un peu de vision, être à côté d'eux autres, écouter, etc. »

5.3.4 Les exemplars

La convention collective, comme nous le mentionnions précédemment, est la référence pour les gestionnaires en ressources humaines. Il s'agit plus que d'un simple recueil de règles, mais bien du contrat de travail négocié et il se doit d'être respecté, comme les lois. À plusieurs problèmes, c'est par la voie de la convention collective que répondent les gens en ressources humaines, non sans susciter certaines frustrations chez les gestionnaires ou les employés :

« Des fois on est des emmerdeurs, ça ils ne peuvent pas le faire dans la convention, ça il y a tel encadrement, ça ils peuvent le faire mais il y a telle conséquence. »

Deux problèmes fréquents en ressources humaines concernent l'expertise des employés. Certains employés très expérimentés quittent l'entreprise pour prendre leur retraite, d'autres encore quittent en raison d'une offre alléchante provenant d'une autre entreprise. Il s'agit en soi de deux problèmes distincts : le premier permettant la planification sur quelques mois d'un partage de connaissances avant le départ de

l'employé, l'autre devant être plutôt traité de façon à réduire ces départs, et en mettant en place des mécanismes faisant en sorte de réduire la dépendance de l'entreprise envers certains employés très qualifiés. Ces deux réponses sont donc des solutions à ces problèmes, lesquels sont appliqués à différentes situations :

Un exemple simple, moi j'étais aux approvisionnements, comme chef ressources humaines. La moyenne d'âge était de 47 ans, et ce n'était pas de la haute technologie. Il y avait des gens qui partaient à la retraite. On a fait un programme de relève, avec un transfert de connaissance de 6 mois. En TI, la moyenne d'âge est de 41 ans alors c'est pas le départ à la retraite, un programme relève ça ne fit pas, par contre le transfert de connaissance, la volatilité de l'expertise, les concurrents, les firmes vont t'offrir 30 000\$ de plus parce que tu as une expertise particulière, t'es le seul à posséder ça en TI, qu'est-ce que je fais pour sécuriser cette vulnérabilité là. Il a fallu développer un produit qui correspondait à la vulnérabilité TI. Des fois est utilisable aux approvisionnements comme le programme relève est utilisable en TI, mais la caractéristique première de la vulnérabilité TI c'est de sécuriser l'expertise qui est fragile qui est volatile. [...] Alors on a développé un programme de transfert de connaissance pour les TI avec une structure pour identifier qu'elles sont les vulnérabilités, les individus et les apprenants, et les mettre dans un processus qui fait que l'expert va partager avec l'apprenant, ce qui fera de lui un expert.

Il existe de nombreuses solutions lorsque l'on détecte un problème au niveau de la mobilisation des troupes, démontrant du même coup l'importance de ce problème aux yeux des responsables des ressources humaines. Informer les employés sur le travail qui s'en vient pour eux, reconnaître leur contribution, donner du feed-back et traiter les employés avec équité sont les mécanismes les plus souvent mis en place pour répondre à ce problème : « *la communication, l'information, le développement, la reconnaissance, ce sont des leviers essentiels à la mobilisation.* »

5.3.5 Résumé : le type-idéal des ressources humaines

Tourné vers l'individu, les membres de la fonction ressources humaines partagent de nombreux symboles qu'ils utilisent pour décrire leur environnement. L'idée de développer les compétences des employés ou de travailler à construire une culture d'entreprise sont des concepts dont ils traitent directement. Peut importe le problème

vécu par l'organisation ou l'employé, l'essentiel est de le résoudre en prenant en considération qu'il s'agit d'une personne qui vit la situation. Il s'agit ainsi d'une vérité qui guide les gens en ressources humaines dans leurs choix. Ils cherchent toujours à protéger la dignité des personnes et à faire en sorte que l'entreprise puisse compter sur des ressources humaines mobilisées. Le respect des personnes est central.

Pour eux, l'idée de mobilisation des employés est si forte que presque tous les problèmes peuvent être résolus en améliorant la mobilisation du personnel. En fait, la mobilisation fera en sorte que les employés travailleront plus fort, chacun dans leur spécialité, pour trouver des solutions aux problèmes. Ainsi, pour eux, le problème principal de l'organisation est de trouver des moyens de mobiliser ses ressources, les autres problèmes allant alors trouver naturellement des solutions. Pour eux, sans employés il n'y a pas d'entreprise.

Ils cherchent à convaincre les gestionnaires des autres spécialités de l'importance de leurs idées et travaillent fort à définir les règles qui régissent le lien entre l'employé, l'entreprise et ses gestionnaires, entre autres par l'entremise de la convention collective, mais aussi par le biais des différents programmes qu'ils mettent en place. Ils maintiennent, en raison de leur position entre l'employé et le gestionnaire, une position délicate dans laquelle ils doivent user tantôt de leur pouvoir de négociation et de persuasion, tantôt de fermeté.

5.4 Le type-idéal de la fonction production

5.4.1 Les symboles et les lois

Malgré la nature très générale des questions posées, les entrevues effectuées en production permettent de démontrer qu'un nombre important de termes spécifiques à la production sont utilisés par les gestionnaires de cette spécialité. Fait particulier, il s'agit très souvent de mots techniques n'ayant aucun lien direct avec la gestion.

5.4.1.1 L'aspect quantitatif

Certains termes spécialisés, tel que l'on peut le voir au tableau 6, sont utilisés de façon importante : l'expression *groupe turbine-alternateur* a été utilisé 19 fois, *arrêt de la production* 13 fois, *installation* a été utilisé 12 fois, *entretien et réparation* 7 fois, ainsi qu'un grand nombre d'autres termes (voir le tableau 6). C'est 54 % du discours des gestionnaires en production rencontrés, qui tournait autour de la production. Il s'agit de la spécialité ayant utilisé le plus de symboles qui lui sont spécifiques. De plus, il faut noter qu'aucune autre des spécialités n'utilise de façon significative de mots propres à la production.

Ces gestionnaires ne partagent aucun symbole avec les gens de la finance ou du marketing. Même si le discours des gens de la production emprunte 16% de ses symboles aux ressources humaines, il s'agit de la spécialité partageant le moins de symboles avec les autres.

L'utilisation de termes plus généraux est relativement faible par rapport à celle qui en est faite par les autres spécialisations et ne composent que 27 % du discours du gestionnaire en production. Ceci est normal vu la forte proportion de termes spécifiques à la production qu'ils utilisent. *Politique et négociation, stratégie, budget, contrôle, mesurable (objectif mesurable) et risque* sont les termes généraux qui reviennent le plus souvent.

5.4.1.2 L'aspect qualitatif

Certaines lois sont bien illustrées par des phrases comme celle-ci :

« Ici en centrale [l'objectif] c'est facile, c'est des mégawatts. Tu produis des mégawatts, s'il y a des arrêts forcés tu quantifies le nombre de temps d'arrêt, l'indisponibilité, c'est des choses très facilement mesurables. C'est sur le rendement, tu y vas sur le rendement. »

Ainsi, pour le gestionnaire en production certaines lois sont à la base de du travail. D'abord l'élément central est la production elle-même, dans ce cas-ci il s'agit des mégawatts. Enfin, la mesure de la production par rapport aux arrêts, et en bout de compte le calcul du rendement, sont les données à la base des objectifs en production.

5.4.2 Les croyances

Pour les gens de la production, seul ce qui est mesurable et tangible doit pouvoir constituer un objectif, car de toute façon le gestionnaire incapable de mesurer l'impact de ses actions se désintéressera. Pour eux, gérer une entreprise de grande taille sans buts précis est impossible, il doit exister une orientation claire. Cela évite aussi des complexités inutiles dans les activités de contrôle et permet de mettre les efforts là où l'on peut vraiment obtenir des résultats, sans tomber dans l'excès du contrôle pour le contrôle :

« Ça prend de quoi de quantifiable, de mesurable facilement pour ne pas que ce soit difficile, ardu, de faire un suivi, un contrôle. Faut que t'aies une plus value à faire du contrôle, si tu fais du contrôle juste pour faire du contrôle tu te mets une lourdeur de travail terrible et t'aura plus le temps de jaser avec ton monde. Il faut être raisonnable, la bureaucratie dehors. »

Parmi les éléments qu'ils soulèvent comme facilement mesurables, il y a le nombre d'arrêts forcés et leurs durées car l'indisponibilité est une des choses très facilement mesurables. Les autres éléments quantifiables sont généralement basés sur le rendement, par exemple, sur la durée que prend une opération particulière. Cette façon de faire permet des suivis simples, mais entraîne d'autres difficultés car on obtient ce que l'on mesure, et ainsi certaines activités importantes sont mises de côté au profit de celles qui sont mesurées :

« [...] tu fais le suivi des bons de travail, il faut que ce soit réglé en 18 ou 20 jours. Y'en a qui vont mettre l'emphase la-dessus, mais ils vont laisser aller la partie principale dans le champ. C'est tangible 18 jours, mais ça ne ramène pas le produit plus vite, c'est juste des statistiques dans le fond. Ils vont y aller pour

les statistiques pour bien paraître dans le tableau de bord, mais dans le champ il va manquer beaucoup de chose. »

L'une des façons de réduire cette difficulté est d'encourager les gens à travailler en équipe. Pour y arriver, il faut des objectifs communs pour tout le monde, comme le taux d'arrêts forcés, car la panne peut être d'origine mécanique, électrique, elle peut être causée par l'exploitation qui a fait une erreur ou par un automatisme mal calibré. Un objectif commun comme celui-là permet de faire travailler ensemble, vers un même but, les gens de départements différents (civil, mécanique, automatisme, électrique, exploitation). Il est important de trouver en équipe comment améliorer les façons de faire car c'est, selon eux, le rôle de la production : *« C'est sûr qu'il faut que tu penses à la business, on est là pour produire, c'est à nous d'être plus perspicaces et efficaces, de faire des entretien et des réparation en temps. »*

Malgré que la planification soit l'un des éléments centraux en production, il demeure qu'ils considèrent impossible de tout planifier. *« Tu ne peux pas planifier les bris. Tu ne peux pas tout prévoir. Ça te prendrait un entrepôt gros comme le barrage. »* Ils raffinent les mécanismes de planification, mais conservent toujours un peu de place pour les imprévus. Cependant, la planification et l'organisation sont cruciaux pour le gestionnaire en production, l'usine est comme un « party » et les employés comme des invités; le gestionnaire doit être là avant eux pour préparer, il doit s'assurer durant l'activité que tous ont ce qu'il faut pour travailler, et comme pour un « party », il doit quitter après tout le monde.

5.4.3 Les valeurs

Les gestionnaires en production considèrent comme fondamental qu'un dirigeant dégage de la crédibilité et du leadership. C'est en usant de ses capacités de persuasion, très subtiles, qu'il réussit à convaincre les gens à travailler avec lui vers l'atteinte des différents objectifs. Il n'a pas besoin de s'exalter devant ses employés pour promouvoir l'action, ils vont par eux-mêmes pouvoir déterminer les actions

requis et effectuer le travail. Le gestionnaire va toujours les suivre, sans les talonner, plutôt pour les aider, afin qu'ils sentent réel appui :

« Il va amener son personnel à faire cheminer les gens, les faire cheminer sans les bousculer et il va les respecter dans leur intégrité. S'il est obligé de se mettre en hauteur pour donner des ordres, il va perdre sa crédibilité à la première instance qui va arriver un pépin. »

Cette complicité qui se développe avec les employés est cruciale pour le gestionnaire en production, lequel considère essentiel ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs : *« La plus grosse richesse que tu as dans l'entreprise, c'est les ressources humaines, avec des ressources humaines tu peux faire n'importe quoi [...] t'as bien beau mettre n'importe quel système ça prend des ressources humaines pour travailler, pis c'est bien plus plaisant de travailler avec une personne que l'ordinateur. »* Un des éléments tangible de cette valeur est le travail effectué afin de réduire les risques d'accidents de travail par les gestionnaires de production.

Enfin, l'objectif principal des gens en production demeure de produire. À cet effet, des efforts considérables sont mis en place afin d'assurer la constance de la production. D'abord dans l'aménagement des horaires de travail et dans l'organisation des postes de travail, mais aussi dans la manière de contourner certaines règles dans certaines situations qui, si elles étaient appliquées, empêcheraient la production de se poursuivre. L'arrêt de la production est en tout temps la dernière option :

« Vérification générale trouve qu'on passe souvent à côté des règles mais ce n'est pas une règle qui va m'empêcher de faire fonctionner la centrale. »

5.4.4 Les exemplars

L'idée de continuité dans la production permet de mettre au jour l'un des exemplar de la production : la relève. Pour toutes sortes de raison, dont une grève ou la mort d'un

employé clef, la préparation de certaines personnes à occuper d'autres fonctions est primordiale. Il s'agit même, pour le gestionnaire en production, d'un automatisme qui se développe en deux axes. D'abord il faut s'assurer d'avoir un nombre suffisant de cadres avec les connaissances nécessaires pour opérer la centrale, réduisant ainsi les impacts d'une grève. Ensuite, certains employés, et d'autres gestionnaires, doivent être en mesure d'effectuer l'essentiel du travail des cadres afin d'assurer la continuité de la production en cas de maladie, décès ou de départ rapide. Cette notion de préparation de la relève est l'une des tâches centrales en production :

« Quand tu travailles, il faut que tu te trouves un leader à côté de qui tu es capable de lui en donner, de lui en montrer le plus possible, au moins il pourra continuer à travailler. [...] Pendant la grève de 1999 ils en ont cherché partout des cadres pour être capable d'opérer la centrale. Y'en a des cadres, on peut opérer autonome demain matin, on ne fera pas tout comme les employés font, mais on peut opérer demain matin autant de jour que de nuit. »

5.4.5 Résumé : le type-idéal du producteur

Très portés vers la planification et sur la continuité de la production, les membres de la fonction production partagent de nombreux symboles qu'ils utilisent pour décrire leur environnement. Que ce soit par des expressions comme « l'arrêt de la production » ou encore l'idée d'entretien préventif, d'accident de travail ou par les manœuvres, la vie est grandement liée à leurs symboles propres. La plupart des problèmes du groupe sont résolus en prenant pour prémisse une double réalité : réduire le temps d'arrêt forcé à son maximum (l'idéal étant de ne pas avoir de panne), tout en assurant la santé et la sécurité des employés en travaillant à réduire les risques d'accident de travail.

Tout objectif doit être quantifiable, mesurable et être directement en ligne avec l'objectif principal : produire afin de vendre à profit. Ils acceptent les contraintes des unités chargées de la vente, quoiqu'ils sollicitent une certaine compensation lorsque les demandes sont trop fréquentes. Ainsi, pour eux le problème principal de

l'organisation est de trouver des moyens de faire en sorte que la production soit plus efficace, utilisant plusieurs solutions comme la mobilisation des ressources humaines, la planification et certains contournements de règles lorsque requis.

Ils cherchent à optimiser les opérations afin de rendre le travail plus facile et plus efficace. Ils utilisent souvent la persuasion ou des concepts comme le travail en équipe afin de convaincre les employés syndiqués de travailler avec eux à améliorer les façons de faire.

6 Analyse et réflexion

La construction de ces quatre type-idéaux permet maintenant de comparer les quatre fonctions entre elles afin de répondre à notre question de recherche : « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? » L'analyse des hypothèses sera effectuée dans l'ordre où elles ont été avancées, sauf pour l'hypothèse centrale qui sera testée à la toute fin en raison de sa nature plus générale.

6.1.1 Hypothèse 1 : L'axe de la généralisation symbolique

L'hypothèse 1, soulevée au chapitre 3, était la suivante :

Hypothèse 1 : Les membres de chacune des fonctions partagent entre eux des symboles, des lois et des règles propres à leur spécialisation.

Il s'agit donc de déterminer si les membres d'une fonction partagent, comme notre hypothèse le laisse entendre, des généralisations symboliques. En regardant les type-idéaux, on remarque que chaque spécialité possède un discours qui lui est propre, avec des mots qui lui sont propres. Dans certains cas, c'est plus de la moitié du discours qui est constitué de ces termes et seuls les gens de la fonction finance semble plus équilibrés avec un discours ne comportant que 36 % de termes financiers, ce qui est toutefois beaucoup compte tenu que les autres fonctions n'utilisent pas plus de 1% de termes financiers.

Même si les ressources humaines semblent avoir pénétré davantage le discours des autres spécialités – c'est près de 20 % du discours des autres spécialités qui est constitué de termes ressources humaines – il n'en demeure pas moins que les gens de

cette fonction en utilisent plus que le double (48 % de leur discours qui est constitué de termes propre aux ressources humaines).

En ce qui concerne le marketing et la production, plus de 50% du discours des gens interviewés était propre à leur spécialisation et ils ne partagent avec les autres fonctions que très peu de termes (de 0 à 12 %).

Du côté qualitatif, les différences sont toutes aussi marquantes. D'abord, en finance, on mentionne que les règles doivent être respectés, alors qu'en production on nous mentionne que l'on est prêt à contourner certaines règles si cela ferait en sorte d'éviter d'interrompre la production (on mentionne d'ailleurs les règles qui encadrent les achats, des règles financières). De même, les ressources humaines mentionnent que la base est d'avoir des employés motivés, alors que les membres des autres fonctions, bien que d'accord avec le fait que les employés doivent être motivés, utilisent des éléments plus économiques pour évaluer leur performance.

À l'inverse, certaines généralisations sont partagées par deux fonctions et plus. Entre autre, les notions de développement de produit, de satisfaction ou encore d'équipe sont utilisées par presque toutes les fonctions. À l'inverse, une notion propre aux ressources humaines tel que le surtemps n'a été employé durant nos interviews que par les gens en production.

De plus, tel qu'indiqué à la section précédente, environ 30 % du discours est commun aux quatre spécialités. En effet, le tableau 7 montre clairement que l'utilisation de termes dit d'administration générale se situe entre 27 et 45 % du discours. Il s'agit donc d'un élément non négligeable sur lequel ce travail se penchera plus loin.

Malgré ces ressemblances, le nombre important de différences et leurs natures permet de conclure que les membres interviewés partagent des généralisations et des

expressions qu'ils utilisent entre eux pour communiquer et qui servent à formaliser les bases du paradigme de la spécialisation fonctionnelle qu'ils occupent. **L'hypothèse 1 est donc vérifiée.**

6.1.2 Hypothèses 2a et 2b : L'axe des croyances

Deux hypothèses différentes ont été soulevées sur le second axe de la matrice disciplinaire de Kuhn, l'axe des croyances. Elles seront chacune analysée selon les données recueillies.

Hypothèse 2a : Chacune des fonctions possède un modèle qui explique la relation entre les éléments importants reliés à la fonction.

Il avait été soulevé que ces modèles avaient deux fonctions, la première étant de permettre la représentation de certains phénomènes avec l'aide de métaphores ou d'analogies, la seconde étant d'identifier les énigmes pouvant être légitimement étudiées.

Du côté de la finance, c'est le bilan qui est au centre du modèle. Les actions sont coordonnées de façon à faire en sorte que les impacts des décisions soient positives pour le bilan global de l'entreprise. Pour y arriver, un processus rigide est en place pour faire en sorte que les décaissements soient effectués adéquatement. Les règles qui encadrent la pratique permettent une certaine uniformité dans la pratique. *Le modèle est donc constitué de règles rigides, lesquelles cherchent à minimiser les impacts négatifs sur le bilan financier.*

Côté marketing, le client est l'élément le plus important, ce qui gouverne l'essentiel de leurs actions. Pour eux, il est nécessaire qu'un plan stratégique soit écrit afin d'assurer que tous vont dans la même direction. Comme le souligne l'un des interviewés, le processus de travail en marketing est très flexible : c'est toute la

journée que les idées germent et celles-ci varient beaucoup d'un individu à l'autre, ce qui explique l'importance des balises qu'offre le plan stratégique. Sans ces balises, le spécialiste en marketing ne saurait pas où se concentrer. *Leur modèle est donc constitué d'un plan stratégique ayant comme noyau le client, il cherche à le satisfaire, à augmenter les parts de marchés, les ventes, etc..*

Les ressources humaines placent au centre l'employé. De lui, selon le spécialiste en ressources humaines, découle toute stratégie, toute action. Sans employé motivé et bien formé il est impossible de performer, d'être efficient, bref, point de salut. Leurs interventions sont guidées d'un côté par les règles qui dictent les lois et la convention collective, et de l'autre par un souci de conciliation entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés qui la composent, afin de garantir le succès à long terme de l'organisation. *Ce modèle prend donc pour racine l'être humain et se développe autour de conventions et manières de faire, généralement négociées entre l'employé et l'entreprise. Ils cherchent à créer une relation gagnant / gagnant à long terme entre l'employé et l'entreprise.*

En production, c'est l'efficacité et la continuité de la production qui sont au centre du modèle. Les indicateurs de gestion sont le taux d'arrêt forcé, les statistiques sur le temps de réparation, bref des éléments facilement mesurables. Compte tenu du rôle central de la production dans l'entreprise, la planification de celle-ci revêt un caractère extrêmement important, ce qui rend du même coup le suivi des indicateurs essentiel. Pour eux, les règles peuvent être contournées si elles font en sorte d'empêcher la production : ils jugent l'impact de l'arrêt versus l'impact du non-respect de la règle. Très souvent, ils contourneront une règle qu'ils jugent non essentielle, souvent au niveau des règles d'achats. Ils ont par contre souligné l'importance des règles de santé et sécurité. *Ce modèle cherche donc à optimiser la production en plaçant la production au centre même du modèle, évaluant les demandes internes et externes selon leur impact sur la production.*

On voit donc que les fonctions reposent sur des modèles différents, parfois même opposés, particulièrement ceux de finance, marketing et production. Par contre, chacune des fonctions semble avoir dans ses préoccupations des éléments propre au modèle des ressources humaines. La méthode du type-idéal mettant en évidence les différences, on ne voit pas non plus tout un pan du modèle qui s'oriente autour des concepts qui relèvent de l'administration générale, tel le respect des budgets et des échéanciers ou la planification stratégique, le contrôle et la mesure des objectifs. Tous ces éléments s'ajoutent à chacun des modèles décrits précédemment. Cela sera abordé à la section suivante. Malgré ces ressemblances, les divergences sont suffisamment évidentes pour permettre la construction de modèles distincts, ce qui permet donc d'avancer que **l'hypothèse 2a est vérifiée.**

L'existence d'un modèle propre à chaque fonction étant vérifiée, il reste à étudier l'utilisation qu'en font les membres de chacune des fonctions, tel que le spécifie notre hypothèse 2b :

Hypothèse 2b : les membres d'une fonction font appel à leur modèle pour expliquer différentes situations reliées à leur organisation.

À première vue, Il est possible de croire que chaque spécialité fait appel à son modèle propre pour expliquer les situations vécues dans l'organisation tel que l'indique l'hypothèse 2b. Après tout, les gens de finance parlant de l'entreprise en termes d'impact sur le bilan et l'émotion du responsable du marketing nous expliquant que l'entreprise peut se tromper, que le client peut avoir raison, semblent deux bons exemples. Il y a aussi les propos des responsables des ressources humaines qui nous expliquent qu'un gestionnaire, peu importe sa spécialité, est un gestionnaire d'employé. Cependant, ces exemples ne peuvent que partiellement supporter cette hypothèse, laquelle ne peut qu'être que partiellement vérifiée car la portion

ressources humaines a réellement pénétré toutes les spécialités et toutes accordent de l'importance au bien être de leurs employés, tel que le démontrent leurs type-idéaux. Puisque les membres des fonctions faisaient tous appel à plus d'un paradigme, comme nous le verrons à la section 6.2., **l'hypothèse 2b n'a pu qu'être partiellement vérifiée**

6.1.3 Hypothèses 3a et 3b : l'axe des valeurs

Les valeurs ne sont pas directement visibles, mais leur importance est majeure car elles servent de base permettant de choisir entre deux solutions celle qui est la plus acceptable pour l'individu. À partir des données recueillies, les hypothèses 3a et 3b seront testées afin de valider la présence de valeurs communes aux membres d'une même fonction :

Hypothèse 3a : Chacune des fonctions possède des valeurs qui encadrent les actions des individus de la fonction.

Hypothèse 3b : Ces valeurs sont en grande partie les mêmes pour toutes les fonctions spécialisées étudiées.

Du côté financier, nous avons vu que deux valeurs principales étaient ressorties lors des entrevues. Premièrement, la responsabilité et l'imputabilité des gestionnaires sont centrales puisqu'elles assurent que les décisions prises seront celles qui sont dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Deuxièmement, la relation employé / entreprise doit en être une d'échange et de respect.

Du côté du marketing, la défense des intérêts et des besoins des clients est centrale, tout autant que l'idée de travailler en équipe. Le gestionnaire de marketing cherche à utiliser les forces et à combler les faiblesses de chacun de ses employés.

Du côté des ressources humaines, le travail du gestionnaire est essentiellement de faire en sorte que les gens soient épanouis et heureux. Le respect de l'être humain est primordial et doit primer lorsque vient le temps de concilier le travail et l'homme qui doit l'accomplir.

Du côté de la production, aucune valeur spécifique n'a été identifiée, mis à part l'importance de la complicité entre l'employé et son gestionnaire, lequel cherche à aider et favoriser le développement de celui-ci.

Nous pouvons donc dire que chacune des fonctions possède des valeurs qui lui est propre. **L'hypothèse 3a est donc vérifiée.**

Ces valeurs, tout comme le laissait entendre l'hypothèse 3b, sont particulièrement semblables. En effet, chacune des spécialités a pour valeur un élément « ressources humaines », reflétant le fait que le respect de l'employé est clairement une priorité pour tous. Il importe ici de noter l'importance que jouent les ressources humaines au niveau des valeurs. Plus tôt, l'importance des symboles de ressources humaines dans le discours de toutes les spécialisations avait été démontrée et le fait que toutes les fonctions partagent des valeurs avec les ressources humaines ne vient qu'appuyer cette observation. **L'hypothèse 3b est donc elle aussi vérifiée.**

6.1.4 Hypothèses 4a et 4b : l'axe des exemplars

Les exemplars sont composés, comme nous l'avons vu, des solutions concrètes aux problèmes que l'on trouve dans les manuels scolaires de gestion, auxquels s'ajoutent aussi les solutions à des problèmes trouvés par d'autres membres de la même discipline.

L'exemplar permet de rattacher le nouveau problème à une piste de solution qui s'est déjà, par le passé, révélée efficace. Cela permet de faciliter la résolution des problèmes nouveaux qui ressemblent toujours un peu aux anciens.

Hypothèse 4a : Chacune des fonctions possède des exemplars qui expliquent à partir d'une situation typique quels éléments prendre en compte et quoi faire pour résoudre le problème soumis avec succès.

Hypothèse 4b : les membres de ces fonctions font appel à ces exemplars pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.

Tel que soulevé à la section précédente, les gens en finance ont développé de nombreux exemplars, lesquels prennent souvent la forme de processus clairement établis, comme c'est le cas pour les décaissements. Le paiement automatique des fournisseurs dans les délais permettant d'obtenir une ristourne lorsque ces termes sont prévus au contrat, ou encore l'évaluation des besoins des risques qui font automatiquement appel à la recherche de protection par le biais d'assurances ou de couverture, sont autant d'exemples d'exemplars qui permettent d'aborder chaque nouvelle situation à partir des ressemblances qu'elle partage avec une ancienne situation. Il existe donc des exemplars propres à la finance.

En marketing, il ne semble exister qu'un seul exemplar : écouter le client et le mettre en contact avec les bonnes personnes qui résoudront son problème. Même s'il semble trop général, cet exemplar traduit très bien les différents éléments qui ont été soulevés par le marketing, tel les cercles de qualité qui réunissent les clients et tous les départements de l'entreprise, ou encore le concept de guichet unique où convergent toutes les demandes des clients. Ainsi, la plupart des problèmes sont adressés de façon similaire en marketing, démontrant la présence d'un exemplar guidant leur résolution.

En ressources humaines, plusieurs situations commandent des réactions différentes, mais au moins un élément se qualifie à titre d'exemplar : la convention collective. En effet, la base de toute action en ressources humaines est la convention collective et c'est à partir des règles négociées qu'elle contient qu'un grand nombre de solutions à des problèmes sont définies. Pour les nouveaux problèmes, on se référera à la convention et on tentera de déterminer si la nouvelle situation est incluse dans l'une ou l'autre des clauses actuelles avant de tenter de la résoudre comme tel. Il y a donc, pour les ressources humaines, présence d'un exemplar.

Du côté production, et comme pour les valeurs, les données recueillies n'ont pas permis de mettre au jour un exemplar général. Cependant, la notion de préparation de la relève et les activités qui en découlent jouent ce rôle pour une portion de leur travail. En effet, ces gestionnaires travaillent à assurer qu'une relève existe toujours, et ce pour tout les types de travaux, afin d'assurer la continuité des opération, peu importe le problème qui pourrait survenir (grève, départ d'un employé clef ou d'un cadre, etc.). Il existe donc au moins un exemplar pour les gens en production.

Nous pouvons donc conclure à la lumière de ces 4 exemplars qu'il existe, pour chacune des fonctions étudiées, un exemplar, **vérifiant ainsi l'hypothèse 4a.**

Compte tenu que ces exemplars ont été explicités par les membres des fonctions eux-mêmes, la plupart du temps comme exemple typique de ce qu'ils accomplissent comme tâche, il est acceptable d'avancer que ces derniers les utilisent pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement. Il importe cependant de noter que l'utilisation des exemplars n'a pas été directement testée par des questions directes et il est possible, quoique peu probable, que les gens aient énoncé ces règles mais qu'ils ne les appliquent pas dans la réalité quotidienne de leur travail. Malgré ce risque, il est acceptable d'avancer dans le cadre de ce travail que **l'hypothèse 4b est vérifiée.**

6.1.5 Hypothèse centrale : la spécialisation comme moteur des paradigmes

Cette hypothèse est le cœur de ce travail. En effet, les hypothèses précédentes n'ont pour objet que de permettre de tester cette hypothèse. Cette dernière n'est pas en elle-même vérifiable car, comme l'indique Kuhn, un paradigme est formé de nombreuses caractéristiques (les axes de la matrice disciplinaire testés par les hypothèses précédentes). La vérification de la présence de ces caractéristiques, par le biais des hypothèses validées depuis le début de ce chapitre, a permis de construire l'argumentation qui permet maintenant de tester cette hypothèse.

Hypothèse centrale : Les membres de chacune des spécialisations fonctionnelles partagent entre eux un paradigme qui leur est propre.

Selon Kuhn, comme mentionné au chapitre 3, la présence d'un paradigme est constituée de quatre éléments, chacun représentant un des axes de la matrice disciplinaire : l'axe des généralisations symboliques (hypothèse 1), l'axe des croyances dans un modèle (hypothèse 2), l'axe des valeurs scientifiques (hypothèse 3) et l'axe des « exemplars » (hypothèse 4).

Les hypothèses précédentes ont toutes été démontrées, sauf l'hypothèse 2b. Certains éléments demeurent tout de même plus flous, tel l'utilisation des exemplars qui n'a pas été directement vérifiée, ou encore le fait que certaines généralisations symboliques soient partagées par plus d'une spécialisation. Ceci, ajouté au fait que les ressources humaines ont pénétré au niveau des valeurs toutes les fonctions, soulève un point majeur qui sera l'objet de la section 6.2 sur l'idée de science multi-paradigmatique de Boudon. La portée de chaque paradigme, est, comme nous le verrons, plus limitée que dans les sciences dures.

Même si cela peut légèrement réduire la portée de cette analyse, le fait que chacune des hypothèses ait été vérifiée avec une relative confiance permet d'affirmer que les membres d'une même fonction partagent entre eux un paradigme qui leur est propre.

Ceci vérifie donc l'hypothèse centrale.

6.1.6 Hypothèse 5 : la spécialisation comme frein au paradigme

Ayant prouvé, avec les résultats des hypothèses précédentes, l'existence des paradigmes, il reste maintenant à vérifier la dernière hypothèse de notre travail :

Hypothèse 5 : Chacun des paradigmes agit comme un frein face aux paradigmes des autres fonctions.

Cette hypothèse cherche à savoir s'il existait un mécanisme qui agit comme un frein et qui bloque la progression des paradigmes concurrents. Elle suggère que ce frein est constitué des autres paradigmes, soit ceux des autres fonctions.

Cette hypothèse ne peut être démontrée par les propos qui furent recueillis, cependant certaines phrases évoquées par les gens en production révèlent l'essence de ce mécanisme :

« C'est un bug plus difficile parce que CSP [département des achats] n'a pas la même vision que nous autres et il nous demande de planifier d'avance. Tu ne peux pas planifier les bris. Tu ne peux pas tout prévoir. Ça te prendrait un entrepôt gros comme le barrage! Vérification générale trouve que l'on passe souvent à côté des règles, mais ce n'est pas une règle qui va m'empêcher de faire fonctionner la centrale. »

Dans cette phrase, les achats et vérification générale (deux groupes qui ne font pas partie des fonctions étudiées dans ce travail) tentent de freiner les achats non planifiés de production. Il ne s'agit pas d'un frein direct, mais plutôt d'un élément que tente

d'ajouter ces groupes dans les processus de travail de production, même si cela réduit l'efficacité de cette fonction.

Cependant, cette citation, la seule du genre en plusieurs heures d'entrevues, n'est pas suffisante pour valider l'hypothèse. **L'hypothèse 5 est donc non vérifiée.**

En général, lorsque les gens parlaient des autres fonctions, la notion d'incompréhension l'emportait sur celle de frein. En effet, en marketing, ils ont soulevé que les autres fonctions ne voyaient pas l'impact sur les clients de leurs décisions, alors qu'en finance les gestionnaires mettaient en lumière certains problème avec la production en expliquant qu'ils n'avaient tout simplement pas d'idée de l'impact de leur décision sur le bilan de l'entreprise. Il s'agirait donc d'avantage d'un problème sur l'étendue des connaissances requises pour opérer une entreprise en prenant tout en compte que d'un frein pur et simple, ce qui rejoint Fayol lorsqu'il indique que le morcellement des connaissances permet à l'entreprise complexe d'effectuer des tâches diversifiées, chacun des membres de l'entreprise s'occupant d'un élément précis et simple de l'ensemble.

La section suivante ajoutera un élément essentiel à cette recherche.

6.2 L'idée de science multi paradigmatique de Boudon

À plusieurs reprises lors de l'analyse, il était fait mention d'éléments communs à plus d'une spécialisation fonctionnelle. Toutes nos excuses aux lecteurs qui ont pu, à certains moments, sentir que ce travail n'approfondissait pas suffisamment ces points; cela est uniquement le fait qu'un élément important a été négligé lors de l'élaboration des hypothèses : la possibilité qu'un individu soit membre de plus d'un paradigme à la fois.

Pourtant, dès les premiers résultats, une section de « gestion générale » dans laquelle se retrouvaient les termes qui étaient propre à la fonction de *management* avait été constituée. Les termes qu'elle contenait n'étaient donc pas spécifiques à une fonction particulière, mais à la gestion en générale. On retrouve dans cette catégorie des termes comme budget, échéances, stratégie, etc.

Ce n'est que plus tard, lors de la construction des type-idéaux, mais surtout lors de la validation des hypothèses que l'idée de science multiparadigmatique de Boudon est apparue. Pourtant, Boudon avait trouvé une place dans notre revue de la littérature et sa thèse y était clairement exposée. Il était soulevé que les sciences sociales ne sont pas formées d'un seul paradigme comme les sciences dures, mais de plusieurs paradigmes qui cohabitent en même temps. Ceci avait cependant échappé à l'auteur lors de la construction des hypothèses, mais son retour n'en fut que plus frappant : *sans le chercher, cette hypothèse venait d'être démontrée*. En effet, la présence des paradigmes propres au marketing, à la production, à la finance et aux ressources humaines est maintenant démontrée, mais à la lumière des résultats, il semble qu'il existe aussi un paradigme « management » ou « gestion générale », partagé par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise.

Ainsi, les paradigmes de chacune des fonctions cohabitent les uns avec les autres mais, et c'est l'élément que nous avons négligé : chaque individu est dans plus d'un paradigme. D'abord, il y a le paradigme de la gestion générale, puis celui qui est propre à sa fonction. En fouillant davantage, il est clair que d'autres subtilités pourraient être découvertes à ce niveau car certains paradigmes, comme celui des ressources humaines, ont bien pénétré l'ensemble de l'entreprise.

L'existence de ce paradigme partagé par l'ensemble des gestionnaires offre un langage commun, des symboles, mais aussi des valeurs, des croyances et des

exemplars conjoints aux membres de chacune des fonctions, ce qui suggère que la communication inter fonctionnelle soit possible par le biais de ces éléments partagés.

6.3 Résumé des résultats

Le tableau suivant résume pour chacune des neuf hypothèses soulevées le résultat obtenu par ce travail de recherche.

Tableau 8 : Résultats des hypothèses

Hypothèse centrale : Les membres de chacune des spécialisations fonctionnelles partagent entre eux un paradigme qui leur est propre.	Vérifiée
Hypothèse 1 : Les membres de chacune des fonctions partagent entre eux des symboles, des lois et des règles propres à leur spécialisation.	Vérifiée
Hypothèse 2a : Chacune des fonctions possède un modèle qui explique la relation entre les éléments importants reliés à la fonction.	Vérifiée
Hypothèse 3b : Les membres d'une fonction font appel à leur modèle pour expliquer différentes situations reliées à leur organisation.	Partiellement vérifiée
Hypothèse 3a : Chacune des fonctions possède des valeurs qui encadrent les actions des individus de la fonction.	Vérifiée
Hypothèse 3b : Ces valeurs sont en grande partie les mêmes pour toutes les fonctions spécialisées étudiées.	Vérifiée
Hypothèse 4a : Chacune des fonctions possède des exemplars qui expliquent à partir d'une situation typique quels éléments prendre en compte et quoi faire pour résoudre le problème soumis avec succès.	Vérifiée
Hypothèse 4b : Les membres de ces fonctions font appel à ces exemplars pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.	Vérifiée
Hypothèse 5 : Chacun des paradigmes agit comme un frein face aux paradigmes des autres fonctions.	Non vérifiée

Presque toutes les hypothèses se sont avérées. L'hypothèse 2b n'a pu qu'être partiellement validée, et ce principalement en raison d'un manque de données brutes.

Enfin, seule l'hypothèse 5 est infirmée, ainsi l'idée de paradigme agissant comme frein ne semble pas fondée. Il importe de souligner que le nombre limité d'entrevues, mais aussi le fait que seule une entreprise a été étudiée, peuvent influencer ces résultats, particulièrement en terme de contenu des type-idéaux. Nous croyons que les résultats obtenus sont suffisamment fiables pour répondre de façon adéquate à notre question de base et ainsi permettre d'affirmer qu'il y a un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle.

7 Conclusion

Puisque la spécialisation est essentielle à toute entreprise constituée de plus d'une personne, tel que Herbert Simon et Henri Fayol l'ont démontré, les problèmes qu'elles soulèvent devraient en théorie faire l'objet de nombreuses études. On parle souvent de difficultés d'intégration, de communication, mais mis à part de nombreuses théories normatives, il n'existe pas d'explication à ce phénomène. Notre but ici n'était pas de découvrir l'explication ultime, mais plutôt de voir s'il était possible d'éclairer sous une nouvelle lumière le problème, sans aller jusqu'à offrir des pistes normatives.

D'abord, et c'est essentiel, la théorie retenue, celle de Kuhn, diverge fortement de ce qui est généralement admis en terme d'évolution des sciences et de la connaissance. Enfin, par extension, sa théorie pouvait s'appliquer à ce questionnement et pouvait ainsi faire naître ma question de base, « Y a-t-il un paradigme associé à chaque spécialisation fonctionnelle ? »

Quelques 120 pages plus loin et après avoir testé neuf hypothèses, comme on a pu le constater tout au long de la validation des résultats et de la confrontation des hypothèses, il est clair qu'il existe un paradigme, au sens où Kuhn l'entend, propre à chacune des fonctions. Les membres de chacune des fonctions font appel à ce paradigme lors des différentes actions que commandent une journée de travail type.

Bien sûr, il faut relativiser ces résultats. Premièrement, la théorie de Kuhn fait l'objet de nombreuses critiques et malgré que la plupart visent son côté dynamique (l'évolution d'une science; science extraordinaire / normale), il demeure que le concept de paradigme peut être considéré comme vague malgré les précisions qui lui ont été apportées. Deuxièmement, le faible nombre de personnes interviewées et le

fait qu'une seule entreprise a été étudiée obligent à une certaine prudence dans la généralisation des résultats.

En effet, bien qu'il soit fort probable que l'idée de paradigme pourrait s'appliquer dans d'autres entreprises, il faudrait étudier l'impact de la taille de l'entreprise, de sa culture et de possiblement plusieurs autres facteurs avant de conclure sur l'existence de paradigmes généraux. De fait, ce sont des centaines d'entrevues qui seraient nécessaires et cela s'avèrerait irréalisable dans le contexte de ce travail.

Cependant, ce travail permet, malgré ses imperfections, de mieux comprendre les dynamiques et les difficultés de communication inter fonctionnelle. En fait, il ouvre la voie à une série de nouvelles analyses de l'entreprise à partir de la notion des paradigmes. Les difficultés ne relèvent absolument pas de la mauvaise foi, loin de là. D'ailleurs, l'idée de frein qu'imposerait un paradigme aux autres paradigmes n'a pu être démontrée. En fait, les difficultés prennent leurs origines dans les croyances, les modèles et les exemplars que chaque individu possède. À partir de ceux-ci, sa pensée est construite et l'individu aura de la difficulté à comprendre le membre d'une autre fonction qui ne partage pas les mêmes bases, et qui pense donc différemment.

Il faut noter que, comme Boudon l'avait mentionné, les sciences sociales sont multi-paradigmatiques; tout autant le sont les sciences de l'administration comme nous l'avons démontré. Ainsi, les gestionnaires sont à la fois membres du paradigme propre à leur fonction et du paradigme plus général de la « gestion. » C'est ce dernier qui semble rattacher ensemble tous les gestionnaires.

À partir de ce point, de nombreuses études sont possibles pour permettre de mieux comprendre le phénomène des paradigmes et leurs impacts. Il faudrait évaluer l'importance réelle du paradigme « gestion général » versus le paradigme de la spécialisation du gestionnaire, et voir si la performance d'une organisation est

positivement ou négativement liée à la présence de paradigmes fortement divergents? Aussi, comment l'utilisation des termes de gestions plus généraux a-t-il un impact sur l'atteinte d'objectifs communs, puisque ceux-ci sont communs à tous les gestionnaires? Et puis, pourquoi ne pas tenter de mesurer si les conflits sont directement liés à la divergence des paradigmes entre les fonctions dans une entreprise?

Ainsi, une multitude de questions peuvent être posées. Il est évident que nous n'arriverons pas ici à expliquer comment les pyramides égyptiennes, la Grande Muraille de Chine ou les temples incas étaient construits, mais notre but est atteint : nous avons démontré que chacune des fonctions possède son propre paradigme.

8 Annexe

8.1 Guide d'entrevue

Titre de la recherche : La spécialisation fonctionnelle, construction de type-idéaux

Ce guide fut utilisé lors des entrevues. Il y a peu de questions afin d'éviter toute contamination de la pensée des répondants (par exemple, il faut éviter tout ce qui se rapporte au paradigme tel que les clients, les actionnaires, des notions comme l'offre et la demande, etc.).

Des questions reprenant les termes utilisés par les interviewés ont été utilisées afin d'approfondir leurs propos quand ceux-ci étaient équivoques.

Étape préliminaire

- Expliquer la recherche au participant (vise à déterminer ce qui constitue pour lui des bons objectifs d'affaires, les bons buts à poursuivre, les bonnes façons de travailler. Ce qui fait que son travail est, selon lui, bien fait)
- Faire signer le formulaire de consentement.

Entrevue

- Qu'est-ce qui fait qu'une gestionnaire est pour vous un bon gestionnaire (valeurs, ses méthodes, ses particularités) ?
- Qu'est-ce qu'un bon but pour un gestionnaire de votre département, un bon objectif d'affaires ?
- Qu'est-ce qui fait que votre département est performant ?
- Quels sont les buts à atteindre si on veut faire de la gestion « idéale » ?
- Est-ce que votre département atteint ces buts ? Sinon, pourquoi ?
- Est-ce que votre entreprise atteint ces buts ? Sinon, pourquoi ?

Fin de l'entrevue

- Demander si le participant a des commentaires supplémentaires, s'il veut préciser une réponse.
- Remercier le participant et l'informer qu'il recevra, s'il le désire, un résumé des résultats dans environ 6 mois.

8.2 Index des tableaux

<i>Tableau 1 : Les 21 sens au concept de paradigme selon Margaret Masterman.....</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 2 : Les hypothèses</i>	<i>59</i>
<i>Tableau 3 : Utilisation des termes financiers par fonction.....</i>	<i>72</i>
<i>Tableau 4 : Utilisation des termes marketing par fonction.....</i>	<i>73</i>
<i>Tableau 5 : Utilisation des termes ressources humaines par fonction</i>	<i>74</i>
<i>Tableau 6 : Utilisation des termes production par fonction</i>	<i>75</i>
<i>Tableau 7 : Utilisation des termes généraux (gestion générale) par fonction.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau 8 : Résultats des hypothèses</i>	<i>117</i>

8.3 Bibliographie

Ashforth, Blake E., Mael, Fred, "Social Identity Theory And The Organization", *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: Jan 1989, Vol. 14, Iss. 1; p. 20

Astley, Graham W., Zammuto, Raymond F., « Organizations science, managers and language game », *Organization Science*, vol. 3, no. 4, nov. 1992, page 443

Barker, Joel Arthur, "Future edge : discovering the new paradigms of success", Morrow, New York, 1992

Barker, Joel Arthur, À la découverte du futur: les paradigmes, Charthouse Learning Corporation, 1989 [enregistrement vidéo]

Besnard, Philippe, « Protestantisme et capitalisme : la controverse post-weberienne », Librairie Armand Collin, Paris, 1970

Boudon, Raymond, « *Will sociology ever be a normal science* », *Theory and Society*, volume 17, 1988, page 747-771

Burrell, G., Morgan, G., « Sociological Paradigms and Organisational Analysis », Gower, London, 1979.

Chaganti, Rajeswararao; Sambharya, Rakesh, « Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4. (Jul. - Aug., 1987), pp. 393-401

Chattopadhyay, Prithviraj; Glick, William; Miller, Chet; Huber, Goerge, "Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence", *Strategic Management Journal*, Chichester: Aug 1999. Vol. 20, Iss. 8; pg. 763

Connor, Patrick E.; Becker, Boris W., « Values and the organization – suggestions for research », *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: SEPT 1975, Vol. 18, Iss. 3, p. 550

Dastmalchian, Ali, Blyton, Paul. "Organizational Structure, Human Resource Practices and Industrial Relations ", *Personnel Review*, Farnborough: 1992. Vol. 21, Iss. 1; pg. 58

Dearborn, D. C., & Simon, H. A. "Perception sélective et identification : l'exemple des cadres", dans *Administration et processus de décision*, Herbert A. Simon, Édition Économica, Paris, 1983, page 278-283

Denison, Daniel; Hart, Stuart; Kahn, Joel, « From chimneys to cross-functional teams : Developing and validating a diagnosis model », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, (Aug., 1996), page 1005-1023

Dutton, Jane E, Dukerich, Janet M, Harquail, Celia V., "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Jun 1994, Vol. 39, Iss. 2; p.239

Fisher, Robert J.; Maltz, Elliot; Jaworski, Bernard J., "Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification", *Journal of Marketing*, New York: Jul 1997, Vol. 61, Iss. 3; pg. 54

Fligstein, Neil, "The Spread of the Multidivisional Form, 1919-79," *American Sociological Review*, (50) 1985: 377-391.

Fligstein, Neil, "The Intraorganizational Power Struggle: The Rise of Finance Presidents in Large Corporations, 1919-1979," *American Sociological Review*, (52) 1987: 44-58.

Freund, Julien, « Etudes sur Max Weber », Librairie Droz, Genève, 1990

Grawitz, Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 8^{ième} édition, Dalloz, Paris, 1990

Griffin, Abbie; Hauser, John R., "Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature", *The Journal of Product Innovation Management*, New York, May 1996. Vol. 13, Iss. 3; pg. 191

Griffin, Abbie, Hauser, John R., "Patterns of Communications Among Marketing, Engineering and Manufacturing – A comparaison between two product teams", *Management Science*, Mar 1992. Vol. 38, Iss. 3; pg. 360

Hambrick. D. C., & Mason, P. A., "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9: 293-206, 1984

Hanks, Steven H, Chandler, Gaylen, « Patterns of functional specialization in emerging high tech firms », *Journal of Small Business Management*, Milwaukee: Apr 1994. Vol. 32, Iss. 2; pg. 23

Huber, George P.; McDaniel, Reuben R., «The Decision-Making Paradigm of Organizational Design », *Management Science*, Vol. 32, No. 5, May, 1986, pp. 572-589.

Kazanjian, Robert K., Drazin, Robert, « A stage contingent model of desing and growth for technology based new ventures », *Journal of Business Venturing*, volume 5, page 137-150

Kuhn, Thomas S., « La structure des révolutions scientifiques », Édition Flammarion, Paris, 1972

Lallement, Michel, « Histoire des idées sociologiques », Nathan – CIRCA Économie sciences sociales, Paris, 1993 pages 210-211

Lessard, Donald; Zaheer, Srilata, « Breaking the silos : Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rate », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 7 (jul., 1996), page 513-533

Maccoby, Michael, "Building cross-functional capability: What it really takes" *Research Technology Management*, Washington: May/Jun 1999. Vol. 42, Iss. 3; pg. 56

Maltz, Elliot; Kohli, Ajay K., « Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms » *Academy of Marketing Science Journal*, Fall 2000, Volume 28, Issue 4, Page 479

Masterman, Margaret, 'The Nature Of A Paradigm', dans I. Lakatos & A. Musgrave, « Criticism And The Growth Of Knowledge », Cambridge University Press, 1970, pp 59-89

McDonald, Malcolm H. B., "Ten Barriers to Marketing Planning ", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara: Winter 1992, Vol. 7, Iss. 1; pg. 5

Purser, Ronald E.; Park, Changkil; Montuori, Alfonso, «Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm? », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4. (Oct., 1995), pp. 1053-1089

Peters, John, "On structures", *Management Decision*, London: 1993. Vol. 31, Iss. 6; pg. 60, 3 pgs

Pfeffer, Jeffrey, "Barrier to the advance of organizational science : Paradigm", *Academy of management review*, oct 1993, vol. 18, no. 4, page 599

Popper, Karl, 'Normal science and it's dangers', dans I. Lakatos & A. Musgrave, « Criticism And The Growth Of Knowledge », Cambridge University Press, 1970, pages 51 à 58

Posner, Barry Z.; Randolph, W. Alan; Schmidt, Warren H., « Managerial Values Across Functions », *Group & Organization Management*; Dec 1987; 12, 4 ; pg. 373

Proehl, Rebecca A., "Enhancing the effectiveness of cross-functional teams", *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford: 1996. Vol. 17, Iss. 5; pg. 3

Pugh, D.S., D.J. Hickson, C. r. Hinings and C. Turner. "The Context of Organizational Structure". *Administrative Science Quarterly*, (1969) vol. 14, pages 91-114

Quivy, R., Van Campenhoudt, L., "Manuel de recherche en sciences sociales", Dunod, Paris, 1995

Simon, Herbert A., "Administration et processus de décision", Économica, Paris, 1983

Schils, E., Finch, H., « *The methodology of the social sciences* », The Free Press, New York, 1949 : Chapitre « On the "ideal-type" », pages 89-95

Stank, Theodore P.; Daugherty, Patricia J.; Ellinger, Alexander E., "Marketing/logistics integration and firm performance", *International Journal of Logistics Management*, 1999, vol. 10, page 11

Sterman, John D., Wittenberg Jason, « Path dependance, competition and succession in the dynamics of scientific revolutions », *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science. (May - Jun., 1999), page 322

Waller, Mary J, Huber, George P, Glick, William H, "Functional background as a determinant of executives selective perception", *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: Aug 1995, Vol. 38, Iss. 4; page 943

Watkins, John, 'Against normal science', dans I. Lakatos & A. Musgrave, « Criticism And The Growth Of Knowledge », Cambridge University Press, 1970

Weber, Max, « Essais sur la théorie de la science », Paris, Plon, 1965.