INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

Bell & Howell Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600

UMI[®]

**Le syndrome du survivant et la fonction publique fédérale du Canada:
une étude théorique à la lumière de la théorie critique
et de la déconstruction derridéenne**

by

Christan Rouillard, M.Sc.

A thesis submitted to the
Faculty of Graduate Studies and Research
in partial fulfillment of the
requirements for the degree of

Doctor of Philosophy

Department of Political Science

Carleton University
Ottawa, Ontario
November 1999

© copyright 1999
Christian Rouillard

National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-48352-5

Canada

The undersigned hereby recommend to
the Faculty of Graduate Studies and Research
acceptance of the thesis,

**LE SYNDROME DU SURVIVANT ET LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE DU
CANADA: UNE ÉTUDE THÉORIQUE À LA LUMIÈRE DE LA THÉORIE CRITIQUE
ET DE LA DÉCONSTRUCTION DÉRIDDIÈNNE**

submitted by

Christian Rouillard, B. Sc., M. Sc.

in partial fulfilment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy

Chair, Department of Political Science

Thesis Supervisor

External Examiner

Carleton University
November 25, 1999

Résumé

La discussion théorique des quelques trois cents pages suivantes s'intéresse, à travers une combinaison iconoclaste de la théorie critique des études managériales et de la déconstruction derridéenne, au syndrome du survivant en tant que principal effet pervers de la réduction des effectifs, donc en tant que phénomène organisationnel différencié. Bien qu'elle soit une thèse théorique, donc soucieuse de construire un discours susceptible d'être généralisé à un nombre élevé d'organisations, soient-elles publiques ou privées, tout autant que d'entraîner des recherches empiriques à la lumière des réflexions et des idées qu'elle contient, donc de témoigner d'une capacité heuristique propre à une recherche théorique, ladite thèse n'en contient pas moins une partie empirique, en l'occurrence une étude de cas de réduction des effectifs dans une unité organisationnelle liée à un ministère fédéral.

La démarche ici privilégiée est celle dite de la théorie ancrée dans la réalité. En ce sens, cette partie empirique ne vise ni ne permet de confirmer ou d'infirmer certains éléments du discours théorique, mais vise plutôt à participer à son enrichissement et à sa sophistication d'une manière autrement irremplaçable. Cette démarche illustre bien la nécessité pour le chercheur théorique, d'aller dans le monde réel, d'aller sur le terrain comme le veut l'expression consacrée. Dans ce cas-ci, cette visite du terrain constitue d'ailleurs une étape charnière dans cette recherche théorique, un moment à partir duquel s'est modifiée et élargie le sens et la direction de la réflexion théorique sur le syndrome du survivant.

Simplement dit, cette dissertation théorique sur le syndrome du survivant se compose de trois grandes parties complémentaires, chacune de celles-ci enrichissant d'autant la rigueur, la cohérence et l'intérêt des autres. La première partie, qui se compose des chapitres un (1) et deux (2), présente une interprétation personnelle et réflexive de deux courants académiques par trop souvent considérés antinomiques, soit la théorie critique des études managériales et la déconstruction derridéenne. Insistant sur certains de leurs éléments respectifs, en gommant d'autres non pertinents, et surtout en y ajoutant certains éléments de réflexions originaux, cette première partie est un effort de construire une approche théorique pour les études managériales qui soit résolument critique et d'une sensibilité poststructuraliste, sans pour autant reconduire implicitement la démonisation du management et, à ce titre, lui être éternellement rébarbative.

La seconde partie de cette dissertation, nommément le chapitre trois (3), présente une analyse critique du discours académique dominant, d'une rare homogénéité en sciences sociales, sur le syndrome du survivant et la dynamique qui le lie à la réduction des effectifs. Pour des raisons qui y sont longuement explicitées et qui touchent à la fois les niveaux conceptuel, théorique, empirique et prescriptif, ce chapitre conclut à la non existence dudit syndrome, non seulement dans le cas de la fonction publique du Canada, mais encore pour toute autre organisation, soit-elle publique ou privée. Les implications théoriques de cette conclusion pour le management

y sont également discutées, parmi lesquelles la pérennité de la métaphore organo-mécaniste et la dérive biomédicale et, peut-être plus important, le contrôle sociopsychologique et l'apolitisme organisationnel.

La troisième et dernière partie de cette dissertation, nommément les chapitres quatre (4), cinq (5) et six (6), présente une analyse des grands textes managériaux de construction identitaire et d'orientation symbolique dans la fonction publique fédérale du Canada, à la lumière de l'approche théorique iconoclaste des premiers chapitres, permettant ainsi de définir et comprendre le contexte discursif et organisationnel dans lequel se trouve l'unité organisationnelle retenue pour l'étude de cas, comme de participer à l'élaboration d'une explication alternative à celle dominante, même unique, au sein de la littérature spécialisée. Ainsi, cette dissertation se termine sur ce que le principal effet pervers ou la principale conséquence non voulue de la réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada n'a rien à voir avec le syndrome du survivant, tel qu'à ce jour défini et compris, mais tient plutôt à ce que celle-ci, en tant que processus/décision managérial, en tant que grand changement organisationnel, participe à la construction et à la diffusion d'une culture organisationnelle de désabusement, distincte de celle d'aliénation, tout autant que de celle de cynisme. En définitive, cette dissertation théorique constitue une rupture prononcée de tout ce qui s'est écrit sur le syndrome du survivant depuis les premiers balbutiements de cette littérature, il y maintenant près de quinze ans.

Remerciements

Un projet de longue haleine comme celui d'une thèse de doctorat repose évidemment sur la participation et la complicité d'un grand nombre de personnes, en commençant bien entendu par le directeur de thèse qui, par-delà la supervision des activités de recherche, joue également un rôle névralgique pour tout ce qui touche l'aspect logistique dudit projet. Pour son soutien dynamique et continu, pour son inébranlable confiance et sa grande ouverture d'esprit, de même que pour la rigueur de ses commentaires, de ses suggestions et de ses critiques, je remercie chaudement mon directeur, le professeur François Rocher.

Pour leur indéfectible collaboration à cette démarche de recherche et pour m'avoir permis de bénéficier de leur précieuse expertise particulière, je remercie les deux autres membres de mon comité de thèse, le professeur Scott Bennett et le docteur James Mitchell.

Pour leurs évaluations érudites et constructives de cette thèse, je remercie le professeur James Iain Gow (examineur externe) de l'Université de Montréal et la professeure Frances Abele (examinatrice interne) du *School of Public Administration (Carleton University)*.

Pour avoir stimulé à plusieurs reprises et de plusieurs façons la réflexion sur laquelle repose cette thèse théorique, je remercie la professeure Sharon Sutherland.

Pour son constant intérêt envers cette recherche, pour son soutien moral, sinon psychologique, de même que pour la patience et la tolérance dont elle a su faire preuve au cours de mes études doctorales, je remercie ma conjointe Sophie Bélanger.

Pour leur appui moral et financier auxdites études doctorales, je remercie mes parents Jeannine et Claude Rouillard.

Pour leur contribution financière à mes études de troisième cycle, je témoigne ma reconnaissance au Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) et au *Ontario Graduate Scholarships (OGS)*.

Enfin, pour être une inépuisable source d'émerveillement, de joie et de fierté, je remercie mon merveilleux petit bonhomme Alexandre à qui je dédie cette thèse.

Table des matières

Résumé.....	iii
Remerciements.....	v
Introduction.....	1
Chapitre 1: Un syncrétisme méthodologique: la déconstruction derridéenne et l'entretien de recherche non directif mitigé.....	10
L'empirique comme élément constitutif de la réflexion théorique.....	12
La déconstruction derridéenne: une irréductible dimension critique.....	14
Quelques concepts déconstructionnistes.....	20
Un appel soutenu à la discussion et au débat d'idées.....	28
Un certain esprit derridéen.....	30
Une démarche de recherche qualitative.....	33
L'entretien de recherche non directif mitigé.....	37
Chapitre 2: Une théorie critique des études managériales.....	41
Un cadre théorique iconoclaste.....	43
Un enrichissement féministe fragile.....	47
Une sensibilité postmoderniste hésitante.....	47
Une rationalité éclatée.....	55
Une multiplicité d'identités organisationnelles.....	65
Par-delà la fausse dichotomie de l'individualisme méthodologique et du holisme.....	71
Une efficacité polysémique et dé-réifiée.....	79
Un danger paradoxal pour une approche critique.....	85
Chapitre 3: Le syndrome du survivant: un phénomène organisationnel problématique.....	88
Vers une définition du syndrome du survivant.....	90
La primauté de la justice organisationnelle.....	94
Un guide d'action managériale: la conjugaison des responsabilités organisationnelle et individuelle.....	99
...à l'apolitisme et au contrôle sociopsychologique.....	104
L'étonnante adéquation de la précarité à la ténuité empirique.....	113
De l'élasticité conceptuelle à la dégénérescence théorique.....	126
La Réingénierie des processus d'affaires ou l'innovation archaïque.....	138
De la métaphore organo-mécaniste à la dérive biomédicale.....	147
Un management à l'écoute ou le pouvoir de séduction d'un discours....	154
Sur le machiavélisme du syndrome du survivant en tant que construction promanagériale.....	158
Un discours théorique constructif et optimiste.....	160

Chapitre 4: La fonction publique fédérale et Revenu Canada: un contexte discursif et organisationnel confus.....	164
Le management du troisième type en tant qu'exercice d'orientation symbolique et de construction identitaire.....	166
La qualité de la gestion et le service au public: l'incompréhensible réconciliation du client au citoyen.....	171
<i>La Relève</i> ou la reconduction de la continuité à travers la rupture.....	178
La quête d'équilibre entre les rationalités managériale et juridique: de la complémentarité à la contradiction.....	185
Responsabilité individuelle et participation collective: une célébration tacite de l'empouvoirement sybillin.....	191
 Chapitre 5: Revenu Canada: Le cas de l'unité organisationnelle de Douanes et Accise à l'Aéroport de Mirabel.....	200
Quelques considérations méthodologiques supplémentaires.....	202
Le point de vue de l'agent et du superviseur de douanes.....	206
Sur le travail de l'agent de douanes.....	206
Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences.....	207
Sur les autres changements significatifs.....	211
Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale.....	214
Le point de vue du directeur-adjoint, opérations voyageurs.....	214
Sur le travail du directeur-adjoint.....	214
Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences.....	215
Sur les autres changements significatifs.....	217
Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale.....	219
Le point de vue du directeur du district des aéroports de Montréal.....	220
Sur le travail du directeur du district des aéroports.....	220
Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences.....	222
Sur les autres changements significatifs.....	224
Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale.....	224
Retour théorique sur le syndrome du survivant: une interprétation critique de l'étude de cas.....	224
 Chapitre 6: Syndrome du survivant et métaphore syncrète-politique vers la pérennité d'une culture organisationnelle de désabusement.....	236
Sur la rupture du contrat éthico-politique entre l'individu et l'organisation ou le nouveau contrat psychologique.....	238
Les cultures organisationnelles: de l'outil de manipulation et de contrôle managérial au processus social.....	247
À la recherche du leadership: entre l'incommensurable et l'incontournable.....	254
Ni de l'aliénation, ni du cynisme, mais du désabusement.....	259
 Conclusion.....	271

Figures et tableaux

Figure 1.....	34
Figure 2.....	119
Tableau 1.....	243
Tableau 2.....	244
Tableau 3.....	245
Tableau 4.....	248
Tableau 5.....	250

Bibliographie.....	282
---------------------------	------------

Annexe 1.....	309
----------------------	------------

Un cadre pour <i>La Relève</i>	310
--------------------------------------	-----

Annexe 2.....	311
----------------------	------------

Questionnaire des entretiens de recherche non directifs mitigés.....	312
--	-----

A mon fils, Alexandre

**«Ce n'est pas tout ce que les gens ignorent qui cause problème;
c'est tout ce qu'ils savent et qui n'est pas vrai».**
- Mark Twain

Introduction

Phénomène organisationnel dont l'existence même n'est reconnue que depuis quelques années par les communautés académique et managériale,¹ le syndrome du survivant est cet effet pervers ou conséquence non voulue qui se développe suite à une réduction des effectifs, parfois appelée décroissance organisationnelle, affectant d'une manière négative les attitudes et les comportements de certains individus, ceux dits à risque, au sein de l'organisation. Les symptômes qui lui sont le plus couramment associés sont ceux de la colère, la dépression, la peur, la méfiance et la culpabilité.² D'un point de vue managériale, la dimension problématique du phénomène tient à ce que la réduction des effectifs, stratégie privilégiée pour accroître l'efficacité et l'efficience,³ débouche sur la situation contraire, à savoir un nombre élevé d'individus qui ont une capacité réduite de prendre des risques, qui se dissocient partiellement de leur travail et, par-delà, de l'organisation ou de l'unité organisationnelle elle-même. Le double objectif d'accroître l'efficacité et l'efficience devient alors hors d'atteinte, si ce n'est que l'un et l'autre se trouvent même subséquentement réduits. En d'autres mots, le développement du syndrome du survivant dans une organisation suite à une réduction de ses effectifs entraîne l'exact contraire de l'objectif

¹ Joel Brockner, qui a beaucoup écrit sur le sujet et qui continue toujours de le faire, fut un des premiers à s'y intéresser vers le milieu des années quatre-vingts. Voir tout particulièrement Joel Brockner, J. Davy et C. Carter, «Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt: Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 1985, 36, 229-244 ou encore Joel Brockner, Steven L. Grover, Thomas F. Reed, Rocki Lee DeWitt et Michael N. O'Malley, «Survivors' Reactions to Layoffs: We Get By With a Little Help from Our Friends», *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32, 526-541.

² David M. Noer, *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1993; Joel Brockner, «The Impact of Layoffs on the Survivors», *Supervisory Management*, February 1986, 2-7.

³ James B. Shaw et Elaine Barrett-Power, «A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing», *Human Relations*, 1997, 50 (2), 109-127; Deborah Dougherty et Edward H. Bowman, «The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation», *California Management Review*, 1995, 37 (4), 28-44; Steve J. Kozlowski, Georgia T. Chao, Eleanor M. Smith et Jennifer Hedlund, «Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1993, 8, 263-332.

recherché par cette dernière stratégie managériale. En ce sens, il est difficile, toujours d'un point de vue managérial, d'imaginer pire effet pervers.

Malgré l'existence d'une littérature spécialisée imposante sur la réduction des effectifs, le syndrome du survivant n'a toujours pas fait l'objet, dans une perspective de recherche fondamentale, d'une discussion théorique qui dépasse vraiment le seul niveau d'analyse sociopsychologique. Sans négliger pour autant l'importance de ce dernier, nécessaire pour saisir les conséquences du phénomène sur les attitudes et les comportements individuels, il est souhaitable de le soumettre, pour mieux comprendre la nature et l'ampleur théorique du phénomène, à une analyse critique plus large qui tienne également compte des niveaux d'analyse structurel et écologique. Du côté académique, parmi les cent-vingt-trois dissertations de langues anglaise et française consacrées d'une manière ou d'une autre à la réduction des effectifs depuis le début des années quatre-vingts,⁴ seulement huit s'intéressent au syndrome du survivant.⁵ Parmi celles-ci, sept s'inscrivent dans une perspective de recherche appliquée, alors même que

⁴ Cette information a été obtenue grâce à une recherche bibliographique réalisée à partir de la version électronique du *Dissertation Abstracts International. A: Humanities and Social Sciences*. Il importe d'ajouter que les commentaires sur ces dissertations sont fonctions des résumés contenus dans ledit *Abstract* et non d'une lecture des dissertations elles-mêmes, dont l'accès demeure, encore aujourd'hui, sévèrement réduit par des considérations logistiques et pécuniaires.

⁵ Richard E. Corum, *The Impact of a Layoff on Survivors*, D.B.A. Dissertation, Nova Southeastern University, 1995; Shari Ann Duron, *The Reality of Downsizing - What Are the Productivity Outcomes?*, Ph.D. Dissertation, Golden Gate University, 1993; Joe Carruth Hutchinson, *An Examination of Individual Level Effects of Downsizing in a Food Service Organization*, Ph.D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1994; Sandra Jean Koesterer, *The Relationship Between Demographic Variables and Job Insecurity of the Survivors of a Corporate Downsizing*, D. Mgt. Dissertation, Webster University, 1994; Ann Marie Neal, *Surviving Downsizing: An Organizational Case Study*, Psy. D. Dissertation, California School of Professional Psychology at Berkeley, 1994; Marion Owyar-Hosseini, *An Examination of Individual Level Responses to Decline and Downsizing in the Savings and Loan Industry*, Ph.D. Dissertation, University of Houston, 1990; Larry B. Pedersen, *The Effects of Organization Downsizing on the Survivor Work Force - An Investigation of the Effects of Layoff Process on Work Performance of Those Who Remain Within the Organizational System*, D.B.A. Dissertation, Nova University, 1991; David M. Redfield, *An Evaluation of Factors Related to the Management of Personnel Reductions within the Department of the Navy*, D.B.A. Dissertation, United States International University, 1994.

trois de ces dernières souffrent d'un biais managérialiste explicite,⁶ c'est-à-dire qu'elles adoptent implicitement la perspective du management, au détriment de celles des autres acteurs organisationnels qui, ainsi, sont toutes gommées.⁷ Alors que seulement deux de ces huit dissertations privilégient une discussion qui déborde le niveau d'analyse sociopsychologique, la seule à s'inscrire dans une perspective de recherche fondamentale, exempte de biais managérialiste, s'intéresse à une grande entreprise du secteur privé, plus précisément du secteur financier.⁸ Non sans étonner, seul le niveau d'analyse sociopsychologique n'est ici retenu. Parmi ces huit dissertations, enfin, seulement une s'intéresse à une organisation du secteur public, une organisation militaire, à savoir le Département de la marine des États-Unis.⁹ Aucune ne privilégie une discussion proprement théorique où l'existence même du syndrome du survivant, en tant que phénomène organisationnel distinct, autonome et différencié, est questionnée, où celle-ci est soumise à une interrogation critique propre à une recherche fondamentale. Au contraire, l'existence du dit phénomène, au niveau à la fois conceptuel et théorique, est invariablement prise pour acquise.

Par-delà ces dissertations, la littérature spécialisée sur le syndrome du survivant, étonnamment homogène, souffre de ce que l'empirique et le prescriptif, victimes d'un biais managérialiste endémique, y occupent toute

⁶ Les sept premières sont celles de Corum, de Duron, de Hutchinson, de Koesterer, de Neal, de Pedersen et de Redfield, alors que les trois dernières sont celles de Koesterer, de Neal et de Pedersen. Voir la note précédente.

⁷ Il importe de préciser ici, afin d'éviter toute confusion, que le qualificatif managérialiste ne renvoie donc pas au courant du nouveau management public, parfois appelée managérialisme (public) ou même nouveau managérialisme (public). Il renvoie plutôt aux managers eux-mêmes, au management de l'organisation, aux responsables des activités de contrôle et d'évaluation, peu importe l'obédience idéologique, peu importe que ceux-ci se réclament ou non des préceptes et des enseignements du nouveau management public.

⁸ Les deux premières sont celles de Duron et Redfield, alors que la dernière est celle de Owyar-Hosseini. Voir la note 6.

⁹ Celle de Redfield. Voir la note 6.

la place, ignorant de surcroît systématiquement, dû à leur non réflexivité, le problème épistémologique fondamental suivant:

The basic danger of descriptive research is failing to consider alternative systems in which meaninglessness and powerlessness are minimized or eliminated. With limited awareness and lack of experimentation with alternative realities, resignation in accepting as human nature the pathological status quo evidence in the descriptive data is likely.¹⁰

Qu'en est-il vraiment, par-delà la définition générale introduite en début d'introduction ? Quels sont les éléments constitutifs essentiels du syndrome du survivant, ceux qui lui appartiennent en propre et en font, par voie de conséquence, un phénomène organisationnel à distinguer de tous les précédents, de tous ceux déjà connus et reconnus problématiques pour le management renouvelé et les individus-membres de l'organisation ? Et, par-delà, comment peut-on expliquer d'un point de vue théorique la naissance, le développement, de même que la cristallisation subséquente du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié ? Et quels sont donc, toujours au niveau théorique, les particularismes de la réduction des effectifs, non seulement en tant que processus mais aussi en tant que décision, dans le contexte discursif et organisationnel particulier du secteur public fédéral du Canada ? Et peut-on identifier et expliquer d'autres effets pervers, au demeurant peut-être plus significatifs et problématiques que ne le suggère le discours dominant sur ledit syndrome ? Succinctement résumé, le syndrome du survivant est-il vraiment le principal effet pervers de la réduction des effectifs en tant que décision / processus managérial ?

À cette fin, cette dissertation présente une analyse théorique du discours dominant sur le syndrome du survivant, d'une rare homogénéité en sciences sociales, autant comme phénomène organisationnel différencié

¹⁰ Gary Gemmill et Judith Oakley, «Leadership: An Alienating Social Myth ?», *Human Relations*, 1992, 45 (2), 124.

que comme principal effet pervers de la réduction des effectifs, à la lumière d'une interprétation personnelle, donc réflexive et originale, d'une théorie critique des études managériales et de la déconstruction derridéenne qui, ainsi, débouche sur leur combinaison hétéroclite. Se réclamant à la fois d'une dimension critique et d'une sensibilité poststructuraliste, distincte de celle postmoderniste à laquelle elle ne saurait être réduite ou confondue, cette discussion théorique constitue une rupture distinctive et prononcée de la compréhension jusqu'alors reconduite sur le syndrome du survivant. Pour des raisons, explicitées dans le chapitre trois, qui touchent à la fois les niveaux conceptuel, théorique, empirique et prescriptif, elle débouche non pas sur le rejet partiel de ladite compréhension, sur le seul abandon de certains de ses éléments constitutifs pour lui en substituer d'autres et, du coup, participer à la consolidation théorique du discours dominant, voir hégémonique, sur le syndrome du survivant, pas plus d'ailleurs qu'elle ne propose ou construit une nouvelle compréhension prétendument plus critique de ce syndrome, participant du coup à sa réification en tant qu'objet d'étude et problématique managériale. Beaucoup plus sévère, la rupture de laquelle se réclame cette dissertation théorique tient à ce que celle-ci conteste, par-delà le discours dominant sur ledit syndrome, l'existence même de ce dernier, tout autant en tant que phénomène organisationnel différencié qu'en tant que principal effet pervers de la réduction des effectifs ou de la décroissance organisationnelle.

Toujours à la lumière d'une combinaison iconoclaste et réflexive d'une théorie critique des études managériales et de la déconstruction derridéenne, construite dans les deux premiers chapitres et soucieuse de rejeter la démonisation du management dont souffrent par trop souvent les approches critiques, le chapitre quatre propose une analyse des grands textes

managériaux de la fonction publique fédérale du Canada, ceux dits de construction identitaire et d'orientation symbolique et qui témoignent, à ce titre, du projet managérial de renouvellement et de modernisation, bref de redéfinition, de ladite fonction publique fédérale, à travers un management du troisième type qui met l'accent, entre autres choses, sur la culture organisationnelle, tout autant qu'il s'inspire de certains éléments constitutifs du nouveau management public. Le chapitre cinq présente une étude de cas détaillée, reposant sur vingt-cinq (25) entretiens de recherche non directifs mitigés, d'une unité organisationnelle frappée par une sévère réduction des effectifs. Cette unité organisationnelle, comme nous le verrons à ce chapitre, présente des caractéristiques particulièrement favorables à la naissance et la cristallisation du syndrome du survivant, tel que compris par le discours académique dominant. Il va sans dire qu'elle représente, à ce titre, un intérêt prononcé et qu'elle s'insère d'autant mieux dans une démarche dite de théorie ancrée dans la réalité, où l'empirique est un élément constitutif de la réflexion théorique, comme celle privilégiée dans cette partie de la dissertation.

Le dernier chapitre, s'appuyant sur l'analyse critique du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel distinct, de même que sur la discussion théorique des deux chapitres précédents, en vient à suggérer, dans le cas de la fonction publique fédérale du Canada, qu'au lieu de s'inscrire dans une dynamique de rupture, comme le suggère le discours académique dominant, la réduction des effectifs s'inscrit au contraire dans une dynamique de continuité avec les grands changements organisationnels qui, eux-mêmes, découlent du nouveau management public. En ce sens, la critique du syndrome du survivant développée au fil de cette dissertation théorique débouche, au bout du compte, sur une remise en question de

l'exercice de renouvellement et de modernisation, donc de redéfinition, de la fonction publique fédérale. Ainsi, à travers cette discussion théorique du syndrome du survivant, se construit une critique de fond qui s'adresse non seulement au discours académique dominant sur ce dernier, mais aussi à certains éléments constitutifs du nouveau management public lui-même. Encore faut-il ajouter que ce dernier chapitre propose, à travers la métaphore de la continuité qu'il privilégie eu égard à la réduction des effectifs, que le principal effet pervers de cette dernière, dans le cas de la fonction publique fédérale du Canada, tient à ce qu'elle participe, peut-être même plus que tout autre grand changement organisationnel, à la construction et à la diffusion incrémentales, mais soutenues, d'une culture de désabusement, elle-même d'autant plus significative et problématique qu'elle est sujette à la pérennité.

En définitive, cette dissertation contribue à rendre plus facilement accessible des approches théoriques qui se caractérisent, malgré leurs qualités respectives, par un hermétisme prononcé qui, faut-il bien admettre, réduit d'autant leur intérêt et leur pertinence auprès des non-initiés et, par-delà, participe à maintenir celles-ci dans leur état endémique de marginalisation au sein de la théorie de l'organisation et des études managériales. À cet effort d'accessibilité théorique, se conjuguent des éléments constitutifs propres à une interprétation critique et réflexive de ces mêmes approches, donc des ajouts théoriques originaux qui, jusqu'alors, ne se retrouvent ni dans l'une ni dans l'autre, comme par exemple ceux sur la rationalité éclatée et ceux sur la multiplicité des identités organisationnelles. En définitive, le choix de ces deux approches iconoclastes, de la théorie critique des études managériales et de la déconstruction derridéenne, s'explique d'abord et avant tout par un souci prononcé de tenir compte dans l'analyse et la réflexion théoriques de la pluralité des discours, des compréhensions et des sensibilités des différents

acteurs organisationnels, de même que du caractère toujours problématique et incertain des communications et des interactions organisationnelles. Ce choix vise aussi à ne pas reconduire un biais managérialiste, c'est-à-dire à ne pas adopter mécaniquement le point de vue des hauts gestionnaires, à ne pas le considérer seul et unique, ou même incontournable, mais à inscrire celui-ci parmi les autres possibles et, ainsi, à éviter sa réification tacite. En d'autres mots, il ne s'agit surtout pas de négliger celui-ci, ni de le démoniser, mais bien de le considérer plus comme un point de départ analytique que comme un point d'arrivée prescriptif. Enfin, cet accent sur la pluralité des points de vue et des perspectives, sur l'irréductible polysémie du langage, donc de la communication, apparaît particulièrement approprié pour une dissertation théorique qui s'intéresse, entre autres choses, à la culture organisationnelle en insistant sur ce qu'une organisation complexe ne renvoie jamais à une seule et unique culture, mais toujours à plusieurs, parfois complémentaires, souvent conflictuelles.

Évidemment, cette dissertation se veut d'abord et avant tout une contribution théorique sur le syndrome du survivant et, par-delà, sur la réduction des effectifs ou la décroissance organisationnelle. De surcroît, elle contient plusieurs éléments de discussion qui rejoignent ou interpellent les littératures spécialisées sur la culture organisationnelle, sur le leadership et la confiance dans l'organisation, de même que sur le problème fondamental du management dit du troisième type, à savoir la participation, de même que l'empouvoirement qui s'y conjugue. En ce qu'elle contient aussi une critique explicite de certains éléments spécifiques du nouveau management public, elle participe également, à sa façon, à un enrichissement théorique de cette dernière littérature.

Chapitre 1:
Un syncrétisme méthodologique: la déconstruction derridéenne
et l'entretien de recherche non directif mitigé

Ce premier chapitre, pivot méthodologique de cette dissertation théorique sur le syndrome du survivant, a pour premier objectif d'explicitier, d'une manière aussi accessible que rigoureuse, la démarche critique par trop souvent nébuleuse et hermétique de la déconstruction derridéenne, c'est-à-dire celle construite au cours des quelques trente dernières années par le philosophe français Jacques Derrida. Soucieux de démontrer la réflexivité et le sens autocritique nécessaires à une thèse théorique, tout particulièrement à une thèse critique qui prétend être une rupture prononcée du discours quasi-hégémonique sur son objet d'étude, ce chapitre est lui-même à la fois un exercice de déconstruction et de construction en ce qu'il dépasse la seule présentation orthodoxe et mécaniste de la démarche derridéenne de laquelle il se réclame, ce qui, comme nous le verrons dans les pages suivantes, serait d'ailleurs pour le moins paradoxal, pour en développer une lecture et une interprétation personnelles qui insistent d'abord et avant tout sur l'intérêt de combiner ladite démarche avec celle de la théorie critique des études managériales, elle-même longuement explicitée dans le second chapitre.

Rejetant la dérive relativiste qui amenuise le potentiel critique de plusieurs discours postmodernistes et/ou poststructuralistes, parmi lesquels certaines démarches déconstructionnistes comme celle de Paul de Man et du courant anglo-saxon qu'il a fortement inspiré, de même que soucieux de ne pas reconduire une vision quasi-caricaturale du champs traditionnel duquel cette dissertation s'éloigne et se dissocie en partie, ce chapitre privilégie une compréhension de la déconstruction derridéenne qui ne repose pas sur un enthousiasme débridé envers cette même démarche, pas plus d'ailleurs qu'il ne partage l'ensemble des prétentions de distinction et d'enrichissement qui lui sont souvent associées. Plus modestement, ce chapitre, et l'ensemble de cette dissertation théorique, se réclament d'un certain esprit derridéen, de sa

dimension résolument critique, de son accent sur le caractère problématique du langage et des communications, de son accent sur la nécessité de dépasser les compréhensions dichotomiques, plus intuitives qu'analytiques, de tout texte et, par-delà, de celui sur la primauté du contexte, celui organisationnel tout autant que celui discursif, pour mieux interpréter et comprendre tout phénomène ou problématique sociaux, comme le syndrome du survivant et la réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada.

Avant de plonger dans l'univers déconstructionniste de Derrida, ce chapitre explicite la démarche d'analyse organisationnelle qualitative qui s'y conjugue, tout particulièrement la nature de l'entretien de recherche non directif mitigé privilégié pour créer l'information sur laquelle repose l'étude de cas du chapitre cinq qui, s'inscrivant lui-même dans une perspective de théorie ancrée dans la réalité, témoigne de l'impérieuse nécessité pour un discours théorique de se pencher sur le terrain, de mettre à contribution l'empirique, non pas pour infirmer ou confirmer une hypothèse heuristique donnée, mais bien pour accroître tout autant l'étendue que la complexité de la réflexion théorique de ladite dissertation. En ce sens, le terrain demeure, pour les études managériales et la théorie de l'organisation, soit-elle critique ou traditionnelle, une étape incontournable de la recherche théorique.

L'empirique comme élément constitutif de la réflexion théorique

S'inscrivant dans une démarche dite de théorie ancrée dans la réalité,¹ la partie empirique de cette dissertation théorique se divise en deux sections distinctes, mais inextricablement liées l'une à l'autre. La première s'intéresse au discours managérial sur la culture organisationnelle, aux efforts discursifs et rhétoriques de la haute fonction publique pour accroître

¹ Alan Bryman et Robert G. Burgess (sous la direction de) *Analyzing Qualitative Data*, Londres et New York, Routledge, 1994.

l'identification des fonctionnaires subalternes² envers leur ministère en particulier et/ou le service public en général. Elle vise ainsi à identifier et comprendre les principaux éléments constitutifs de ce discours qui, par-delà l'accroissement du sentiment d'appartenance des fonctionnaires, cherche celui de leur participation, de leur enthousiasme, de leur créativité et de leur potentiel d'innovation. Il est essentiel ici de s'interroger longuement sur les présupposés idéologiques, sur les préférences et les valeurs politiques véhiculés à travers ce discours managérial³, comme il importe d'en faire ressortir la vision hégémonique, celle la plus souvent reconduite, sur les individus et les groupes, ceux de l'intérieur de l'organisation comme ceux de l'extérieur, de même que sur les relations, dynamiques et changeantes, qui les relient les uns aux autres.

La seconde section, quant à elle, s'intéresse aux perceptions, aux attitudes et aux comportements des fonctionnaires subalternes, à la fois eu égard au discours managérial dominant et à la réduction des effectifs, soit-elle réelle ou anticipée. Elle cherche plus spécifiquement à comprendre et expliciter la nature du syndrome du survivant tel qu'interprété et vécu par les fonctionnaires subalternes, à identifier ses éléments constitutifs, de même que ses conséquences, réelles et potentielles, sur la culture organisationnelle. Comme dans le cas du discours managérial, il est ici essentiel de s'interroger sur les présupposés idéologiques, les préférences

² A défaut de meilleure expression, celle de fonctionnaires subalternes est ici utilisée pour décrire les individus qui occupent les fonctions de gestionnaire de première ligne et d'employés/exécutants. Bien qu'aucun de ces deux groupes ne participe directement à l'élaboration du discours managérial, le premier participe toutefois à sa diffusion auprès du second.

³ Nous sommes bien entendu conscients de ce qu'il n'existe jamais un et un seul discours managérial dans une organisation aussi grande et complexe que celles composant le secteur public fédéral, pas plus, faut-il ajouter, que le management n'y constitue une groupe homogène. Le discours managérial ici retenu renvoie tout simplement à celui dominant, à celui qui tente d'imposer son hégémonie sur tous les autres.

culturelles et les valeurs politiques implicites au point de vue des fonctionnaires subalternes, à la fois en ce qui à trait au discours managérial dominant et au syndrome du survivant. L'information créée permettra également par la suite de confronter le discours managérial à son interprétation dominante et, par-delà, d'établir la distance entre les deux. La conjugaison iconoclaste de deux méthodes de recherche, celles de la déconstruction derridéenne et de l'entretien non directif mitigé, est privilégiée pour créer l'information de cette partie empirique qui, faut-il bien ajouter, ne vise pas la vérification ou la falsification d'une hypothèse de recherche quelconque, mais participe plutôt d'une manière autrement irremplaçable à notre réflexion théorique sur le syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel autonome et différencié.

L'objectif de cette partie empirique n'est donc pas de confirmer ou infirmer notre discours théorique sur ledit syndrome, mais plutôt de l'enrichir, de le rendre d'autant plus rigoureux, d'autant plus intéressant, que le terrain, comme le veut l'expression consacrée, est mis à contribution à même l'exercice de lecture et d'analyse critique sur lequel repose notre discours théorique. En ce sens, c'est la relation dichotomique à travers laquelle sont plus souvent qu'autrement liées les dimensions théorique et empirique de la recherche académique qui est ici rejetée. L'empirique se fonde, en quelque sorte, au théorique. Simplement dit, celui-ci doit se comprendre, au sein d'une démarche itérative comme celle privilégiée dans cette dissertation, comme une étape, un moment, de la réflexion théorique et, de ce fait, comme lui-même un élément constitutif du discours théorique.

La déconstruction derridéenne: une irréductible dimension critique

Bien que cela puisse surprendre, voir provoquer, le lecteur érudit de la théorie critique,⁴ la stratégie de la déconstruction,⁵ celle privilégiée par Derrida, sera mise à contribution pour l'interprétation des documents internes qui rendent compte du discours managérial,⁶ comme pour l'interprétation de l'information créée par les entretiens non directifs des fonctionnaires subalternes. Encore faut-il reconnaître d'entrée de jeu, par souci de réflexivité, que la déconstruction, victime de longue haleine d'un effet mode dans certains cercles littéraires et philosophiques qui, de surcroît, débordent largement le milieu académique, souffre de ce qu'elle est souvent autant une source de confusion que de sophistication théorique. En effet, devenue une espèce de terme/étiquette, elle fait aujourd'hui partie du langage populaire, abondamment utilisée pour décrire tout et rien à la fois, le seul élément commun de son utilisation courante étant qu'il comporte une connotation positive, une espèce de distinction et de sophistication que l'on prête volontiers à l'événement, l'objet ou le phénomène prétendument

⁴ Habermas adresse en effet, depuis plusieurs années, une critique aussi sévère que hâtive envers la déconstruction et, par-delà, l'ensemble de l'oeuvre de Derrida, qu'il associe aux principaux apologistes du postmodernisme et considère, de ce fait, un obstacle à la poursuite du projet de la modernité auquel, et non sans raison, il croit toujours. Pour connaître l'argumentation détaillée de cette critique, voir Jürgen Habermas, *The Philosophical Discourse of Modernity - Twelve Lectures*, Cambridge, Polity Press, 1987. Pour une critique sophistiquée de cette critique, voir Christopher Norris, «Deconstruction, Postmodernism and Philosophy», dans David Wood (sous la direction de) *Derrida - A Critical Reader*, Oxford, Blackwell, 1992, 167-192. Pour quelques commentaires concis mais percutants de Derrida sur cette question, voir Jacques Derrida, *Mémoires pour Paul de Man*, Paris, Galilée, 1988, 225-228.

⁵ Précisons ici, pour le lecteur érudit de la déconstruction, que nous savons pertinemment que Derrida lui-même a toujours refusé de réduire la déconstruction à une philosophie, une théorie ou une méthode ce qui, selon lui, serait contraire à l'esprit même de la déconstruction. Nous croyons pour notre part que dans la mesure où la déconstruction est une forme d'analyse textuelle qui possède, elle aussi, ses concepts et ses règles, elle s'apparente, elle aussi, à une stratégie, aussi distinctive puisse-t-elle se croire.

⁶ Le discours managérial renvoie donc, dans le cadre de ce projet de recherche, à celui privilégié à travers les grands textes d'orientation provenant de la haute fonction publique, soit-elle celle du Conseil privé ou du Conseil du trésor, les conférences du Greffier du Conseil privé, de même que, dans la mesure où ils existent, ceux spécifiques aux ministères qui participent à l'enquête.

déconstruit, prétendument le résultat d'une déconstruction.⁷

Même au sein de la littérature spécialisée, le terme est fréquemment utilisé pour décrire ou nommer un discours, un essai ou une analyse, qui n'a rien en commun avec l'oeuvre de Derrida. Le terme comporte ici aussi une connotation positive qui renvoie à des prétentions de rigueur et de finesse analytiques, de même qu'à une volonté manifeste de s'opposer au discours étudié, d'en offrir une critique qui, au demeurant, peut être tout à fait traditionnelle, voir conservatrice, de même que reposer sur la reconduction rigide d'un positivisme lui-même orthodoxe.⁸ Par-delà cette appropriation idéologique qui, faut-il avouer, tend à vider la déconstruction de son sens même, à quoi renvoie donc vraiment cette dernière ? Et est-il seulement possible de conjuguer celle-ci à la théorie critique, alors même que Alvesson inclue Derrida parmi les apologistes du postmodernisme orthodoxe⁹ et que, de surcroît, Habermas rejette le poststructuralisme auquel s'associe Derrida?¹⁰

La réponse est oui. N'oublions pas que Alvesson prétend lui-même faire, en partie, de la déconstruction¹¹ au sens derridéen du terme et reconnaît, contrairement à plusieurs autres théoriciens critiques,¹² la contribution de Foucault et d'autres poststructuralistes, sans toutefois les

⁷ À titre d'exemple, le terme est utilisé pour décrire l'activité dite du scratching des disc-jockeys qui, par celle-ci, transforme l'écoute d'une musique de danse. Voir «Les D.J. de la déconstruction ou l'univers scratché», *Le Devoir*, les samedi 9 et dimanche 10 janvier 1999, B1.

⁸ Voir Gilles Paquet et Robert Shepherd, «The Program Review Process: A Deconstruction», dans Gene Swimmer (sous la direction de) *How Ottawa Spends 1996-97: Life Under the Knife*, Ottawa, Carleton University Press, 1996, 39-72.

⁹ Alvesson, «The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism».

¹⁰ Bien qu'elle soit toujours peu connue et peu utilisée en administration publique, la déconstruction y a toutefois déjà été conjuguée, d'une manière convaincante, à une perspective critique et féministe. Pour une illustration, voir Symons, «Déconstruction de la culture organisationnelle».

¹¹ Alvesson, «The Play of Metaphors».

¹² Voir, entre autres exemples, John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 1993. Voir particulièrement les chapitres de Thompson, de Mills ainsi que celui de Hearn et Parkin.

nommer, eu égard à l'impossible neutralisation du pouvoir et, par-delà, la nécessité d'accorder à celui-ci une dimension constructive et une place centrale dans l'analyse.¹³ Plus important encore, la déconstruction contient en elle-même une dimension critique, aussi irréductible que complexe, qui ne saurait être exercée sans la plus grande circonspection:

Deconstruction represents a further stage in this resolute critique of the assumptions which prop up our normal idea of the relation between language and reality. To deconstruct a text, in Derridean terms, is to bring out a radical disjunction between logic and rhetoric, intention and sense, what language explicitly *says* and what its figural workings constrain it to *mean*. These techniques are not - as many detractors have claimed - a species of sophisticated verbal sport with anomalies entirely engendered by their own perverse will to problematize language. Deconstruction is the rigorous consequence, not only of structuralist thinking but of any linguistic philosophy basing its methods on the principle that 'meaning determines [or precedes] reference'.¹⁴

Par trop souvent incomprise, autant par ceux qui s'en réclament que par ceux qui la décrient,¹⁵ la déconstruction ne saurait souffrir d'être réduite à une simple échappatoire, faussement philosophique, permettant de sublimer à l'interprétation généralement reconduite d'un discours ou d'un texte sa propre interprétation, elle-même victime des présupposés idéologiques, des préférences et des valeurs politiques de son auteur. La déconstruction derridéenne n'est pas non plus une excuse prétendument méthodologique pour tenir, sans autre justification, son propre discours éthico-politique en marge de celui d'un autre. En d'autres mots, la déconstruction derridéenne ne permet pas et n'a jamais permis, malgré ce

¹³ Alvesson et Willmott, «Critical Theory and Management Studies».

¹⁴ Christopher Norris, *The Deconstructive Turn: Essays in the Rhetoric of Philosophy*, London et New York, Methuen, 1983, 157.

¹⁵ Christopher Norris, *Deconstruction: Theory and Practice*, London et New York, Routledge, 1982.

qu'en avancement les critiques superficielles,¹⁶ de faire dire à un texte ce qu'on veut bien lui faire dire, tout cela et rien d'autre, comme elle ne débouche pas non plus sur un relativisme, lui-même absolu, qui interdit toute possibilité de choisir entre deux ou plusieurs interprétations d'un même texte.¹⁷

Derrida a toujours insisté sur ce que la déconstruction nécessite, elle aussi, concepts et règles, qu'elle opère donc à l'intérieur de l'édifice conceptuel, avec pour objectif de le questionner, de l'ébranler dans ses fondations mêmes certes, mais pas de le balayer du revers de la main.¹⁸ Derrida n'ignore pas non plus qu'il est impossible de critiquer une tradition philosophique, d'y prendre ses distances et, éventuellement, de s'en séparer, sans avoir recours à des procédés et des stratégies qui appartiennent à cette dernière. Il ne sait que trop bien qu'on ne peut s'affranchir d'une logique quelconque sans lui être, paradoxalement, pour toujours redevable. Lui pour qui chaque lecture d'un texte est un exercice de transformation, par lequel le lecteur devient à son tour lui-même auteur, maintient que ladite transformation ne peut se faire n'importe comment, selon les désirs et les

¹⁶ Pour une critique particulièrement superficielle qui, sans aucune retenue, utilise la controverse sur Paul de Man pour faire le procès de la déconstruction et, par-delà, de Jacques Derrida, voir David Lehman, *Sign of the Times: Deconstruction and the Fall of Paul de Man*, New York, Poseidon Press, 1991. Bien entendu, toutes les critiques de la déconstruction ne sont pas de ce niveau. Pour une critique analytique qui, à défaut d'être entièrement convaincante, est profondément stimulante, voir John M. Ellis, *Against Deconstruction*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press, 1989. L'auteur propose une analyse très fine de la déconstruction, pour conclure qu'elle n'est ni aussi radicale, ni aussi innovatrice que ne le suggèrent ses apologistes. Peut-être plus intéressante encore, voir la critique de Pierre V. Zima, *La déconstruction: une critique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994. Cet auteur privilégie, en bout de piste, un dialogue soutenu entre la théorie critique d'Habermas et la déconstruction de Derrida, lequel dialogue tendrait à renforcer mutuellement ces deux perspectives, trop rapidement et trop souvent considérées irréconciliables, entre autres par Habermas lui-même.

¹⁷ Nous reviendrons plus longuement, dans une autre section de ce chapitre, sur cette question essentielle qui est, de surcroît, d'autant plus fondamentale que la déconstruction se conjugue ici à une théorie critique des études managériales.

¹⁸ Christopher Norris, *The Contest of Faculties: Philosophy and Theory After Deconstruction*, New York and London, Methuen, 1985; Stephani Fuchs et Steven Ward, «The Sociology and Paradoxes of Deconstruction: A Reply to Agger», *American Sociological Review*, 1994, 59 (4), 506-510.

préférences de tout un chacun.¹⁹

On ne peut qu'être surpris par la persistance de ces nombreuses critiques qui réduisent la déconstruction à une reconduction du nihilisme ou du scepticisme,²⁰ alors même que Derrida affirme, on ne peut plus explicitement, que la première n'a rien, mais absolument rien, à voir avec le second:

Pourquoi ignore-t-on que l'exercice de la responsabilité (théorique et éthico-politique) prescrit de ne rien soustraire *a priori* aux questions déconstructives? Car la déconstruction est à mes yeux la mise en oeuvre même de cette responsabilité, surtout au moment où elle analyse les axiomes traditionnels ou dogmatiques du concept de responsabilité. Pourquoi fait-on semblant de ne pas voir que la déconstruction est tout sauf un nihilisme ou un scepticisme, comme on le dit encore souvent malgré tant de textes qui démontrent le contraire *explicitement, thématiquement, et depuis plus de vingt ans?* Pourquoi crier à l'irrationalisme dès que quelqu'un pose une question sur la raison, sur ses formes, son histoire, ses mutations? À l'anti-humanisme dès la première question sur l'essence de l'homme et sur la construction de ce concept?²¹

Nul doute que la déconstruction renvoie aussi, en contrepartie, à un corpus académique dont l'originalité semble parfois ne tenir qu'à l'inintelligibilité. La volonté, sinon la prétention, de la déconstruction de s'affranchir du jargon et de la technique, du moins de leurs excès, pour permettre une plus grande accessibilité au discours académique et, par-delà,

¹⁹ Jacques Derrida, *De la grammatologie*, Paris, Minuit, 1967.

²⁰ Pour un exemple aussi intéressant qu'accessible, voir A.T.Nuyen, «Interpretation and Understanding in Hermeneutics and Deconstruction», *Philosophy of the Social Sciences*, 1994, 24 (4), 426-438. La critique de cet auteur souffre toutefois de ce qu'elle accorde une importance indue au texte/discours que Derrida présenta lors d'un débat académique avec Gadamer à Paris en 1981. L'œuvre de Derrida n'est que sporadiquement utilisée pour interpréter, d'une manière hautement spéculative, les positions, au demeurant complexes, sinon confuses, que celui-ci exprima lors du dit débat académique. Évidemment, tous ceux qui concluent au scepticisme de Derrida n'offre pas un développement aussi rigoureux. Voir, par exemple, S.J. Wilmore, «Scepticism and Deconstruction», *Man and World*, 1987, 20, 437-455; Charles Altieri, *Act and Quality: A Theory of Literary Meaning and Humanistic Understanding*, Amherst, University of Massachusetts Press, 1981, 26-28.

²¹ Derrida, *Mémoires pour Paul de Man*, 224.

en favoriser la diffusion et la démocratisation,²² ne soit-elle que partielle, n'est malheureusement encore, pour une large part, qu'un vœu pieux. Derrida lui-même n'est pas, en certaines occasions, au-dessus de cette critique.²³ Il ne manque en effet pas de participer lui-même, de manière récurrente, à construire cet hermétisme qui caractérise toujours la littérature déconstructionniste. Bien que d'aucuns considèrent cette dérive sibylline tout à fait compréhensible, voir souhaitable, la simplicité, disent-ils, entraînant l'illusion de la clarté,²⁴ encore faut-il distinguer la complexité de la forme de celle du fond. L'inintelligibilité ici dénoncée renvoie à celle de la forme et non pas à celle du fond. Toutefois, et il s'agit ici d'un point fondamental, l'œuvre de Derrida, et à travers elle la déconstruction, ne saurait être réduite à cette seule dérive. Résultante d'un auteur singulièrement prolifique,²⁵ la déconstruction ne peut être comprise, acceptée ou rejetée, que suite à une étude de l'ensemble de cette œuvre, chaque nouvelle partie de celle-ci rendant d'autant plus intelligible toutes les précédentes qui, elles-mêmes, permettent une meilleure compréhension de celle qui suit.

Quelques concepts déconstructionnistes

Bien que Derrida ait toujours longuement insisté sur ce que la

²² Ben Agger, «Derrida for Sociology ? A Comment on Fuchs and Ward», 1994, *American Sociological Review*, 1994, 59 (4), 501-505.

²³ Pour un exemple relativement récent de cette inintelligibilité, voir sa trilogie *Passions, Saur le nom et Khôra*, Paris, Galilée, 1993. Notre expérience personnelle suggère toutefois que ce serait possiblement là la pire façon d'aborder, pour la première fois, l'œuvre de Derrida.

²⁴ Ben Agger, «Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance», *Annual Review of Sociology*, 1991, 17, 105-131.

²⁵ Derrida est, à ce jour, l'auteur d'une quarantaine de livres publiés en français, la plupart traduit dans une douzaine de langues et d'une diffusion peu commune pour un philosophe. À ceux-ci, s'ajoutent environ deux cent-cinquante textes publiés soit dans des revues savantes, soit dans des ouvrages collectifs. Pour plus de détails sur l'impressionnant dossier de publication de Derrida, voir la rigoureuse bibliographie dans Wood, *Derrida: A Critical Reader* ou encore celle dans Geoffrey Bennington et Jacques Derrida, *Jacques Derrida*, Paris Seuil, 1991.

déconstruction ne saurait souffrir d'être réduite à une définition, d'être présentée comme étant x ou y,²⁶ pour la simple raison qu'un tel effort de définition passerait singulièrement à côté de la logique déconstructionniste elle-même, un tel exercice semble inévitable. Cette position de Derrida n'est d'ailleurs peut-être pas aussi radicale ou farfelue qu'elle peut sembler au premier coup d'oeil. Celui-ci insiste, à travers ce curieux rejet d'une définition, sur le concept de *logocentrisme* qui renvoie au postulat, non reconduit par la déconstruction, que les pensées et les réflexions s'articulent à partir d'un centre métaphysique fixe et que le langage n'est que leur transmission non problématique.

This is the assertion that the world is fundamentally ordered; that at bottom there is some foundation to knowledge beyond which we need to go, such as rationality, logic, truth, or the spoken word. [...] So behind any word, or concept, or theory is some bedrock presence which is constant and unmediated. For example, this might be direct experience as in phenomenology, or pieces of the factual world as in positivism. The broader point is that any logocentric system gains its power by linking its knowledge claims to a particular presence or origin point.²⁷

Dans cette perspective, l'expérience humaine est donc centrée sur un logos original ou une structure métaphysique donnée, laquelle, considérée inévitable, ne pourrait être questionnée. Le logocentrisme est ainsi une structure à centre/point d'origine fixe qui oriente, équilibre, organise et limite la structure d'un texte. La stabilité discursive et la certitude interprétative d'un texte reposent sur son logocentrisme. Le logocentrisme fait toutefois plus qu'organiser et orienter le sens d'un texte, il entraîne également un exercice de censure, dans la mesure où il en fixe les grands

²⁶ David John Farmer, *The Language of Public Administration: Bureaucracy, Modernity, and Postmodernity*, Tuscaloosa, The University of Alabama Press, 1995, 178-185; Niels Noorderhaven, The Argumentational Texture of Transaction Cost Economics, *Organization Studies*, 1995, 16 (4), 605-623.

²⁷ T. J. Barnes, «Probable Writing: Derrida, Deconstruction, and the Quantitative Revolution in Human Geography», *Environment and Planning A*, 1994, 26, 1024.

paramètres interprétatifs. Tout exercice d'inclusion, toute tentative de définition est aussi, paradoxalement, un exercice d'exclusion. En insistant sur la primauté d'une interprétation d'un texte, plutôt que sur toute autre possible, on ne fait pas que mettre l'accent sur les éléments discursifs qu'il contient, on procède aussi au rejet de certains autres éléments discursifs du même texte, on exclus tout autant qu'on inclus. Comme le dit Derrida lui-même, «To centre is also to censor».

Pour la déconstruction derridienne, le langage n'est pas qu'une simple courroie de transmission de nos pensées et de nos réflexions, qu'un intermédiaire neutre et sans distorsion, mais plutôt une structure complexe de sons et de signes à laquelle on doit conjuguer et imposer une interprétation ou un sens, à laquelle on associe une image mentale qui permet de donner un sens à ladite structure complexe. Entre alors en jeu les concepts de *signifiant* et de *signifié*, où le premier renvoie à cette structure complexe de sons et de signes et le second à l'image mentale que l'on y conjugue. La multiplicité, de même que l'instabilité, des interprétations rhétoriques et symboliques, l'association dynamique entre le signifiant et le signifié, poussent à mettre l'accent non pas sur l'ordre, la stabilité, la cohérence et la continuité, mais sur le désordre, l'instabilité, l'incohérence et la rupture d'un *texte* donné, compris non pas comme un document écrit, mais comme tout discours, toute action politique, philosophique, social, etc. Simplement dit, l'objet d'étude, le phénomène social, pour la déconstruction, est toujours un texte. C'est là tout ce que voulait dire Derrida lorsqu'il affirma, non sans un certain penchant pour la polémique, qu'il n'y a pas de hors texte, qu'il n'y a rien à l'extérieur du texte.²⁸

À ces concepts de signifiant et de signifié se greffe celui d' *écriture*

²⁸ Derrida, *De la grammatologie*.

qui, pour la démarche derridéenne, renvoie à ce processus, à cette activité matérielle qui permet la structuration et l'organisation des représentations discursives et symboliques de notre environnement, et non pas simplement un véhicule neutre pour la parole, pour l'oral. L'écriture est ici résolument matérialiste et surtout pas métaphysique:²⁹ il s'agit de l'activité physique d'écrire des marques ou des signes sur une quelconque surface, soit-elle du papier, une disquette, de la terre ou encore le cerveau. Derrida privilégie l'analogie ou la métaphore freudienne du Magic Writing Pad (MWP): chaque exercice d'écriture laisse invariablement des traces qui, bien qu'inconscientes parce qu'invisibles, n'influencent pas moins les pensées et réflexions subséquentes ou encore la création ultérieure de textes. Poursuivant avec l'analogie freudienne du MWP, Cooper explicite que:

Writing is not a *direct* effect of the stylus' contact with the celluloid surface but is, instead, an *indirect* effect of the contact between the celluloid and the wax base; writing is thus a deferred impression of the wax base showing *up* rather than the stylus pressing *down*. Consciousness therefore comes on the rebound, so to speak, as the delayed effect of a purely uncounscious, involuntary action; it is not a direct re[[f]lection *on* the outside world but a relationship made with what has already been inscribed.³⁰

Et c'est très précisément pour souligner le caractère problématique du langage, de la parole et de l'oral, de même que de la dynamique entre l'écrit et l'oral, que Derrida introduit le concept de *différance*, avec un *a* plutôt qu'un *e*, illustrant ainsi la difficulté supplémentaire liée à la transmission orale d'un discours donné. Seul l'écrit permet ici de voir la présence d'un *a* en lieu et place d'un *e*. Ce concept de différence participe, par voie de conséquence, à déréifier le statut privilégié traditionnellement accordé à

²⁹ Robert Cooper, «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida», *Organization Studies*, 1989, 10 (4), 479-502.

³⁰ Cooper, «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis», 485.

l'oral sur l'écrit par la linguistique depuis les influents travaux, au siècle dernier, de Ferdinand de Saussure, de même que de souligner, une fois de plus, la multiplicité et l'instabilité des dimensions rhétoriques et symboliques de tout discours, soit-il oral ou écrit. Cette distinction entre l'écrit et l'oral, elle-même dichotomique, ne signifie toutefois pas pour autant que l'écriture, telle que comprise par la déconstruction derridéenne, est elle-même exempte de toute ambiguïté. Se pose en effet, entre autres questions, celle de savoir d'où vient la première pensée, la première réflexion, celle qui précède la première inscription... À moins que, puisque Cooper suggère que l'écriture peut se faire sur le cerveau, il n'y ait pas de distinction entre les réflexions et leur écriture ? Cela serait-il alors tautologique ? Peut-on d'ailleurs considérer cela comme une activité purement ou simplement physique, d'écrire sur le cerveau ? N'est-ce pas en fait, cela aussi, une métaphore ? Et est-ce vraiment original d'avancer que toute réflexion/action est en partie fonction de celles antérieures, desquelles on ne se débarrasse peut-être jamais ? Quoi qu'il en soit, l'essentiel ici est de bien saisir la dynamique de continuité au sein de laquelle s'inscrit cet exercice d'écriture, comme d'ailleurs de bien comprendre que celui-ci demeure inéluctablement, en partie, une construction sociale, toujours elle-même fonction des précédentes.

En définitive, la déconstruction postule que tout phénomène social gagne à être étudié sous l'angle d'un texte, à savoir comme un construit qui revêt à la fois des éléments empiriques, des éléments rhétoriques et d'autres symboliques, tous susceptibles d'interprétations multiples, parfois même contradictoires. Malgré les réticences de Derrida à en offrir une définition, puisqu'elle-même serait sujette à être déconstruite, la déconstruction peut donc se comprendre comme une stratégie de lecture

et d'analyse qui cherche à identifier les ambivalences, les contradictions et les doubles, sinon multiples, sens inhérents à chaque texte, à chaque phénomène social. À cette fin, la déconstruction derridéenne d'un texte renvoie à deux grands mouvements ou étapes, à savoir: la substitution/déhiérarchisation des termes des dichotomies et des oppositions binaires qui composent implicitement la structure logocentrique d'un texte; et la métaphorisation/démythification des dits termes dichotomiques.³¹

Cette seconde étape qui, selon certains,³² permet de distinguer entre la déconstruction et la déconstruction vulgaire, cette dernière étant limitée à la première étape, n'est toutefois pas sans souffrir d'un paradoxe. En effet, comment doit-on comprendre que cette seconde étape constitue, en identifiant la dimension métaphorique du texte, celle de la démythification, alors que le concept de texte, au sens derridéen, est lui-même un concept métaphorique, lui-même une métaphore ? Est-ce alors à dire qu'il est lui-même mythificateur ? Et cet aspect mythificateur n'est-il pas d'autant plus problématique que la démythification permet, ou du moins doit permettre, de distinguer la déconstruction (authentique) de celle vulgaire ? Et ce n'est pas tout. Encore faut-il bien comprendre que cette métaphore du texte que privilégie la déconstruction derridéenne est elle-même conservatrice en ce qu'elle ne questionne pas l'existence même de l'objet d'étude, mais la prend simplement pour acquise. En effet, dès lors qu'on s'interroge sur les rigueurs interne et externe d'un texte, sur ce qu'il ignore comme sur ce qu'il contient, sur ce qui lui est central comme sur ce qui lui est périphérique, on postule implicitement son existence, c'est-à-dire celle de l'objet d'étude sur lequel se

³¹ Steve Linstead, «Deconstruction in the Study of Organizations», dans Martin Parker et John Hassard (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 1993, 49-70; David John Farmer, «Derrida, Deconstruction, and Public Administration», *American Behavioral Scientist*, 1997, 41 (1), 12-27.

³² Linstead, «Deconstruction in the Study of Organizations», 54-55.

penche la déconstruction. En ce sens, et pour tout paradoxal que cela puisse sembler, la déconstruction, à travers la métaphore du texte, participe elle aussi à la réification de l'objet d'étude qu'elle critique.

Cela étant dit, il ne s'agit pas de procéder à un simple exercice de fragmentation ou de destruction des éléments rhétoriques et discursifs d'un texte, pour pouvoir en offrir une espèce de reconstruction différenciée, une interprétation personnelle prétendument supérieure.³³ Souvenons-nous de l'irréductible dimension critique de la démarche. L'identification des termes dichotomiques et des oppositions binaires du texte entraîne celle des individus, groupes, intérêts, valeurs et préférences qui y sont privilégiés, comme de ceux qui y sont marginalisés et/ou exclus. L'objectif, résolument critique, est de permettre le dépassement de l'interprétation dominante, de la lecture standardisée d'un texte qui, invariablement, cache autant qu'elle révèle, censure autant qu'elle met à jour.³⁴ Le texte se présente alors, en quelque sorte, sous une forme centre/périphérie et, de ce fait, permet de rendre explicite ce qui est implicite. L'idée centrale ici est que chaque terme d'une dichotomie, soit-elle explicite ou implicite, nécessite l'autre pour prendre tout son sens, pour revêtir sa signification rhétorique et symbolique. En ce sens, la présence de l'un des termes dichotomiques entraîne inéluctablement celle de l'autre. Comme le dit Norris,

In fact, the relationship between the apparently opposing terms is really one of mutual definition in which the individual terms actually inhabit each other. In other words, the separate, individual terms give way «to a process where opposites merge in a constant undecidable exchange of attribute».³⁵

³³ M.A. Doel, «Deconstruction on the Move: From Libidinal Economy to Liminal Materialism», *Environment and Planning A*, 1994, 26, 104-1059.

³⁴ David Howarth, «Discourse Theory and Political Analysis», dans Elinor Scarbrough et Eric Tanenbaum (sous la direction de) *Research Strategies in the Social Sciences: A Guide to New Approaches*, Oxford, Oxford University Press, 1998, 268-293.

³⁵ Christopher Norris, *Derrida*, London, Fontana Press, 1987, 35.

La déconstruction doit donc ainsi permettre d'identifier le logocentrisme d'un texte et, par voie de conséquence, de lui échapper. Cette prétention d'échapper à la logique logocentriste n'est-elle toutefois pas excessive ? Cela est-il seulement possible, d'un point de vue logique, d'échapper à un logocentrisme sans lui substituer un autre logocentrisme, peut-être d'un second, sinon d'un troisième niveau ? Si chaque texte possède un logocentrisme, chaque interprétation du dit texte, elle-même un texte au sens derridéen, n'en possède-t-elle pas un aussi ? Peut-être ne peut-on se passer de logocentrisme, de la même manière qu'on ne saurait se passer de rationalité, aussi diffuse puisse-t-elle parfois être ? Dans la mesure où le logocentrisme d'un texte est une structure à centre/point d'origine fixe qui oriente, équilibre, organise et limite la structure d'un texte, n'y aurait-il pas que le texte désorganisé, confus, incohérent, inconséquent, ésotérique sinon hermétique, qui pourrait prétendre s'émanciper du dit logocentrisme ? Et que peut bien signifier une telle émancipation lorsqu'elle se fait au prix de l'accessibilité même du texte ? Force est d'admettre qu'un tel cas entraîne la fin du débat académique, la fin de l'exercice de discussion critique que privilégie la déconstruction. Encore faut-il bien insister ici sur ce que, contrairement à ce qu'en suggèrent quelques critiques superficielles, la déconstruction derridéenne, loin de faire la promotion de la confusion théorique et conceptuelle, possède une irréductible dimension critique qui insiste sur la distance, invariablement présente, entre la logique et la rhétorique et qui, à ce titre, ne saurait elle-même manquer aux règles élémentaires de la discussion que sont la lecture différenciée ou l'écoute de l'autre, la preuve, l'argumentation, l'analyse et la citation.³⁶ L'émancipation de la logique logocentriste, en elle-même et pour elle-même, apparaît alors

³⁶ Derrida, *Mémoires pour Paul de Man*.

bien secondaire.

Un appel soutenu à la discussion et au débat d'idées

La perception, largement répandue, que la déconstruction n'est qu'un exercice privilégié de relativisme en conduit certains, et non les moins influents, à conclure que: «In other words, the true meaning of a text can never be known, and nothing can ever be said about it that is anything other than a provisional account of its «intertextual» nature».³⁷ En ce sens, tout ce que la déconstruction et, par-delà, l'ensemble de l'oeuvre de Derrida permettrait de savoir, est très exactement qu'on ne peut pas savoir. Il s'agirait là, en quelque sorte, d'un acte de démission, d'un appel à la fin de la discussion intellectuelle, à l'impossibilité du débat académique.

En fait, contrairement à ce que tout cela suggère, Derrida ne cherche pas tant à s'émanciper ou s'affranchir des travaux sur la linguistique de Saussure que d'en souligner les limites en mettant l'accent sur la polysémie inhérente, bien qu'à géométrie variable, de tout concept, de toute idée. En ce sens, en soulignant à gros traits les difficultés propres au langage et, par-delà, propre à tout effort de communication, soit-elle philosophique ou non, Derrida ne procède pas à un vulgaire acte de démission, mais au contraire lance un appel, au demeurant confus, en faveur d'une communication plus sophistiquée, en faveur d'une discussion plus rigoureuse.³⁸ Le point de vue privilégiée dans cette dissertation est que Derrida, à travers la déconstruction, nous avertit du danger de croire qu'il y a

³⁷ Marshall, *The Oxford Dictionary of Sociology*, 408.

³⁸ Malheureusement, cet appel à la discussion et au débat n'est toujours pas compris par tous ceux qui se penche sur la déconstruction. Pour un exemple de cette incompréhension qui, de surcroît, discute de la déconstruction et de la théorie de l'organisation, voir Steven P. Feldman, «Playing with the Pieces: Deconstruction and the Loss of Moral Culture», *Journal of Management Studies*, 1998, 35 (1), 59-79.

une lecture intrinsèquement supérieure d'un texte, une interprétation en elle-même et par elle-même juste ou correcte, bref la bonne, d'un texte donné, toutes les autres lectures étant, par voie de conséquence, les mauvaises. Il ne souscrit pas pour autant à l'idée qu'on ne peut pas choisir entre deux ou plusieurs lectures d'un même texte, mais plus simplement qu'on ne peut jamais être certain de détenir la bonne interprétation ou la seule possible. Et c'est très exactement pour cela qu'il faut développer et construire l'analyse et l'argumentation les plus sophistiquées possible, aucune technique, aucune stratégie, aucune méthode, aussi opérationnelle puisse-t-elle être, ne pouvant, en elle-même, être garante de la primauté de l'interprétation retenue qui, faut-il bien reconnaître, n'est toujours qu'une parmi plusieurs autres possibles.

En ce sens, Derrida insiste à la fois sur la rigueur et l'humilité intellectuelles. Il nous invite à mieux connaître, de même qu'à plus souvent reconnaître, les limites linguistiques de nos propres discours, non pas pour les récuser ou les abandonner, mais pour les rendre d'autant plus convaincants. La déconstruction ne vise donc pas à nier les conditions desquelles naissent et dépendent le débat académique et la discussion intellectuelle, mais au contraire à les rendre aussi visibles que possible, pour qu'enfin elles puissent jouer pleinement leur rôle, c'est-à-dire permettre l'émergence d'un débat aussi large, rigoureux et cohérent que possible et, par-delà, de le rendre d'autant plus fécond. En ce sens, la déconstruction est un appel à la discussion et non à sa fin. La déconstruction doit donc bénéficier ici d'un de ses propres enseignements, à savoir le nécessaire dépassement d'une lecture et d'une compréhension dichotomiques d'un texte, soit que la critique, aussi sévère soit-elle, d'un concept, d'une idée, d'un discours, ne signifie pas pour autant que l'on s'inscrive en faveur de

son contraire. En définitive, dans le cadre de cette dissertation, la déconstruction doit être comprise en tant que stratégie de discussion critique, au service de l'interrogation intellectuelle et du débat académique, et surtout pas en tant qu'exercice privilégié d'un relativisme lui-même absolu, surtout pas en tant que négation ou substitut du dit débat académique.

Un certain esprit derridéen

L'intérêt ici porté à la déconstruction derridéenne ne tient pas à son caractère prétendument radical, pas plus qu'il n'a vraiment à voir avec ses prétentions de distinction et d'enrichissement, au demeurant particulièrement élevées, que ce soit en tant que projet philosophique ou plus modestement en tant que démarche de lecture et d'analyse. En fait, dans la mesure où on croit qu'un projet philosophique, une démarche intellectuelle ou une école de pensée vraiment distinctive, vraiment originale, devrait, au bout du compte, déboucher sur une vision du monde particulière, sur des prescriptions normatives qui sont elles-mêmes distinctives et originales, bref sur des politiques publiques qui lui appartiennent en propre,³⁹ force est d'admettre que la démarche de Derrida, y inclus son projet philosophique, ne livre pas la marchandise. Après avoir été longuement mis au défi, autant par la gauche que par la droite, celui-ci s'est en effet prononcé sur l'état de la dette publique dans le monde et, par-delà, l'héritage marxiste contemporain, de même que sur les possibilités d'interventions concrètes, sur les possibilités d'une action progressiste concertée à l'échelle internationale.⁴⁰

³⁹ Paul Hirst et Jonathan Zeitlin, «Flexible Specialization versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications», *Economy and Society*, 1991, 20 (1), 1-56.

⁴⁰ Jacques Derrida, *Spectres de Marx: l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle internationale*, Paris, Galilée, 1993; Jacques Derrida, «Spectres of Marx», *New Left Review*, 1994, 205, 31-58.

Pour tout progressiste et résolument de gauche que soit son discours, on y retrouve rien de proprement original, distinctif ou encore innovateur, rien qui n'appartienne pas déjà, parfois depuis longtemps, au discours d'une certaine gauche social-démocrate institutionnalisée que l'on peut lui-même, toujours à défaut d'une meilleure expression, qualifier de traditionnel.⁴¹ En fait, la position privilégiée par Derrida, qui ne manque pourtant pas de se réclamer d'un certain esprit de Marx, n'est pas sans présenter certaines tensions, certains choix qui heurtent de plein fouet ce même esprit, ce même héritage de Marx. Comme l'explicite Ahmad sur la déconstruction:

in its political declarations it has always involved, to my understanding, not just extravagance but also too much methodological individualism, too voluntaristic a notion of social relations and of the politics that inevitably ensues from those relations. It is odd that in affirming his association with Marxism - or as he puts it, «a certain spirit of Marxism» - Derrida yields none of these grounds, restates them in fact with great firmness, introducing now a tone of religious suffering at odds with deconstruction's own virtually euphoric self-affirmations of the past.⁴²

Témoignant de la réflexivité soutenue sur laquelle repose la démarche privilégiée dans le cadre de cette dissertation, ces propos critiques envers la déconstruction derridéenne visent simplement à bien expliciter que, comme dans le cas précédent de la théorie critique des études managériales, ladite démarche ne saurait être réduite à une appropriation mécaniste et naïve de celle développée par Derrida, pas plus d'ailleurs

⁴¹ Ahmad et Jameson partagent l'un et l'autre, à quelques différences près, ce point de vue sur l'absence d'originalité des propositions concrètes de Derrida. Encore faut-il toutefois ajouter que Jameson y voit une grande originalité discursive, même si celle-ci n'entraîne pas celle des précédentes. Voir Aijaz Ahmad, «Reconciling Derrida: «Spectres of Marx» and Deconstructive Politics», *New Left Review*, 1994, 208, 88-106; Fredric Jameson, «Marx's Purloined Letter», *New Left Review*, 1995, 209, 75-108. Lilla situe Derrida au même endroit que nous sur le continuum idéologique droite-gauche. Voir Mark Lilla, «The Politics of Jacques Derrida», *The New York Review*, 25 juin 1998, 36-41.

⁴² Ahmad, «Spectres of Marx», 106.

qu'elle ne fait sienne, comme le suggerent ces memes propos critiques, l'ensemble des pretentions de distinction et d'enrichissement de cette demiere. Il importe plutot d'insister sur ce que la valeur d'une quelconque methodologie, d'une strategie de recherche, ne tient probablement pas tant, en dernier ressort, a ses qualites intrinseques, a son apparente rigueur et coherence, a sa modelisation elevee ou encore a son operationalisation exempte d'ambiguite, mais plutot aux resultats qu'elle entraine, aux conclusions sur lesquelles elle debouche. Autrement dit, la capacite heuristique prime sur la sophistication conceptuelle et theorique.

En definitive, cette interpretation personnelle, ce plaidoyer modere en faveur de la deconstruction ne repose pas sur une comprehension de cette demiere en tant que rupture epistemologique, en tant que coupure radicale avec la tradition philosophique occidentale, ni meme en tant que methode d'analyse textuelle proprement innovatrice, mais plus simplement en tant que guide d'analyse, en tant que grands parametres qui aident a structurer la demarche de lecture et d'analyse en inscrivant celle-ci au sein d'une perspective resolument critique. Simplement dit, la deconstruction en tant que critique radicale et emancipee de tout ce qui la precede, *non*, mais la deconstruction en tant qu'exercice privilegie d'une reflexion critique qui, au demeurant, peut possiblement etre atteinte par d'autres methodes, *oui*. En definitive, il s'agit donc de rejeter l'idee d'une demarche deconstructionniste rigide, ce qui ne manquerait d'ailleurs pas d'etre paradoxal,⁴³ pour mieux se reclamer, au bout du compte, d'un certain esprit derrideen, de l'irreductible dimension critique de la deconstruction, evidemment conjuguee a celle qui ressort de notre

⁴³ Derek Attridge, «Singularities, Responsibilities: Derrida, Deconstruction, and Literary Criticism», dans Deborah Esch et Cathy Caruth (sous la direction de) *Critical Encounters: Reference and Responsibility in Deconstructive Writing* Rutgers, The State University Press, 1994, 106-126.

interprétation personnelle, présentée dans le chapitre précédent, d'une théorie critique des études managériale, comme d'ailleurs de l'entretien de recherche non directif mitigé.

Une démarche de recherche qualitative

La seconde section de la partie empirique de cette dissertation s'intéresse aux perceptions, aux attitudes et aux comportements des fonctionnaires subalternes. Guidée par l'hypothèse heuristique selon laquelle le syndrome du survivant peut se manifester dès lors que la réduction des effectifs est anticipée, et non seulement suite à celle-ci, la méthode ici privilégiée est celle de la recherche qualitative, plus spécifiquement celle de l'entretien de recherche non directif mitigé. Bien qu'à un niveau épistémologique fondamental la dichotomie qualitatif/quantitatif puisse sembler artificielle, chaque objet d'étude possédant à la fois une qualité et une quantité,⁴⁴ nous croyons utile d'insister sur ce que chaque approche s'accommode différemment de l'irréductible tension entre, d'un côté, l'exigence de la précision et, de l'autre, celle de la complexité. Chacune, par-delà, s'accommode différemment des problèmes épistémologiques que représentent le réductionnisme et la dégénérescence théorique.

Alors que l'approche quantitative cherche à comprendre le phénomène étudié de la manière la plus précise possible, toujours au risque d'un plus grand réductionnisme, l'approche qualitative cherche à en saisir toute la complexité, toujours au risque d'une plus grande dégénérescence

⁴⁴ Pour une discussion sur le sujet, à travers laquelle l'auteur explicite les dangers inhérents, trop souvent ignorés, à la reconduction de la dichotomie qualitative/quantitative, voir Martyn Hammersley, «Deconstructing the Qualitative-Quantitative Divide», dans Julia Brannen (sous la direction de) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Aldershot (England), Avebury, 1992, 39-55.

théorique. Encore faut-il bien comprendre que:

The purpose of the qualitative interview is not to discover how many, and what kinds of, people share a certain characteristic. It is to gain access to the cultural categories and assumptions according to which one culture construes the world. How many and what kinds of people hold these categories and assumptions is not, in fact, the compelling issue. It is the categories and assumptions, not those who hold them, that matter. In other words, qualitative research does not survey the terrain, it mines it. It is, in other words, much more intensive than extensive in its objectives. ⁴⁵

Eu égard à l'hypothèse heuristique selon laquelle la réduction des effectifs n'a pas à être réelle pour que se manifeste le syndrome du survivant, mais simplement anticipée, on peut imaginer d'une manière schématique les quatre scénarios suivants:

Figure 1: Dynamiques réduction des effectifs - syndrome du survivant

	Syndrome du survivant présent	Syndrome du survivant absent
Réduction des effectifs réelle	1	2
Réduction des effectifs anticipée	3	4

Source: construction originale.

De manière générale, la littérature spécialisée sur le syndrome du survivant ignore les scénarios 3 et 4, pour ne retenir que les scénarios 1 et 2, abordés conjointement à travers une perspective utilitaire dans le but

⁴⁵ David G. McCracken, *The Long Interview*, Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods, 13, Beverly Hills, Sage Publications, 1988, 17.

explicite d'éliminer, espère-t-on, la possibilité que ne se manifeste ledit syndrome. On cherche systématiquement à éviter le scénario 1 et, du même coup, à privilégier le scénario 2. On ne questionne ni la réduction des effectifs elle-même, ni le syndrome du survivant comme concept ou métaphore, pas plus qu'on ne s'interroge sur la distance, parfois prononcée, entre le discours managérial et sa pratique.⁴⁶ Seules les stratégies et les actions concrètes qui entretiennent la prétention d'éviter ou de réduire le syndrome du survivant retiennent l'attention au sein de cette littérature.

Soucieux de n'ignorer a priori aucun de ces quatre scénarios possibles, nous avons obtenu la participation des gestionnaires et des fonctionnaires subalternes d'une unité organisationnelle, à savoir celle de Douanes et Accise du district des aéroports de Montréal, elle même rattachée à celle, beaucoup plus grande, du ministère fédéral Revenu Canada.⁴⁷ Cette unité organisationnelle a subi une réduction de ses effectifs particulièrement sévère en septembre 1997, ceux-ci diminuant alors de près de leur moitié, passant du coup de cent-dix (110) à soixante (60). Encore faut-il ajouter que Revenu Canada, de son côté, ne fait pas partie des ministères et organismes particulièrement touchés par la récente décroissance organisationnelle de la

⁴⁶ Nous discuterons longuement de ces questions, comme d'ailleurs de plusieurs autres, dans le chapitre suivant, celui sur le syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié.

⁴⁷ Le document remis au gestionnaire-décideur pour expliciter aux participants, c'est-à-dire aux gestionnaires et aux fonctionnaires subalternes de l'unité organisationnelle sollicitée, cette démarche de théorie ancrée dans la réalité, de même que la recherche doctorale dans laquelle celle-ci s'insère, est placé en annexe. Il importe de préciser que tout cela a été expliqué à nouveau à chaque participant par le chercheur/intervieweur au début de chaque entretien non directif mitigé, avant que ne soit utilisée la première question de recherche.

fonction publique fédérale.⁴⁸

Bien que la participation de huit (8) personnes pour chaque unité organisationnelle retenue soit généralement considérée suffisante dans ce type de recherche qualitative,⁴⁹ nous avons cru nécessaire, autant par souci d'épuiser la multiplicité des points de vue que de cristalliser celui quasi-hégémonique qui se construit rapidement, d'augmenter sensiblement ce nombre dans l'étude de cas retenue. Nous avons donc réalisé, dans cette démarche de théorie ancrée dans la réalité, vingt et un (21) entretiens non directifs mitigés de questionnaires et de fonctionnaires subalternes de l'unité organisationnelle de Douanes et Accise de l'aéroport de Mirabel. Conscient de ce que ce nombre puisse toujours sembler bien peu élevé à quiconque est familier avec les méthodes de recherche quantitatives, il importe de bien insister sur ce que le type de recherche qualitative ici privilégié ne conçoit pas les participants comme un échantillon représentatif d'une population donnée, mais plutôt comme une opportunité d'explicitier la compréhension qu'ont les participants d'eux-mêmes et des autres, de leurs fonctions et de leurs responsabilités, autant celles formelles que celles informelles, de même que de l'environnement politico-administratif dans lequel ils évoluent, à la fois en le façonnant et en étant par lui façonnés, autant au

⁴⁸ L'expression «particulièrement touché» ne renvoie pas ici à un seuil nominal quelconque à partir duquel la réduction des effectifs serait postulée majeure ou importante et en-dessous duquel elle serait, inversement, postulée mineure ou négligable. N'ayant pas de valeur absolue, ladite expression renvoie simplement à ces onze ministères désignés «les plus touchés» par le Conseil du trésor dans un communiqué de presse daté du 27 février 1995. On y retrouve les ministères suivants: Agriculture et agro-alimentaire; Environnement; Industrie; Pêches et océans; Développement des ressources humaines; Finances; Défense nationale; Ressources naturelles; Travaux publics et services gouvernementaux; Transport; et, enfin, le Conseil du trésor lui-même. Pour plus de détails, voir Ian Lee et Clem Hobbs, «Pink Slips and Running Shoes: The Liberal Government's Downsizing of the Public Service», dans Gene Swimmer (sous la direction de) *How Ottawa Spends 1996-97 - Life Under the Knife*, Ottawa, Carleton University Press, 1996, 337-378.

⁴⁹ Voir McCracken, *The Long Interview*. Bien que cela ne soit pas explicité par l'auteur, on croit comprendre que le contenu des entretiens non directifs devient répétitif au-delà du huitième.

niveau de leur réflexion que de leur action.

Encore faut-il ajouter que cette démarche a débutée par une phase exploratoire durant laquelle nous avons longuement discuté avec quatre (4) personnes-ressources de Revenu Canada, toutes des gestionnaires, qui se sont récemment penchées, bien que d'une manière inégale, sur le syndrome du survivant. Cette première phase, outre qu'elle a permis de mieux comprendre l'intérêt managérial pour le syndrome du survivant, du moins celui de certains gestionnaires de cet énorme ministère,⁵⁰ a directement participé à la construction subséquente du questionnaire⁵¹ nécessaire à la seconde phase, celle des vingt et un (21) entretiens de recherche non directifs mitigés des gestionnaires et des fonctionnaires subalternes. Un total de vingt-cinq (25) personnes ont donc participé à cette partie empirique de notre dissertation théorique sur le syndrome du survivant.

L'entretien de recherche non directif mitigé

L'entretien de recherche non directif mitigé se distingue de celui simplement non directif en ce qu'il repose sur l'utilisation d'un questionnaire préconstruit pour déterminer les grands paramètres qui circonscrivent les éléments discursifs pertinents à l'enquête.⁵² Bien entendu, il s'agit ici exclusivement de questions ouvertes qui laissent toute latitude au

⁵⁰ Il importe de bien préciser qu'aucune de ces personnes ne s'est exprimée en tant que porte-parole du ministère sur cette question, pas plus qu'aucune ne savait si le ministère avait seulement l'intention d'amorcer une réflexion générale ou d'ensemble sur cette question.

⁵¹ Bien entendu, il n'a pas été question ici de limiter naïvement la formulation des questions aux éléments discursifs présents lors de cette phase exploratoire, mais plutôt de s'assurer qu'aucun de ceux-ci ne soit subséquemment négligé. En fait, il peut être tout aussi intéressant et significatif de réaliser que certaines dimensions du phénomène sont, volontairement ou non, absentes de cette première phase, que de réaliser que d'autres, au contraire, y occupent une place prépondérante.

⁵² Jean-Pierre Daunais, «L'entretien non directif», dans Benoît Gauthier (sous la direction de) *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données*, deuxième édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 273-293.

participant de réfléchir, d'expliciter, de contextualiser et de nuancer ses réponses.⁵³ Puisque l'information à créer renvoie aux attitudes et aux comportements, aux croyances et aux préférences des participants, l'entretien non directif mitigé qui est ici privilégié est celui de type intensif, à savoir celui qui repose sur un grand nombre d'éléments discursifs et se limite à un nombre réduit de personnes.⁵⁴ Bien que nous soyons soucieux de ne pas reconduire implicitement une prétention de scientificité qui nierait la présence de biais dans la relation interviewer/interviewé,⁵⁵ comme d'ailleurs de ne pas reconduire la dichotomie faits/valeurs ou encore celle chercheur/objet, l'une et l'autre propres à un empiricisme orthodoxe, ni même leur version édulcorée propre au postempiricisme,⁵⁶ nous demeurons néanmoins préoccupés par un seul, mais combien important, souci de rigueur eu égard aux entretiens de recherche qui, bien que jamais neutres ni objectifs, et encore moins porteurs d'une vérité intemporelle, ne sauraient pour autant être réduits à de simples conversations ou écoutes spontanées, pour lesquelles aucune préparation n'est requise ni souhaitable.

Dans cette perspective, la formulation des questions respecte les critères fondamentaux de la clarté, de la non-ambiguïté et de l'accessibilité,⁵⁷ alors même que leur ordre, outre qu'il respecte l'exigence de la question

⁵³ Le questionnaire utilisé pour les entretiens de recherche non directifs mitigés est en annexe.

⁵⁴ Jean-Louis Loubet del Bayle, *Introduction aux méthodes des sciences sociales*, nouvelle édition augmentée, Toulouse, Privat, 1986.

⁵⁵ Pensons, pour n'en nommer qu'un seul, à l'effet dit de prestige, selon lequel l'interviewé répond aux questions non pas en fonction de son propre point de vue, mais plutôt en cherchant à donner les réponses qu'il croit être celles recherchées par l'intervieweur, qu'il croit être celles qui plairont et seront jugées satisfaisantes par celui-ci. Loubet del Bayle, *Introduction aux méthodes des sciences sociales*, 42-45.

⁵⁶ Smith, *After the Demise of Empiricism: The Nature of Social and Educational Inquiry*.

⁵⁷ James A. Holstein et Jaber F. Gubrium, *The Active Interview*, Qualitative Research Methods, Volume 37, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995; Michael Brenner, Jennifer Brown et David Canter, *The Research Interview - Uses and Approaches*, London, Academic Press, 1985; Jean-Pierre Deslauriers, *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill, 1991.

brise-glace, est fonction de la technique dite du crescendo, soit celle qui privilégie une certaine progression jusqu'à la question plus importante ou plus difficile vers la moitié ou les deux-tiers (2/3) du questionnaire, plutôt que la technique dite de l'entonnoir qui, comme son nom l'indique, privilégie une progression constante de difficulté du début à la fin du questionnaire.⁵⁸ Encore faut-il ajouter que le caractère général de la formulation des questions ne doit pas être interprété comme le reflet d'une réflexion imprécise sur le sujet de la thèse ou encore d'une hésitation sur les thèmes et sous-thèmes que celui-ci doit englober.

Conscient de ce que les entretiens non directifs, soient-ils mitigés ou non, ne font pas que rendre explicite des opinions/interprétations déjà existantes, mais bien souvent les créent de toutes pièces avec les questions retenues à travers un jeu d'interactions sociales et de rapports sociaux que construisent le participant et le chercheur, ledit caractère général témoigne plutôt d'un souci élevé de réduire, à défaut de pouvoir éliminer, le problème de la contamination inhérent à tout questionnaire, à tout entretien de recherche.⁵⁹ Conscient de ce que la simple mention d'un phénomène particulier suffise, dans le contexte de recherche, à le rendre important aux yeux du participant, le questionnaire évite volontairement de mentionner les éléments de discussion suivants: syndrome du survivant; réduction des effectifs; décroissance organisationnelle; culture d'entreprise et/ou organisationnelle; leadership; gel salarial; équité salariale; surplus budgétaires; recrutement insuffisant; départ prématuré des fonctionnaires d'expérience; perte de l'expertise/savoir-faire collectif; contractualisation;

⁵⁸ Seymour Sudman et Norman Bradburn, *Asking Questions - A Practical Guide to Questionnaire Design*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982; A.N. Oppenheim, *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, New York, Basic Books, 1966.

⁵⁹ Jean Poupart, «Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche», dans *Sociologies et sociétés*, 1993, 25 (2), 93-110.

reengineering/réingénierie des processus administratifs (RPA); redéfinition du rôle de l'État; mondialisation; partenariat public/privé; réforme ou modernisation de la fonction publique; La Relève; etc. Le pari est que tous ceux-ci, dans la mesure où ils sont significatifs pour les participants, apparaîtront d'eux-mêmes lors des entretiens non directifs mitigés. En ce sens, leur absence serait toute aussi révélatrice et enrichissante que leur présence (présumée). Afin de favoriser, en accord avec la logique même de l'entretien non directif mitigé, l'expression libre et spontanée des points de vue des participants, aucun entretien n'a été enregistré, la seule présence d'un micromagnétocassette étant en soi un facteur de résistance et de blocage⁶⁰ qui tend à inhiber le participant, celui-ci substituant alors un discours officiel et édulcoré à son propre discours, à son propre point de vue critique.

En définitive, comme le suggère cette combinaison hétéroclite de la théorie critique, de la déconstruction et de l'entretien non directif mitigé, notre projet de recherche fondamentale s'inscrit ici en faveur du pluralisme méthodologique.⁶¹ Rejetant ainsi toute orthodoxie méthodologique, soit-elle naturaliste ou antinaturaliste, nous croyons que l'objet d'étude lui-même et, plus particulièrement, la dimension sous laquelle on s'y intéresse, sont les facteurs déterminants. Ni la volonté d'être scientifique, ni le refus de l'être, ne sont en ce sens pertinents à notre démarche méthodologique.

⁶⁰ Omar Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 96.

⁶¹ Little, *Varieties of Social Explanation*, 222-238.

Chapitre 2:
Une théorie critique des études managériales

Ce second chapitre de la première partie de la thèse, soit celle qui explicite d'une manière détaillée notre interprétation personnelle des cadres théoriques sur lesquels repose cette dissertation théorique, tout autant que les nombreuses considérations méthodologiques d'une telle démarche de recherche et certaines des implications épistémologiques et ontologiques qui en découlent, a pour principal objectif, continuant sur la lancée du chapitre précédent, d'explicitier les éléments constitutifs essentiels de l'école de pensée de la théorie critique des études managériales, pour y conjuguer certains ajouts théoriques, certains éléments de réflexions originaux qui participent, chacun à leur manière, à un enrichissement de cette approche critique, elle-même encore et toujours embryonnaire, encore et toujours iconoclaste, de même que, faut-il bien avouer, d'une opacité et d'une abstraction théoriques par trop souvent rébarbatives.

Ainsi, par-delà une interprétation personnelle de ses principaux éléments constitutifs, par-delà les ajouts originaux sur la multiplicité des identités organisationnelles, de même que sur la nécessité de dépasser la fausse dichotomie de l'individualisme méthodologique et du holisme, par-delà un approfondissement de la polysémie de l'efficience et une réponse au potentiel de manipulation et de contrôle d'une approche critique, ce chapitre vise à participer à une démythification relative de cette école de pensée et, du coup, à accroître son accessibilité et son intérêt tout autant pour les études managériales en général, que pour la théorie de l'organisation en particulier.

Cette combinaison hétéroclite de notre interprétation personnelle de l'approche critique et de celle de la déconstruction derridéenne ne repose donc pas sur une répudiation générale des approches plus traditionnelles en théorie de l'organisation, auxquelles elle est elle-même en partie redevable, pas plus d'ailleurs qu'elle ne repose sur une démonisation, soit-elle partielle

ou implicite, du management, compris à la fois en tant que grandes activités d'orientation, de direction et de contrôle organisationnelles, qu'en tant qu'individus responsables de ces mêmes activités et occupant, à cette fin, une situation privilégiée au sein de l'organisation eu égard à la distribution asymétrique du pouvoir et aux possibilités d'exercice concret et répété de ce dernier. Évidemment, les éléments théoriques développés à travers ces deux premiers chapitres orientent, guident et structurent la discussion théorique sur le syndrome du survivant et la réduction des effectifs construite dans les quatre chapitres suivants.

Un cadre théorique iconoclaste

Comme le suggèrent les quelques propos précédents, le cadre théorique privilégié dans le cadre de cette dissertation est celui de la théorie critique, non pas celle qu'on identifie plus souvent qu'autrement à l'école de Frankfort en général ou à Jürgen Habermas en particulier, mais plutôt la variante de cette école de pensée qui, encore embryonnaire et toujours fragile, s'intéresse exclusivement aux études managériales et à la théorie de l'organisation. Même au sein de ce dernier qui, faut-il avouer, ne représente qu'une partie modeste de la littérature se rattachant de près ou de loin à la théorie critique, il existe plus d'un courant intellectuel. La principale distinction entre ces différents courants tient avant tout à l'importance relative de ce qu'on peut appeler la trilogie critique des études managériales, nommément l'héritage habermasien, l'influence marxiste et la contribution féministe.

D'une manière générale, les théoriciens critiques¹ s'entendent

¹ Il s'agit ici d'une traduction libre, utilisée dans les pages suivantes pour nommer les intellectuels qui se réclament de l'un ou l'autre courant de la théorie critique pour s'intéresser aux études managériales.

tous sur la dette intellectuelle qu'ils entretiennent envers Habermas, particulièrement pour ce qui est de l'introduction du concept de l'agir communicationnel. L'influence marxiste est plus polémique. Alors que certains insistent sur la pertinence de la théorie marxiste pour développer une approche managériale critique,² d'autres suggèrent plutôt qu'une théorie critique de l'organisation doit se situer quelque part entre, d'un côté, la démocratie consensuelle et associationnelle privilégiée par les littératures pluraliste et néo-pluraliste et, de l'autre côté, l'opposition radicale privilégiée par la littérature marxiste orthodoxe.³ La contribution féministe, enfin, pour toute reconnue qu'elle soit au sein des différents courants, est inégalement présente dans les analyses ethnographiques et les études de cas souvent privilégiées par les théoriciens critiques. Si certains lui accordent une place centrale, d'autres semblent, non sans surprendre quelque peu, la négliger entièrement.⁴

² Walter R. Nord et John M. Jermier, «Critical Social Sciences for Managers ? Promising and Perverse Possibilities», dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 1992, 202-222.

³ Mats Alvesson et Hugh Willmott, «Critical Theory and Management Studies», dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 1992, 1-20. Pour une illustration de la littérature néo-pluraliste voir Paul Q. Hirst, *Associative Democracy - New Forms of Economic and Social Governance*, Amherst, University of Massachusetts Press, 1994; Paul Q. Hirst, *The Pluralist Theory of the State*, London, Routledge, 1989.

⁴ Parmi le premier groupe d'auteurs, voir particulièrement Ava Baron, «Technology and the Crisis of Masculinity - The Gendering of Work and Skill in the U.S. Printing Industry, 1850-1920», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process*, London, Routledge, 1992, 67-95; Yvonne Due Billing et Mats Alvesson, *Gender, Managers and Organizations*, Berlin et New York, Walter de Gruyter, 1994; Jeff Hearn, Deborah L. Sheppard, Peta Tancred-Sheriff et Gibson Burrell, (sous la direction de) *The Sexuality of Organizations*, London, Sage Publications, 1989. Parmi le second, voir particulièrement Mats Alvesson, *Organization Theory and Technocratic Consciousness - Rationality, Ideology and Quality of Work*, Berlin et New York, Walter de Gruyter, 1987; Mats Alvesson et Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin et New York, Walter de Gruyter, 1992; Patrick Dawson, «Managing Quality in the Multi-Cultural Workplace», dans Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, New York, Routledge, 1995, 173-193. Le lecteur perspicace ne manquera pas de noter la présence de Alvesson au sein de chacun de ces deux groupes.

En simplifiant quelque peu, la théorie critique considère le management, à la fois la discipline académique et la pratique gestionnaire, comme un irréductible projet sociopolitique qui dépasse la rationalité instrumentale objectifs/moyens. Victime de sa non-réflexivité, celui-ci reconduit invariablement l'efficiencia, parfois implicitement, souvent explicitement, non pas comme une valeur à privilégier au détriment d'autres, mais plus pernicieusement comme l'indiscutable critère d'évaluation organisationnel, celui dont la primauté, évidente à tous, ne saurait souffrir de la moindre critique, de la moindre remise en question.

Rejetant la vision traditionnelle selon laquelle le management n'est qu'une fonction technique neutre et inéluctable, prétendument nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, la théorie critique privilégie les dimensions politique et idéologique des discours et pratiques managériales. Cette école de pensée propose un projet émancipateur, pour l'individu comme pour les groupes et les collectivités, qui cherche à permettre l'émergence d'une plus grande démocratisation de l'organisation contemporaine, par le biais d'une réflexion critique sur tout ce qui est touché, implicitement ou explicitement, indirectement ou directement, par les discours et pratiques managériales, de la comptabilité à la gestion des conflits, en passant par les technologies de l'information et de la communication.

Ne croyant pas en la dichotomie positiviste faits/valeurs, la théorie critique n'entretient pas la prétention de présenter une analyse discursive neutre ou objective du management et de l'organisation contemporains. Ne croyant pas non plus au postulat empiriciste selon lequel tout savoir dit scientifique se limite à ce qui peut subir l'épreuve de la vérification ou de la falsification empirique, elle insiste sur ce que la réalité

sociale, notamment celle du phénomène étudié, est en partie une construction de l'esprit, un construit lui-même social. La conscience, les normes culturelles, la signification symbolique et l'intentionnalisme, pour n'en nommer que quelques-uns, sont ici considérés comme autant d'obstacles à la distanciation observateur/objet d'étude que requiert l'empiricisme, qu'il s'agisse du vérificationnisme ou du falsificationnisme.⁵

Il serait toutefois erroné de croire que la théorie critique rejette pour autant toute forme d'investigation empirique.⁶ Comme précédemment mentionné, les analyses ethnographiques et les études de cas sont nombreuses au sein de cette école de pensée. Plus simplement, et peut-être plus humblement, la théorie critique rejette plutôt l'épistémologie et l'ontologie qu'impose le vérificationnisme ou le falsificationnisme. La théorie critique semble, à cet égard, plus facilement expliciter ce qu'elle n'est pas que ce qu'elle est. Forester, pourtant une des principales figures de proue, demeure lui-même plutôt évasif lorsqu'il tente de souligner ses avantages et ses inconvénients pour l'administration publique:

It provides a framework rather than a series of particular explanations, it poses systematic questions rather than sets of hypotheses to test, it seeks to integrate styles of analysis and research approaches in fresh ways. It shapes our inquiries rather than providing operational tools with which we might manipulate data. It brings us insistently to the intersection of concerns with action, rationality, politics, structural change and history - and then leaves us to carry out more concrete analyses, to investigate concrete cases, to try to marry ethnographic analysis with social structural accounts, and to do so without taking a

⁵ Il n'est peut-être pas inutile d'ajouter ici que, même d'un point de vue positiviste, le falsificationnisme (ou encore réfutationnisme) introduit par Karl Popper tient plus d'un échappatoire que d'une solution au problème de l'induction soulevé par le vérificationnisme. Il demeure toujours possible de contester au niveau méthodologique la valeur ou la signification d'une observation empirique qui infirme, d'une manière toujours partielle, une quelconque théorie, comme il demeure toujours possible de modifier un tant soit peu cette même théorie de manière à ce qu'elle ne soit plus tout à fait infirmée par ladite observation, jusqu'à la prochaine falsification empirique bien entendu... Voir Karl R. Popper (1963) *Conjectures and Refutations - The Growth of Scientific Knowledge*, New York, Harper and Row.

⁶ Nous reviendrons plus longuement sur cette question dans les pages suivantes.

pledge of normative agnosticism.⁷

La théorie critique apparaît, à travers ces quelques propos de l'auteur, offrir un intérêt plus heuristique que méthodologique. Voilà qui ne manque d'ailleurs pas d'être corroboré par deux autres figures de proue, Alvesson et Willmott, lorsqu'ils insistent sur ce que celle-ci, toujours embryonnaire, ne doit pas autant se préoccuper de sa rigueur et de son orthodoxie théoriques que de permettre l'éclosion et le développement d'une inspiration aussi large que possible, en accueillant en son sein une variété de théories et d'idées suffisamment proches les unes des autres pour créer une alternative critique au management traditionnel.⁸ L'heuristique et, par-delà, l'iconoclastie sont donc à l'honneur.

Un enrichissement féministe fragile

Cette iconoclastie est d'ailleurs présente dans les travaux particulièrement riches et stimulants de Mats Alvesson. Auteur prolifique, il n'a que récemment découvert l'intérêt de mettre à contribution la théorie féministe pour accroître la rigueur et la portée de ses analyses

⁷ John Forester, «The Contemporary Relevance of Critical Theory to Public Administration: Promises and Problems», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Slawomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 1990, 90.

⁸ Alvesson et Willmott, *Critical Management Studies*, 1992. Le caractère embryonnaire de la théorie critique dans le domaine des études managériales et de la théorie de l'organisation explique probablement le peu de considération, sinon l'entière négligence, que lui accorde des monographies influentes, voir incontournables, comme celles de Charles Perrow et de W. Richard Scott. Malgré leurs nombreuses et indéniables qualités, on ne peut s'empêcher de les trouver, à cet égard, toutes deux décevantes. Scott, sans justification aucune, inclue le postmodernisme et la théorie critique l'un à l'autre, comme d'ailleurs il inclue, toujours sans justification, Foucault parmi les chefs de file du postmodernisme. Perrow ne mentionne même pas, dans un essai qui se veut pourtant lui-même critique, l'existence de la théorie critique. Ni Alvesson, ni Forester, ni même Habermas n'y sont mentionnés. Le postmodernisme brille lui aussi par son absence, bien que Perrow parle très sommairement de la déconstruction mais, non sans étonner, semble en attribuer la paternité non pas à Derrida, mais à Foucault. Voir Charles Perrow, *Complex Organizations - A Critical Essay*, troisième édition, New York, Random House, 1986; W. Richard Scott, *Organizations - Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall.

ethnographiques. Bien que l'auteur reconnaisse à travers son oeuvre la contribution féministe au développement d'une théorie critique, cette reconnaissance demeure ponctuelle et, peut-être même, momentanée. D'un côté, en communauté d'esprit avec la littérature féministe postmoderne,⁹ Alvesson dénonce le biais masculiniste de la théorie de l'organisation traditionnelle qui conduit celle-ci, au mieux, à traiter la dimension sexuelle des conflits organisationnels d'une manière à la fois simpliste et réductrice et, au pire, à la négliger entièrement.¹⁰ L'auteur, en collaboration avec Billing, annonce clairement sa volonté d'y remédier au sein de la théorie critique:

We believe that if interests, ideologies, values and behaviour patterns that are culturally defined as «masculine» dominate the functioning of organizations, then the understanding of organizations will benefit from the use of a gender perspective. In other words, we can learn something about organizations by seeing them as «male» or «male-dominated».¹¹

Non sans surprendre quelque peu, Alvesson avance dans un texte différent que pour toute enrichissante et complémentaire qu'elle soit, la perspective féministe demeure par trop réductionniste pour permettre de

⁹ Nous sommes bien entendu conscients de ce que cela puisse sembler être une contradiction de termes, à savoir que la dimension relativiste de la littérature postmoderniste ne saurait se conjuguer à celle critique de la littérature féministe. Encore faut-il ajouter que certaines auteures, dont la sensibilité féministe ne saurait être mise en doute, se réclament à la fois de l'une et de l'autre de ces littératures. Voir, entre autres exemples, Patricia Bradshaw, «Women as Constituent Directors: Re-Reading Current Texts Using a Feminist-Postmodernist Approach», dans David M. Boje, Robert P. Gephart Jr. et Toto Joseph Thatchenkery (sous la direction de) *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996, 95-124; Linda Nicholson, «On the Postmodern Barricades: Feminism, Politics and Theory», dans Steven Seidman et David G. Wagner (sous la direction de) *Postmodernism and Social Theory - The Debate over General Theory*, Cambridge et Oxford, Blackwell, 1992, 82-100; Gladys L. Symons, «Déconstruction de la culture organisationnelle», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, 1992, 97-114.

¹⁰ Billing et Alvesson, *Gender, Managers and Organizations*.

¹¹ Mats Alvesson et Yvonne Due Billing, «Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding», *Organization Studies*, 13 (12), 1992, 74.

saisir toute la complexité des phénomènes organisationnels.¹² En définitive, il semble que cet auteur ne devienne véritablement conscient de la contribution féministe qu'en 1992, lors de sa collaboration avec Billing qui, bien que renouée deux ans plus tard, manque de se traduire chez lui par une sensibilité analytique pérenne. Même lorsqu'il s'intéresse au leadership en tant qu'action sociale intégratrice¹³ ou à la régulation managériale des identités et des impressions organisationnelles,¹⁴ l'un et l'autre objet d'étude particulièrement propice à une contribution féministe, il ignore son engagement féministe précédent. Encore faut-il ajouter qu'il est parfois fort difficile d'établir une frontière entre les éléments d'analyse propres à une démarche critique et ceux propres à une démarche féministe, peut-être parce que, les deux démarches visant le dépassement de celle traditionnelle, tous ces éléments d'analyse se trouvent en fait plus ou moins imbriqués les uns aux autres. En ce sens, certains de ces éléments entretiennent peut-être, par-delà un simple rapport de complémentarité, un rapport d'interchangibilité ou de substituabilité.¹⁵

Une sensibilité postmoderniste hésitante

Cette valse-hésitation, voir cette contradiction, de l'auteur envers la littérature féministe se retrouve également envers celle postmoderne. En collaboration avec Berg Alvesson fait preuve d'un enthousiasme modéré,

¹² Alvesson et Willmott, *Critical Management Studies*, 8-11

¹³ Mats Alvesson, «Leadership as Social Integrative Action: A Study of a Computer Consultancy Company», *Organization Studies*, 13 (2), 1992, 185-209.

¹⁴ Mats Alvesson, «Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency», *Organization Studies*, 15 (4), 1994, 535-563.

¹⁵ Vickers résume en six points majeurs, dans un tableau comparatif, les caractéristiques d'une science politique traditionnelle et celles d'une science politique féministe. Seulement deux de ces six points sont, à notre avis, le propre d'une démarche féministe, les quatre autres pouvant tout autant être réclamés par une démarche critique. La distinction en serait alors peut-être une par inclusion ? Voir Jill Vickers, *Reinventing Political Science - A Feminist Approach*, Halifax, Fernwood Publishing, 1997, 50.

mais bien réel, envers le postmodernisme qui, malgré une contribution jusqu'alors qualifiée par lui d'incertaine, devrait entraîner d'intéressants développements futurs pour les études managériales et la théorie de l'organisation, notamment en ce qui touche la culture et le symbolisme organisationnels.¹⁶ Encore faut-il bien ajouter que Alvesson insiste sur la nécessité de distinguer le courant postmoderniste modéré (traduction libre de *soft*) de son courant orthodoxe (traduction libre de *hard*).¹⁷ Alors que ce dernier courant récuse, sur une base ontologique, non seulement l'intérêt, mais la possibilité même d'une interprétation théorique de la culture et du symbolisme organisationnels, le premier courant nous met en garde contre les dangers, cette fois épistémologiques, que sont toujours la sélectivité et l'interprétation pour nos investigations empiriques.

En d'autres mots, on peut comprendre que Alvesson conçoive le postmodernisme orthodoxe comme anti-empiriciste et celui modéré comme post-empiriciste, soit un courant qui ne rejette pas l'investigation empirique en tant que telle, mais qui rejette plutôt les prétentions épistémologiques traditionnellement identifiées à l'empiricisme, parmi lesquelles la primauté de l'expérience sensorielle et le vérificationnisme ou falsificationnisme.¹⁸

¹⁶ Alvesson et Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, 224-226.

¹⁷ Alvesson, «Leadership as Social Integrative Action».

¹⁸ Pour une discussion particulièrement stimulante, à défaut d'être toujours convaincante, sur le déclin de l'empiricisme et la montée du post-empiricisme, voir John K. Smith, *After the demise of Empiricism: The Problem of Judging Social and Educational Inquiry*, Norwood (New Jersey), Ablex Publishing Corporation, 1993; John K. Smith, *The Nature of Social and Educational Inquiry: Empiricism versus Interpretation*, Norwood (New Jersey), Ablex Publishing Corporation, 1989. Notons au passage que Alvesson inclut, non sans surprendre, Derrida parmi les chefs de file du courant postmoderniste orthodoxe avec, sans surprendre cette fois, Lyotard et Baudrillard. Encore faut-il ajouter, à sa défense, que c'est là une erreur souvent répétée dans la littérature spécialisée. Même Linstead qui, pourtant, s'y est penché plus souvent et plus longuement, suffisamment pour bien saisir toute la dimension critique de l'oeuvre de Derrida, n'y échappe pas. Voir Steve Linstead, «Deconstruction in the Study of Organizations», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 1993, 49-70; Steve Linstead et Robert Grafton-Small, «On Reading Organizational Culture», *Organization Studies*, 1992, 13 (3), 331-355.

Cette communauté d'esprit avec le postmodernisme va subséquemment grandissante, jusqu'à ce que l'auteur se reconnaisse lui-même dans son courant modéré qui, conclut-il, offre maintenant les avantages heuristiques suivants:

Given a constrained, or non-colonialistic, attitude to the metaphorical nature of research frameworks, issues raised by postmodernism may illuminate obstacles for a reflective social research rather than discourage aspirations in such direction. The idea of focusing on the play of metaphors should also be understood as a suggestion for addressing one element (not the element) in research, which may contribute to the avoidance of some traps (such as a metaphor covering up very diverse ideas) and stimulate new ideas and conceptualizations.¹⁹

Plus récemment, et malgré cette sympathie jusqu'alors nuancée, Alvesson propose une critique sévère du postmodernisme qu'il accuse de pêcher par dégénérescence à la fois théorique et conceptuelle, au point où celui-ci devient vide de sens, et par-delà, d'intérêt.²⁰ Alvesson insiste alors sur ce que: «The message in this paper can be summarized under this slogan: The word pomo [i.e. postmodernism] has no meaning. Use it as seldom as possible!».²¹ Et l'auteur d'ajouter que cette littérature, en mal de justifier, par-delà son originalité, sa seule existence, n'offre qu'une version caricaturale du modernisme duquel elle cherche tant à se distinguer.

Alvesson dénonce ici le peu d'intérêt académique qu'offre le postmodernisme, que ce soit comme époque ou comme épistémologie. Sa plus grande utilité, voir sa seule, tient selon lui à ce que le terme permette, plus que tout autre, à certains intellectuels de faire la promotion d'une carrière académique autrement sans distinction. Le postmodernisme ne

¹⁹ Mats Alvesson, «The Play of Metaphors», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 1993, 130.

²⁰ Mats Alvesson, «The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks», *Organization Studies*, 1995, 16 (6), 1047-1075.

²¹ Alvesson, «The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism», 1068.

serait donc ainsi ni une époque ni une épistémologie, mais une mode académique, un outil de marketing personnel pour intellectuel en panne de réflexion originale. Avec discernement sinon modestie, Alvesson reconnaît aussi dans cette même critique que chaque mode académique entraîne inévitablement son contraire, une anti-mode, elle-même plus souvent qu'autrement source de commentaires (négatifs cette fois) faciles et superficielles. Si certains intellectuels, nous dit-il, tentent de mousser une carrière hésitante en se réclamant du postmodernisme, d'autres, à la carrière toute aussi hésitante, font leur marketing personnel en dénonçant celui-ci comme une vulgaire mode passagère que eux, prétendument conscients de cette duperie, refusent de joindre. Comme le dit Alvesson, «it is only the others - one's enemies - that jump on a bandwagon, never oneself. [...] I am open to the idea that I may have jumped on the «show-that-you-are-an-independent, free and politically engaged-thinker, ready-to-stand-up-against-the-fashions-of-the-times» bandwagon».²² Pour toute provocante que soit cette critique, on s'étonne de ce que l'auteur inclut encore et toujours Derrida parmi les principaux apologistes du mouvement postmoderniste et, par voie de conséquence, récuse implicitement toute distinction, à l'instar de Cooper et Burrell, entre le poststructuralisme et le postmodernisme.²³ Dans une critique également sévère du postmodernisme, Parker insiste pourtant sur cette même distinction et prend bien soin, à cet égard, d'indiquer que Derrida et Foucault font l'un et l'autre partie du premier mouvement et que leurs travaux ne sont donc pas visés par ses propos.²⁴ Il explicite d'ailleurs que:

²² Alvesson, «The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism», 1071.

²³ Robert Cooper et Gibson Burrell, «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction», *Organization Studies*, 1988, 9 (1), 91-112.

²⁴ Martin Parker, «Critique in the Name of What ? Postmodernism and Critical Approaches to Organization», *Organization Studies*, 1995, 16 (4), 553-564.

This is an important point to make because, as I note below, postmodernists have a tendency to appropriate other thinkers who might be better understood and used in other ways. The conflation of post-structuralism and postmodernism is just one example of this and one that tends to conceal the sophisticated defence of critical affirmation contained within Derrida's writings in particular.²⁵

L'ensemble de ces commentaires critiques sur les travaux de Alvesson ne vise certes pas à mettre en doute ni la rigueur ni l'étendue de sa contribution, à la fois théorique et empirique, au développement d'une approche alternative aux études managériales et à la théorie de l'organisation. Bien au contraire. Ceux-ci demeurent la principale source d'inspiration intellectuelle devant guider notre propre réflexion théorique sur la relation discursive et non-discursive entre, d'un côté, la culture organisationnelle et le symbolisme managérial et, de l'autre, la réduction des effectifs et le syndrome du survivant. En définitive, l'intérêt marqué que nous portons envers le courant de la théorie critique illustré par les travaux de Alvesson tient à ce qu'il offre les avantages suivants:

Overall, CT [Critical Theory] offers a point of departure that is radically different from that of conventional management theory. It argues that forms of rationality - whether expressed, for example, in formal decision-making models or in corporate culture management - proposed by mainstream management studies inhibit deeper reflection on means-ends relationships, the current social order and predominant goals. CT, in contrast, seeks to encourage a questioning of taken-for-granted assumptions about contemporary social reality and the models for the satisfaction of human needs and wants that are so widely assumed in advanced capitalist society.²⁶

Les réserves exprimées dans les pages précédentes signifient simplement que l'approche théorique privilégiée dans cette dissertation ne se réduit pas à une appropriation mécaniste et naïve de celle de Alvesson.

²⁵ Parker, «Critique in the Name of What?», 554.

²⁶ Alvesson et Willmott, «Critical Theory and Management Studies», 11.

Conscient de ses limites, elle en propose une interprétation personnelle qui, bien qu'évidemment soucieuse de demeurer critique, refuse de négliger les apports théoriques du champs traditionnel, comme d'ailleurs refuse de faire sienne la démonisation implicite des gestionnaires, plus souvent qu'autrement simplement réduits à un groupe homogène, qui transpire par trop souvent des discours/analyses dits critiques.²⁷ Et ce n'est pas tout. Encore faut-il reconnaître que toute nouvelle littérature, toute nouvelle école de pensée, soit-elle postempiriciste, postpositiviste, poststructuraliste ou encore postmoderniste,²⁸ chacune soucieuse de s'émanciper des précédentes, réduit plus souvent qu'autrement ces dernières à leur plus simple expression, néglige leurs éléments les plus forts pour n'en retenir que les plus faibles et, par-delà, en présente une critique aussi parcimonieuse que sévère. En d'autres mots, c'est bien souvent une caricature de l'adversaire que l'on critique et non pas l'adversaire lui-même.

Force est d'admettre que la théorie critique des études managériales n'y échappe pas non plus. En ce sens, il apparaît nécessaire de ne pas négliger certains enseignements théoriques et conceptuels de ce qu'on peut appeler, à défaut de meilleure expression, la théorie de l'organisation traditionnelle. L'interprétation privilégiée dans le cadre de cette dissertation ne repose pas tant sur une répudiation du contenu théorique du champs traditionnel de la théorie de l'organisation que d'un rejet de ses excès pluraliste et positiviste, de son double biais conservateur et managérialiste, de même que de l'absence pérenne d'une réflexivité systématique et

²⁷ évidemment, cette démonisation est aussi relative qu'inégalement présente au sein de la littérature critique. Cela étant dit, elle n'en demeure bien entendu pas moins à éviter.

²⁸ Voilà qui n'est mentionné qu'à titre d'exemple, parmi plusieurs autres possibles. Alex Callinicos, à travers une virulente critique marxiste du postmodernisme, identifie en effet une bonne quinzaine de littératures prétendument distinctives commençant par le préfixe post. Voir Alex Callinicos, *Against Postmodernism: A Marxist Critique*, Cambridge, Polity Press.

soutenue. C'est d'ailleurs très exactement parce qu'elle est elle-même réflexive, que l'approche critique ici privilégiée s'inscrit en faveur d'un tel exercice. Simplement dit, la rigueur théorique et l'enrichissement heuristique priment tous deux sur la distanciation hâtive et le rejet excessif du champs traditionnel, trop souvent l'un et l'autre confondus avec distinction et enrichissement. L'apport de certains éléments de réflexion théorique du champs traditionnel vers celui critique n'est donc, en lui-même et par lui-même, ni impossible, ni problématique. Encore faut-il faire preuve de rigueur intellectuelle en s'assurant qu'un tel emprunt participe, en définitive, à mieux soutenir la dimension critique de l'approche et non pas à la réduire ou l'édulcorer.

Une rationalité éclatée

Le concept de rationalité illustre bien cette dette de l'approche critique envers le champs traditionnel. Pour toute soucieuse qu'elle soit de s'en distinguer, celle-ci reconduit le concept de rationalité limitée proposé il y a déjà longtemps par Simon²⁹ qui, en simplifiant quelque peu, signifie que le décideur, victime d'une information imparfaite et d'une liberté elle-même limitée, est incapable d'optimisation: la première solution qui respecte ses critères de satisfaction nécessairement subjectifs sera celle retenue. Plus spécifiquement, le comportement de l'acteur est rationnel non pas par rapport aux objectifs qu'il se donne, mais plutôt par rapport aux opportunités qu'il identifie et crée. En d'autres mots, le comportement de l'acteur est rationnel en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit, c'est-à-dire tel qu'il est perçu par l'acteur lui-même et non pas tel qu'il semble être d'un point de vue externe. En définitive, la rationalité de son comportement

²⁹ Herbert A. Simon, *Administrative Behaviour*, troisième édition, New York, Free Press, 1976.

n'est pas fonction d'une quelconque évaluation prétendument objective de sa situation, mais s'explique plutôt en fonction de la subjectivité de l'acteur lui-même.

À cette compréhension de la rationalité limitée, l'approche critique conjugue toutefois une distinction supplémentaire, empruntée à Habermas, soit: en considérant le discours et la pratique managériale aussi comme une interaction/communication, plutôt que seulement comme l'activité cognitive de la prise de décision, les limites à la rationalité, aussi présentes et significatives que le suggère Simon, ne sont plus implicitement postulées statiques, mais deviennent au contraire dynamiques.³⁰ Elles quittent également le seul niveau d'analyse socio-psychologique pour s'inscrire tout autant dans ceux structurel et écologique.³¹ Les limites à la rationalité possèdent donc une dimension proprement sociopolitique qui

³⁰ Forester, «The Contemporary Relevance of Critical Theory to Public Administration».

³¹ Scott, *Organizations*, 95-122. Pour cet auteur, il y a trois niveaux d'analyse organisationnelle, soit celui sociopsychologique, celui structurel et celui écologique. En simplifiant, le premier renvoie aux comportements et caractéristiques des individus dans l'organisation, elle-même comprise comme un contexte ou un environnement dans lequel se meuvent les acteurs individuels. Le second niveau renvoie aux caractéristiques structurelles et aux processus sociaux de l'organisation ou de certaines de ces unités ou sous-groupes, parmi lesquels les groupes de travail, les départements et les réseaux de communication. Le troisième niveau, enfin, conçoit l'organisation comme elle-même un acteur collectif se mouvant à l'intérieur d'un système plus large de relations et d'interactions, comme par exemple un ministère, une micro-région administrative ou un secteur d'activités. Bien qu'il reconnaisse la difficulté, par trop fréquente, de pouvoir distinguer entre les trois niveaux d'analyse, tout autant qu'il insiste sur leur utilité et leur pertinence relatives, Scott suggère que les approches critiques et postmodernistes se limitent au seul niveau écologique. Nous ne partageons certes pas ce point de vue, l'approche ici privilégiée se réclamant au contraire des trois niveaux d'analyse. Pour Chanlat, qui cherche à développer une approche anthropologique des organisations, il existe cinq niveaux d'analyse, à savoir celui individuel, celui interactionnel, celui organisationnel, celui sociétal et celui mondial. Pour toute rigoureuse que soit cette typologie, force est d'admettre qu'elle n'ajoute vraiment rien de nouveau à la précédente, les niveaux sociétal et mondial étant tous deux inclus dans celui écologique, alors que celui interactionnel est implicite, dès lors que l'analyse cherche à inclure plus d'un seul niveau. Comme nous le verrons dans la section sur l'individualisme méthodologique et le holisme, c'est d'ailleurs cette interaction entre les niveaux d'analyse, le passage de l'un à l'autre, qui pose le plus grand défi épistémologique et représente, par voie de conséquence, l'aspect le plus intéressant du discours analytique. Voir Jean-François Chanlat, «Towards an Anthropology of Organizations», da dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Towards a New Theory of Organizations*, London et New York, Routledge, 1994, 155-189.

tient à la double structure du discours, à savoir qu'on ne fait pas que discuter, que débattre et échanger des idées, des concepts et des perspectives, on construit également, à travers les relations de pouvoir que l'on tisse avec les autres, son identité organisationnelle comme celle des autres, ce qui à son tour ne manque d'influencer la nature et la diffusion du discours lui-même.

En conjuguant ainsi la perspective d'Habermas à celle de Simon, l'approche critique parvient à politiser le caractère limité de la rationalité, sans pour autant en réduire la sophistication théorique. Le politique s'ajoute simplement au cognitif en tant qu'obstacle à l'optimisation des décisions en insistant, contrairement à ce que suggère Simon, sur ce que certaines limites à la rationalité, celles dues aux relations de pouvoir caractéristiques d'une dynamique organisationnelle donnée, ne sont ni inévitables, ni immuables, mais elles-mêmes des construits sociaux.³² Si les limites cognitives sont par définition infranchissables, donc statiques, celles politiques sont au contraire susceptibles d'être non seulement questionnées, puis contestées, mais encore et surtout sont-elles susceptibles d'être changées. Il importe de bien insister sur ce que cette dimension politique est elle aussi, en elle-même, une limite à la rationalité des décisions et non pas seulement, contrairement à ce que suggère le champs traditionnel,³³ le comportement empirique des individus/membres de l'organisation qui, selon la perspective ici privilégiée, ne saurait être réduit aux seules tentatives individuelles d'acquisition et d'exercice de pouvoir, compris non pas comme un attribut personnel, mais comme une capacité fluctuante et non transitive. En

³² John Forester, *Critical Theory, Public Policy and Planning Practice - Toward a Critical Pragmatism*, Albany (NY), State University of New York, 1993.

³³ Voir Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système - les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

d'autres mots, la dimension politique renvoie ici non seulement aux moyens/stratégies privilégiés pour l'atteinte de certains objectifs/enjeux, mais encore et peut-être surtout à la détermination de ces derniers.

Cette distinction entre le cognitif et le politique, entre l'immuable et le transmutable, permet d'introduire des considérations d'ordre moral et éthique, des réflexions sur la justice et la légitimité des contraintes à l'action rationnelle dans un contexte institutionnel et social donné.³⁴ Voilà qui participe à accroître la dimension critique de l'approche tout en élargissant son champs heuristique:

The response to bounds upon action that are both socially unnecessary and structurally based must be a response that challenges or seeks to alter present social structures, a response that challenges any perceived «necessity» or «natural» or reified character of such constraints. Here we have a link between a tradition of ideology critique and political action and a previously altogether depoliticized understanding of administrative and planning rationality.³⁵

Cette double structure du discours possède son pendant organisationnel, selon lequel toute organisation a une fonction productive, soit la création d'objectifs, d'enjeux et de stratégies pour les atteindre, et une fonction reproductive, soit la justification constante de sa propre existence, de même que la recherche de sa propre pérennité.³⁶ Entre alors en jeu la multiplicité des rationalités dans l'organisation, de même que la nécessité de s'émanciper de la mystification analytique due à la confusion pérenne entre les concepts de rationalité substantielle et de rationalité formelle. Suivant la distinction proposée il y a déjà longtemps par Weber,³⁷ il importe de retenir que si la rationalité formelle renvoie aux méthodes standardisées

³⁴ Forester, *Critical Theory, Public Policy, and Planning Practice*, 67-81.

³⁵ Forester, «The Contemporary Relevance of Critical Theory to Public Administration», 82.

³⁶ Forester, «The Contemporary Relevance of Critical Theory to Public Administration», 83-87.

³⁷ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Integration*, New York, Free Press, 1964.

d'évaluation et de calcul à partir desquels se définissent et se construisent les routines organisationnelles, la rationalité substantielle implique le dépassement des dites formalisations pour en atteindre la substance même et s'interroger sur les dimensions normatives, éthiques et esthétiques qui les informent. La distinction entre les deux types étant plus souvent qu'autrement gommée, la théorie de l'organisation dite traditionnelle, victime de son biais instrumentaliste, ne s'intéresse d'une manière générale qu'à la rationalité formelle, alors que l'approche critique, soucieuse de mettre l'accent sur celle substantielle, se propose plutôt de démontrer que la précédente est elle aussi, en dernier ressort, une valeur en soi et, à ce titre, un produit/output de l'organisation.³⁸ Pour ce faire, elle se propose de démasquer en quelque sorte la dimension cachée des discours et pratiques managériales, comme d'ailleurs d'en exposer les paradoxes et les contradictions.

The unmasking happens through revealing the unobvious side of the obvious, the paradoxical side of the taken-for-granted, the good side of the evil as much as the reverse. This is not a hunt for scandal nor for a need to condemn, but a search for meaning hidden from a superficial inspection. [...] The way to discovery leads through pointing out hidden relationships between opposites and showing their unexpected interdependency.³⁹

L'approche critique se distingue ainsi de celles utilitaires et incrémentales en ce que, contrairement à ces dernières qui réduisent les discours et pratiques managériales, y incluant évidemment le processus décisionnel, à autant de stratégies instrumentales mises en oeuvre pour l'atteinte de finalités déterminées a priori, elle met l'accent sur la structuration/restructuration

³⁸ Barbara Czarniawska-Joerges, «Rationality as an Organizational Product: On Multiple Rationalities and Organizational Learning», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Sławomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 1990, 109-133.

³⁹ Czarniawska-Joerges, «Rationality as an Organizational Product», 128.

des interactions sociales, des opportunités, des capacités et des conceptions (de soi et des autres) des acteurs individuels et collectifs de l'organisation.

À ces dimensions cognitive et politique de la rationalité, s'ajoute également celle émotive. Rejetant la dichotomie masculiniste qui oppose la raison à l'émotion,⁴⁰ l'approche ici privilégiée insiste sur ce que la rationalité et l'émotivité, loin d'être la contradiction de termes que reconduit implicitement la théorie de l'organisation,⁴¹ ne prennent véritablement leur sens que lorsque réconciliés l'un à l'autre, que lorsqu'on comprend et reconnaît qu'ils sont indissociables l'un de l'autre. La perception, nécessairement dynamique et limitée, de l'environnement immédiat et diffus dans lequel se meut un acteur organisationnel, la compréhension qu'il développe de son rôle institutionnel, de ses fonctions et de ses responsabilités formelles et informelles, comme d'ailleurs de celles des autres, sa capacité de s'identifier à l'organisation et de construire son identité organisationnelle, sont toutes nécessairement limitées, par-delà sa capacité cognitive et son habileté politique, par sa faculté émotive.

Encore faut-il explicitement insister sur la dimension constructive de l'émotivité, sur ce qu'elle n'est pas que limite à la rationalité mais elle aussi, comme celles cognitive et politique, une aptitude personnelle et stratégique. L'émotivité, en tant que faculté dynamique, est un élément essentiel au développement moral et spirituel, mais encore et surtout à la créativité et à la participation.⁴² En ce sens, sa suppression systématique au

⁴⁰ K. Ferguson, *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press, 1984.

⁴¹ Linda L. Putnam et Dennis K. Mumby, «Organizations, Emotion and the Myth of Rationality», dans Stephen Fineman (sous la direction de) *Emotion in Organizations*, London, Sage, 1993, 36-57.

⁴² Stephen Fineman, «Organizing and Emotion: Towards a Social Construction», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Towards a New Theory of Organizations*, Londres et New York, Routledge, 1994, 75-86.

sein de la rationalité et du processus décisionnel par la théorie de l'organisation est contraire au biais managérialiste de cette dernière qui, invariablement, demeure à l'affût et à la recherche d'une efficience supérieure. Il importe toutefois de bien distinguer cette compréhension de l'émotivité, à la fois limite et aptitude, d'une autre plus courante, par trop utilitaire et réductrice, qui la conçoit comme un élément constitutif de la culture organisationnelle et, de ce fait, la considère susceptible de manipulation et de contrôle managériale. En définitive,

Emotions play a vital role in organizational life, not simply as forms of labour or the means to instrumental ends but as ways to enhance community and interrelatedness. Work feelings, in contrast to emotional labour, emerge from human interaction, aid in co-constructing meaning, build mutual understanding, and provide options for alternative forms of organizing. Unlike emotional labour, work feelings are not aimed at organizational control through adhering to managerially governed display rules.⁴³

L'environnement bureaucratique est-il, comme le suggère la variante anarcho-radical de la théorie féministe,⁴⁴ irrémédiablement antinomique à l'expression libre et spontanée de l'émotivité individuelle et collective ? L'accent mis sur la rationalité instrumentale au sein de celui-ci entraîne-t-il nécessairement l'exclusion de l'émotivité ? Les principes administratifs de la formalisation, de la spécialisation, de la hiérarchisation, du principe de carrière (merit system) et de la codification des relations internes et externes, bref les principes de la bureaucratie wéberienne elle-même, sont-ils vraiment autant d'obstacles infranchissables, autant de facteurs de négation de la faculté émotive des acteurs organisationnels ?

Non, rien de cela n'est inéluctable, tant et aussi longtemps que la bureaucratie n'est pas réduite à ses seules dysfonctions, au demeurant par

⁴³ Putnam et Mumby, «Organizations, Emotion, and the Myth of Rationality», 55.

⁴⁴ Ferguson, *The Feminist Case Against Bureaucracy*.

trop réelles, mais est d'abord et avant tout comprise comme un principe d'organisation dynamique, donc d'une rigidité changeante, qui possède lui aussi une dimension constructive. Encore faut-il insister sur ce que, contrairement à ce que suggèrent ses prétentions d'universalité et d'intemporalité, la bureaucratie en tant que principe d'organisation se traduit concrètement par des environnements de travail immédiats et diffus eux-mêmes hétéroclites, pouvant tout autant permettre l'expression de l'autonomie individuelle et de la créativité, que leur étouffement respectif. Si l'essentiel de la littérature s'est intéressée à la bureaucratie en tant que structure coercitive, il n'en demeure pas moins possible d'en privilégier une vision plus progressive qui repose sur une application des dits principes administratifs respectueuse de l'intelligence et de la sensibilité des individus/membres de l'organisation.

Pour toute rare et fragile que puisse être cette dernière vision, elle n'en est pas moins réelle et possible. D'aucuns vont même jusqu'à suggérer que cette vision de la bureaucratie, parfois qualifiée bureaucratie-facilitatrice, se trouve aujourd'hui de plus en plus favorisée par certains éléments du contexte sociopolitique plus large dans lequel elle s'insère, notamment la légitimité largement reconnue des valeurs d'égalité et d'autonomie sur laquelle elle repose, comme d'ailleurs l'intensification de la concurrence et le souci accru pour l'efficacité et l'efficience qui, l'un et l'autre, conduisent à s'intéresser à toute nouvelle idée porteuse d'amélioration potentielle, incluant une redistribution du pouvoir décisionnel.⁴⁵ Quoi qu'il en soit, et sans devoir partager cet optimisme élevé, l'essentiel ici est de bien comprendre que l'environnement bureaucratique ne doit pas être réduit à un déterminisme mécaniste qui, par la négation de l'autonomie

⁴⁵ Paul S. Adler et Bryan Borys, «Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive», *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, 61-89.

individuelle et de la créativité, entraîne invariablement l'aliénation collective de ses membres. En d'autres mots, si la bureaucratie wébérienne représente un défi pour l'émancipation de ses membres, elle n'en constitue pas pour autant un obstacle infranchissable.

La perspective ici privilégiée ne doit pas non plus être confondue avec celle dite de l'intelligence émotionnelle ou sociale qui peut se comprendre comme la capacité individuelle de connaître, de comprendre, mais encore et surtout de contrôler ses émotions, comme de reconnaître celles des autres et, par-delà, de construire des réseaux de solidarité et de développer des relations interpersonnelles particulièrement fructueuses, sinon harmonieuses.⁴⁶ Soucieuse de s'émanciper des discours et modèles de gestion rationalistes, cette perspective managériale, dont la popularité semble croître d'une manière exponentielle,⁴⁷ oppose la logique du cœur à la raison dite pure et dure. En digne héritière de l'école des relations humaines, ses prétentions de distinction et d'enrichissement sont toutefois plus apparentes que réelles.⁴⁸

Malgré sa prétention de constituer une rupture théorique pour le management, malgré l'apparence d'être passé d'un extrême à l'autre de la (fausse) dichotomie qui oppose la raison à l'émotion, ce discours utilitaire

⁴⁶ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1995. Pour une littérature plus académique qui, au demeurant, promeut tout autant le concept pour des raisons à la fois théoriques et utilitaires, voir: Peter Salovey et J.D. Mayer, «Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings», *Applied and Preventive Psychology*, 1995, 4 (3), 197-208, de même que Peter Salovey et J.D. Mayer, «The Intelligence of Emotional Intelligence», *Intelligence*, 1993, 17 (4), 433-442.

⁴⁷ Isabelle Paré, «L'intelligence du cœur», dans *Le Devoir*, mercredi 13 janvier 1999, B1. On y apprend que le concept de l'intelligence émotionnelle, qui ne cesse de faire un tabac aux États-Unis, a été récupéré par le *Conference Board of Canada* qui en fait aujourd'hui la promotion active auprès des grandes organisations publiques et privées. Selon ce texte, ledit concept a également bruyamment pénétré les écoles de gestion et les départements de psychologie, de même que les firmes de consultants et d'experts-conseil.

⁴⁸ Voir, par exemple, Jim Silver, «The Ideology of Excellence: Management and Neo-Conservatism», *Studies in Political Economy*, 1987, 24, 105-129.

recherche toujours l'optimisation du processus décisionnel qui, maintenant, repose sur une forme d'intelligence autre que celle de la raison et de l'argument rationnel, en l'occurrence celle de l'émotion et de l'argument intuitif.⁴⁹ L'*homo rationalis* cède la place à l'*homo intuitio*. L'émotion se substitue à la raison en tant que garant de l'intelligence d'une décision. Le postulat change, s'élargit peut-être en quelque sorte, mais demeure tout aussi normatif. En définitive, on passe simplement d'un réductionnisme à un autre: la rationalité cesse d'être réduite à sa seule dimension cognitive, pour maintenant n'être réduite qu'à sa seule dimension émotive. Loin de remettre en question la pertinence et la rigueur de la dichotomie qui oppose la raison à l'émotion, elle entraîne plutôt sa cristallisation. En ce sens, et contrairement à la perspective privilégiée dans le cadre de cette dissertation, rien de cela ne participe à la démythification du processus décisionnel et de la rationalité limitée qui s'y conjugue. Au contraire, tout cela participe à la construction d'un nouveau mythe managérial, à savoir l'optimisation de l'intelligence des décisions, donc de la rationalité organisationnelle, par la sélection et le contrôle des émotions individuelles. Force est d'admettre que cela tient plus, pour reprendre les termes suggérés par Putnam et Mumby,⁵⁰ de l'idée régressive d'*emotional labour* que de celle progressive de *work feelings*.

En ce sens, et malgré l'insistance du discours managérial sur la primauté du capital humain et intellectuel, on réduit les identités organisationnelles à une seule, celle corporative ou d'entreprise, à savoir

⁴⁹ Goleman introduit une nouvelle dichotomie, soit celle qui oppose le quotient émotionnel (Q.E.) au traditionnel quotient intellectuel (Q.I.), en insistant sur ce que, contrairement au Q.I. qui est essentiellement statique, le Q.E. est par définition dynamique et peut, par voie de conséquence, être l'objet d'une amélioration continue qui ne connaît aucune limite. Voir Goleman, *Emotional Intelligence*.

⁵⁰ Putnam et Mumby, «Organizations, Emotion, and the Myth of Rationality», 49-52.

celle que l'on tente de construire par le biais de la culture organisationnelle, toujours réduite à une simple variable managériale susceptible d'être manipulée selon les besoins et les circonstances, toujours changeants. On procède alors à la négation des identités multiples qui sont toutes gommées au profit de celle recherchée par le management.

Une multiplicité d'identités organisationnelles

La reconnaissance et la valorisation formelles des identités multiples de chaque individu membre de l'organisation est, pour une approche critique soucieuse de ne pas reconduire la démonisation implicite des gestionnaires, comme de dépasser la dichotomie pérenne qui oppose le management aux employés, un moyen privilégié d'établir des espaces de rencontre et de concordance entre les différents individus, groupes et sous-groupes de l'organisation. Se voulant résolument critique, mais cherchant à convaincre de sa pertinence et de son intérêt pour tous, gestionnaires comme employés, cette reconnaissance d'identités et d'intérêts convergents n'entraîne pas pour autant la négation de ceux divergents, mais permet plutôt de brosser un portrait à la fois plus riche et complexe de la réalité organisationnelle. Insistant sur la nécessité de dépasser les discours d'affrontement systématique, sans évidemment tenter d'amener les employés sur le terrain du management, pas plus qu'elle ne tente d'amener le management sur le terrain des employés, cette approche critique vise plutôt à élargir la perception que chacun reconduit de l'autre, à briser les vieilles résistances, à décristalliser les visions pérennes que chacun entretient de l'autre, par trop souvent réduites à la fonction et au rôle institutionnels. Contrairement à ce que suggère implicitement une approche

critique souffrant ponctuellement d'une dérive holiste,⁵¹ il y a nécessité de toujours garder à l'esprit que ni les employés/subalternes ni les gestionnaires des différents niveaux hiérarchiques ne constituent des groupes homogènes, comme il y a nécessité d'insister sur la distinction entre l'individu et le rôle institutionnel qui, plus souvent qu'autrement, sont l'un et l'autre confondus. La multiplicité des identités, l'éclosion de toutes les intelligences de l'individu, repose directement sur cette distinction fondamentale. L'idée est de permettre, et non de forcer, chacun à dépasser l'état réducteur de l'identité institutionnelle dans laquelle il est invariablement restreint.⁵² Cette approche tente, à cette fin, de trouver, en misant sur la multiplicité des identités individuelles, des interfaces nouvelles, des espaces de rencontres et de dialogues identitaires auparavant négligés.

Encore faut-il bien reconnaître que les limites cognitives, politiques et émotives à la rationalité implique évidemment qu'on ne soit jamais en situation d'information parfaite et, conséquemment, qu'on ne connaisse que d'une manière incertaine, inégale et incomplète ses propres valeurs, ses propres préférences et préjugés, donc ses propres identités. La reconnaissance et la valorisation formelles de ces identités multiples ne sont donc pas, à elle seules, des garanties de leur expression spontanée et soutenue, pas plus qu'elles ne sauraient garantir le développement des nouveaux espaces de rencontres et de dialogues identitaires. Encore une fois, il s'agit ici d'une contrainte significative pour l'approche critique, et non

⁵¹ Nous discuterons dans la section suivante de la dichotomie individualisme méthodologique/ holisme et de ses implications pour l'interprétation de la théorie critique que nous privilégions dans le cadre de cette dissertation.

⁵² La perspective ici privilégiée postule que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus il est facile de s'émanciper ponctuellement de son rôle institutionnel, puisque la distribution asymétrique du pouvoir (et les ressources de tout ordre qui s'y conjuguent) est, dans toute organisation hiérarchique, favorable au sommet.

d'un obstacle infranchissable.

Si rien n'est gagné d'avance, rien n'y est non plus perdu, précisément parce que l'environnement organisationnel immédiat et diffus est important. Parce que le contexte institutionnel compte. Celui-ci façonne ces identités multiples, tout autant qu'il est lui-même façonné par celles-ci. Le résultat n'est pas le même selon que les identités multiples sont privilégiées ou gommées. Rien de cela ne nie pour autant la hiérarchisation de ces identités multiples, inévitable puisque chacun occupe une fonction/responsabilités, chacun est lié, mais non réduit, à un rôle institutionnel.⁵³ Certaines identités sont donc invariablement dominantes. Il y a toutefois une différence entre une identité dominante et une autre hégémonique, entre des identités asymétriques et la négation de leur multiplicité.

L'objectif poursuivi à travers la reconnaissance et la valorisation des identités multiples est de permettre l'émergence de toutes les intelligences au sein de l'organisation. Il s'agit donc à la fois d'un partage, d'une coopération et d'une confrontation, tantôt organisées, tantôt aléatoires, mais toujours encouragées, des perspectives, des sensibilités et des connaissances. Émancipateur pour les employés comme pour le management, ce projet doit être distingué de celui reconduit par les approches consensuelles qui ne sont, en vérité, que des exercices de marginalisation et d'exclusion des discours et intérêts alternatifs ou minoritaires, pour mieux permettre la perpétuation de ceux dominants ou

⁵³ On peut distinguer parmi ces identités multiples, par-delà celles convergentes et divergentes, entre celles proactives, réactives et latentes. Comme ces identités se manifestent et se façonnent à travers les interactions politiques et émotives que sont les communications et les relations interpersonnelles, tout autant qu'à travers la prise de décision elle-même, elles peuvent, selon les circonstances, passer d'une catégorie à l'autre et possèdent toutes, par voie de conséquence, une dimension stratégique.

majoritaires.⁵⁴ Hétéroclite, ce projet doit aussi être distingué de celui privilégié par les approches s'inspirant de la théorie du chaos, desquelles émergent des discours managériaux privilégiant une sorte de crypto-anarchie planifiée, souvent conjuguée à une organisation verticale, afin de permettre le dépassement de celle bureaucratique.⁵⁵ Insistant sur la nonlinéarité des variables d'analyse organisationnelle, généralement comprises comme autant de forces antagonistiques, tantôt source d'équilibre, lui-même instable et momentanée, tantôt source de chaos précédant l'atteinte d'un nouvel équilibre, toujours instable et momentané, ces approches sont autant d'emprunts aux sciences de la nature desquelles elles se réclament, plus ou moins implicitement, de la rigueur et de la sophistication théoriques.⁵⁶ Soucieuses de s'émanciper du champs dit traditionnel, celles-ci avancent que, contrairement à ce dernier, elles ne mettent pas l'accent sur l'ordre, la stabilité, l'équilibre, la continuité et la prédictibilité, mais plutôt sur le désordre, l'instabilité, le déséquilibre, la rupture et la non-prédictibilité, sans toutefois nier ou négliger les dimensions précédentes.⁵⁷ Bien que le fait de mettre l'accent sur ces dimensions ne soient évidemment pas sans conséquences sur la nature du

⁵⁴ Jean-Marie Denquin, *Vocabulaire politique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997, 52-53. Le consensualisme, du moins sa recherche active, ne constitue-t-il pas de surcroît un frein à l'innovation ? La nécessité auto-imposée de convaincre tout un chacun du bien fondé de la démarche prescrite n'est-elle pas une utopie ou un angélisme managérial ? Est-il possible au plus grand nombre de s'entendre sur autre chose que sur les éléments les moins controversés, les plus familiers, donc les moins innovateurs, d'un quelconque projet de changement ? Le consensualisme est donc, en ce sens, une démarche éminemment conservatrice qui privilégie la célébration, par sa cristallisation, du statu quo.

⁵⁵ RA Jenner, «Dissipative Enterprises, Chaos, and the Principles of Lean Organizations», *Omega: International Journal of Management Science*, 1998, 26 (3), 297-407; Lotte Bailyn, «Patterned Chaos in Human Resource Management», *Sloan Management Review*, 1993, 34 (2), 77-83.

⁵⁶ Raymond-Alain Thiétart et Bernard Forgues, «Action, Structure and Chaos», *Organization Studies*, 1997, 18 (1), 119-143.

⁵⁷ Raymond-Alain Thiétart et Bernard Forgues, «Chaos Theory and Organization», *Organization Science*, 1995, 16 (1), 19-31.

discours analytique qui s'y conjugue, encore faut-il admettre que cela n'est qu'un renversement des dichotomies traditionnelles qui, comme toute opposition binaire, implique toujours la présence simultanée des deux termes et non pas, comme le suggère une lecture rapide, leur exclusivité mutuelle.

Ce projet émancipateur et hétéroclite ne doit pas non plus être confondu à un projet pluraliste, à un objectif apolitique de représentativité organisationnelle ou encore à une volonté de créer au sein de l'organisation un microcosme de la diversité (démographique, culturelle et autre) croissante de la société plus large dans laquelle s'insère cette dernière, telle que le suggère la théorie de la bureaucratie représentative.⁵⁸ Le danger de la recherche de la diversité, et par-delà de l'efficience, à travers la représentativité tient à ce qu'on risque de réduire chaque individu à une quasi-caricature du groupe sociopolitique duquel il est sensé être représentatif et, de ce fait, de gommer ses identités autres que celle privilégiée, elle-même stéréotypique. Un telle approche, paradoxalement, nie tout autant la multiplicité des identités que celle dominante dans la littérature sur la culture organisationnelle. Elle encourage la multiplicité des identités présentes au sein de l'organisation, mais nie la multiplicité des identités de chaque individu membre de ladite organisation. Elle est donc tout aussi réductrice et rigide que la précédente, malgré des prétentions d'ouverture et de générosité. L'approche que nous privilégions reconnaît au contraire à chacun des identités multiples, parmi lesquelles certaines sont

⁵⁸ Voir Norma M. Riccucci et Judith R. Saidel, «The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle», *Public Administration Review*, 1997, 57 (5), 423-430; James F. Guyot, «Representative Bureaucracy Recast», *Public Administration Review*, 1998, 58 (4), 376-377; Gregory S. Thielemann et Joseph Stewart Jr., «A Demand-Side Perspective on the Importance of Representative Bureaucracy: AIDS, Ethnicity, Gender, and Sexual Orientation», *Public Administration Review*, 1996, 56 (2), 168-173.

conciliables ou complémentaires et d'autres difficilement conciliables ou contradictoires. En ce sens, elle reconnaît à chacun le droit à ses propres contradictions identitaires.

Cette multiplicité des identités individuelles est-elle toutefois contraire, sinon irréconciliable, à l'environnement bureaucratique et aux principes wébériens sur lesquels repose celui-ci ? Les caractères informel et spontané de la première peuvent-ils se conjuguer à ceux formel et prévisible de la seconde ? Comme précédemment mentionné au sujet de l'émotivité, à la fois en tant que limite à la rationalité qu'en tant que capacité dynamique, rien de cela n'est en soi un obstacle infranchissable à partir du moment où on ne réduit pas la bureaucratie à ses rigidités, ses blocages, ses limites et ses dysfonctions qui, faut-il bien insister, ne sont pas des caractéristiques inhérentes aux modèles bureaucratiques, mais plutôt le résultat d'une pratique managériale et/ou d'un design organisationnel problématiques.⁵⁹ En d'autres mots, on peut très bien imaginer une bureaucratie/facilitatrice sans pour autant nier l'existence de la bureaucratie/coercition.⁶⁰

Par-delà la fausse dichotomie de l'individualisme méthodologique et du holisme

Ces reconnaissance et valorisation de la multiplicité des identités individuelles insistent implicitement sur l'importance de l'acteur individuel, de ses intentions comme de ses actions, en tant que variables ou facteurs explicatifs d'un quelconque phénomène organisationnel. En ce sens, l'approche ici privilégiée s'éloigne quelque peu de la théorie critique des

⁵⁹ Peter Aucoin, «The Design of Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management», *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, 1997, 40 (2), 290-306.

⁶⁰ Adler et Borys, «Two Types of Bureaucracy», 66-80.

études managériales, du moins de ses excès holistes.⁶¹ Cette volonté de ne pas participer à ladite dérive holiste ne se traduit toutefois pas par une adhésion mécaniste à l'orthodoxie de l'individualisme méthodologique. Expliquons-nous.

En simplifiant, retenons que l'individualisme méthodologique avance que les phénomènes sociaux ne sont en bout de ligne que le résultat d'actions individuelles, alors que le holisme avance qu'un phénomène social est une totalité autonome qui ne peut être réduite à un ensemble d'éléments ou d'actions individuelles.⁶² On voit l'opposition: alors que le premier semble nier l'existence même du phénomène social, le second semble nier l'existence même de l'acteur individuel. On voit également la fragilité de ces deux positions extrêmes: dès lors qu'on croit possible de décomposer un phénomène social en un ensemble plus ou moins complexe d'actions individuelles, ne récuse-t-on pas du même coup son caractère social et, par delà, le phénomène lui-même? De l'autre côté, dès lors qu'on croit possible d'expliquer un phénomène social à partir de lois sociales, sans s'attarder aux acteurs individuels autrement qu'en tant qu'agents déterminés par ces mêmes lois, ne tombe-t-on invariablement en dernier ressort, malgré l'apparente sophistication que le discours peut parfois prendre, dans le piège de la naissance spontanée du phénomène?

Lorsqu'on fait appel, explicitement ou non, à des lois sociales irréductibles pour expliquer un phénomène social, on néglige d'expliquer l'origine de ces mêmes lois. On suggère que dès lors qu'on retrouve telle

⁶¹ Alvesson et Willmott tiennent des propos qui s'approchent quelque peu d'une reconnaissance de cette dérive holiste lorsqu'ils discutent des excès essentialistes de l'approche. Voir Mats Alvesson et Hugh Willmott, *Making Sense of Management*, London et New York, Sage Publications, 1996, 159-187.

⁶² Gordon Marshall (sous la direction de) *The Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford et New York, Oxford University Press, 1994, 239-240.

institution, telle agrégation complexe de normes, valeurs, préférences et/ou croyances, on retrouvera invariablement tel comportement: l'acteur individuel serait ainsi irrémédiablement déterminé par son environnement social qui, quant à lui, est considéré une donnée naturelle. Si la naissance du phénomène social s'explique par la concomitance de conditions antérieures quelconques, comment s'explique la naissance de ces dernières, sinon à partir de l'acteur individuel lui-même? Ignorer l'acteur individuel ne revient-il pas dès lors à postuler implicitement la naissance spontanée de ces lois sociales? C'est ainsi que,

En un sens, toute volonté de rendre compte des phénomènes sociaux implique cette sorte d'imputation [i.e. de l'action individuelle au phénomène social], puisque seuls y échapperaient ceux qui voient d'emblée le social comme une réalité quasi-mystique qui peut elle-même rendre compte d'autre chose mais dont, justement, on ne saurait rendre compte.⁶³

En fait, comme le suggèrent les commentaires précédents, l'individualisme méthodologique et le holisme deviennent l'un et l'autre intenable dès lors que leur logique respective est poussée à son terme. Ce qui importe n'est alors pas tant de souscrire à l'une ou à l'autre de ces orthodoxies que de comprendre qu'il s'agit là d'une fausse dichotomie. Puisqu'on ne saurait expliquer de manière satisfaisante un phénomène social en réduisant concepts et variables à un niveau strictement individuel,⁶⁴ puisqu'il faut connaître la signification sociale des attitudes et des comportements individuels pour en offrir une interprétation convaincante, pour en saisir à la fois les dimensions discursive et

⁶³ Maurice Laguerre, *Individualisme, subjectivisme et mécanismes économiques*, version révisée d'un texte présenté dans le cadre d'une table ronde sur l'individualisme méthodologique lors du congrès annuel de l'Association canadienne de philosophie tenu à Windsor (Ontario), 1988, 16.

⁶⁴ Pour une démonstration aussi convaincante qu'accessible, voir Daniel Little, *Varieties of Social Explanation - An Introduction to the Philosophy of Social Science*, Oxford, Westview Press, 1991, 183-201.

symbolique, il importe de reconnaître la dimension holiste du phénomène sous étude. Toutefois, contrairement à ce que suggère une compréhension dichotomique, reconnaître la nécessité de comprendre la signification sociale des attitudes et des comportements individuels, c'est aussi reconnaître du même coup celle de se tourner vers l'acteur individuel. Cela dit, ce n'est pas parce que les phénomènes sociaux sont nécessairement le résultat d'actions individuelles que les explications doivent inéluctablement être réduites à un niveau strictement individuel.

Encore faut-il insister sur la distinction fondamentale suivante: postuler que les phénomènes sociaux sont le résultat d'*actions* individuelles n'est pas la même chose que postuler qu'ils sont le résultat d'*intentions* individuelles. Autrement dit, entre ici en jeu la notion de conséquences non voulues, à savoir: c'est parce que le phénomène social dépasse la somme des actions individuelles qu'il est proprement social. C'est parce qu'il existe une espèce de mécanisme irréductible qui crée invariablement une distorsion entre, d'un côté, les décisions et les comportements individuels et, de l'autre, le phénomène social lui-même, qu'on ne peut prétendre appréhender ce dernier à travers le seul prisme de l'individu.

Imputer le social à l'individuel, ce n'est donc pas établir qu'il trouve son principe explicatif dans un ensemble de décisions individuelles dont on pourrait, en quelque sorte, le dériver; c'est montrer qu'il résulte d'actions humaines certes, mais en vertu d'un processus (une sorte de mécanisme que personne n'est à même de contrôler) qui a pour effet d'arracher littéralement à leurs auteurs le fruit de ces actions.⁶⁵

Il ne s'agit donc pas de déterminer qui de l'acteur individuel ou du système social est le facteur explicatif le plus satisfaisant, mais plutôt de voir que l'un ne prend véritablement son sens que lorsque mis en rapport

⁶⁵ Lagueux, *Individualisme, subjectivisme et mécanismes économiques*, 12.

avec l'autre. On ne peut de toute façon avoir une explication macropolitique qui soit réellement satisfaisante sans avoir une certaine idée de ce qui se passe au niveau micropolitique: pour tout nécessaire qu'il soit de savoir que le phénomène social est plus que la simple somme d'actions individuelles, comme de savoir que celles-ci ne sauraient pour autant être ignorées, encore faudrait-il pouvoir expliquer quand et comment se fait le passage du niveau micropolitique à ceux mésopolitique et macropolitique. En d'autres mots, les véritables questions sont de savoir à quel moment et de quelle manière émerge le phénomène social du niveau individuel.

Dans la perspective du positivisme logique, une explication est satisfaisante dès lors que les régularités et les structures qu'elle postule, à savoir le mécanisme irréductible, ont une base empirique suffisamment solide pour permettre de croire qu'elles tombent dans un système causal.⁶⁶ Voilà qui, outre de rejeter explicitement les deux grandes orthodoxies méthodologiques, introduit une considération éminemment concrète dans un débat essentiellement abstrait, à savoir: plutôt que de se perdre en conjectures de toutes sortes sur la scientificité de l'approche méthodologique, et par-delà sur celle des conclusions qu'elle permet d'atteindre, laissons plutôt à la vérification empirique le soin de trancher le débat. Autrement dit, au-delà de l'apparente rigueur méthodologique, s'impose le test empirique. Dans la perspective du réalisme scientifique, on insiste plutôt sur ce que:

Pour les «réalistes», la causalité a peu à voir avec une succession d'événements observables. Il y a causalité lorsqu'un objet a la capacité de causer ou d'empêcher un résultat donné, c'est-à-dire d'agir comme «mécanisme causal». [...] Pour un «réaliste», une explication doit donc identifier le «mécanisme causal» en place. Que ce mécanisme soit ou non activé dépend d'une foule de facteurs, mais sa présence peut être établie. Par la suite, les

⁶⁶ Little, *Varieties of Social Explanations*.

conditions structurelles qui sous-tendent ce mécanisme causal doivent elles-mêmes être présentées, afin d'éviter, en sciences sociales, les interprétations volontaristes. La procédure passe ainsi des acteurs, qui ont la capacité de «causer» un changement, aux structures, elles-mêmes produites par des actions passées.⁶⁷

L'une et l'autre de ces deux perspectives, pour toutes rigoureuses qu'elles soient à leur façon, ne sont pas sans poser problème. Les limites épistémologiques posées par la conscience, les normes culturelles, la signification symbolique et l'intentionnalisme, pour n'en nommer que quelques-unes, sont trop significatives pour privilégier l'empirisme en tant que juge suprême de la valeur scientifique d'un quelconque discours théorique.⁶⁸ Il ne s'agit pas ici de répudier l'empirisme, pas plus qu'il ne s'agit d'en nier la pertinence au sein du débat académique qui caractérise invariablement tout champs de connaissance en sciences sociales. Il s'agit plutôt de lui refuser tout statut privilégié, il s'agit de ne pas le considérer comme un argument qui soit, en lui-même et par lui-même, final ou irréfutable, pour plutôt le considérer en tant qu'argument discursif qui présente une interprétation, parmi plusieurs autres possibles, d'un phénomène nécessairement plus complexe que toute modélisation théorique et, par voie de conséquence, toute vérification empirique. Il apparaît alors nécessaire de reconnaître l'importance du contexte, des circonstances et des particularismes propre à chaque étude empirique. En d'autres mots, l'empirisme est ici compris comme un élément toujours essentiel et irremplaçable du débat académique, mais jamais comme une

⁶⁷ Alain Noël, «Action collective, politique partisane et relations industrielles», dans Gérard Boismenu et Daniel Drache (sous la direction de) *Politique et Régulation - Modèle de développement et trajectoire canadienne*, Montréal, Éditions du Méridien, 1990, 99-132.

⁶⁸ N'oublions pas non plus les problèmes insolubles, déjà mentionnés en début de texte, que pose le falsificationnisme.

réponse exhaustive et définitive permettant de clore ledit débat.⁶⁹ Le réalisme scientifique, quant à lui, tient plus de l'échappatoire que de la sophistication épistémologique. L'identification du mécanisme causal, comme d'ailleurs le passage des acteurs aux structures, ne permettent pas de résoudre les tensions entre l'individualisme méthodologique et le holisme, mais dépendent au contraire de l'importance relative accordée *ex ante* à chacune de ces deux orthodoxies. Et encore faudrait-il expliciter la signification et la valeur que revêt, pour le réalisme scientifique, l'argument empirique au sein du débat académique. Si on comprend que l'empirisme ne lui est pas essentiel en ce qu'il a peu à voir avec cette démarche épistémologique, on ne saurait pour autant conclure qu'il doit y être rejeté. Le problème des niveaux d'analyse reste donc, encore une fois, entier.

On ne peut vraiment expliquer de manière satisfaisante un phénomène social en se limitant soit à l'orthodoxie de l'individualisme méthodologique, soit à celle du holisme. Rien ne justifie, en dernier ressort, leur exclusivité mutuelle.⁷⁰ En ce sens, le défi n'est pas tant de justifier

⁶⁹ La mathématisation de la science économique au début des années cinquantes est, à cet égard, très révélatrice. La modélisation économétrique, naissante à l'époque, souleva l'enthousiasme et la ferveur de nombreux économistes qui virent en elle, enfin, le moyen privilégié de résoudre scientifiquement les différends théoriques qui divisent la discipline et participe à sa fragmentation en autant d'écoles de pensée. Toutefois, près d'un demi-siècle plus tard, force est d'admettre que celle-ci n'a jamais livré la marchandise, qu'elle n'a jamais permis de trancher d'une manière définitive ces différends théoriques qui, au contraire, ont continué de se multiplier, pas plus d'ailleurs qu'elle n'a permis d'atteindre des résultats stables et robustes ou encore de transformer l'économie en une science véritablement prédictive. La raison en est fort simple: aucune théorie n'a pu être falsifiée de manière vraiment satisfaisante puisqu'il a toujours été possible de construire un modèle économétrique qui confirme ladite théorie et qui accroît la base empirique sur laquelle repose celle-ci. Voir Alain Noël, «Les fils respectueux de l'économétrie», *Cahiers de recherche sociologique*, 1992; Lester C. Thurow, *Dangerous Currents - The State of Economics*, New York, Random House, 1983; Robert L. Heilbroner, *Behind the Veil of Economics - Essays in the Wordly Philosophy*, New York, W.W. Norton, 1988.

⁷⁰ Michael I. Reed, «In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis», *Organization Studies*, 1997, 18 (1), 21-42; Francis G. Castles, «How Does Politics Matter?: Structure or Agency in the Determination of Public Policy Outcomes», *European Journal of Political Research*, 1981, 9, 119-132.

épistémologiquement un a priori méthodologique qui, en dernier ressort, relève essentiellement de considérations idéologiques, mais plutôt de réconcilier les deux niveaux pour éviter une dérive phénoménologique et permettre de découvrir des régularités aux phénomènes sociaux. Le défi est aussi d'expliquer, pour ne pas substituer une dérive volontariste à celle holiste, comment des actions individuelles se produisant dans un contexte social donné ont pour conséquence de modifier ce même contexte et d'en créer un nouveau.⁷¹ Et une telle explication bidimensionnelle restera toujours elle-même fonction des valeurs, des croyances et des préférences, aussi érudites puissent-elles parfois être, reconduites implicitement sur le lien dynamique qui relie les actions humaines aux phénomènes sociaux, comme d'ailleurs de la conception philosophique privilégiée de la nature humaine et de la liberté inhérente aux comportements humains.

La réflexivité, de même que la transparence idéologique, sur lesquelles insiste très fortement l'approche critique des études managériales, apparaissent dès lors essentielles à une démarche analytique rigoureuse et féconde qui, à défaut de résoudre les tensions épistémologiques entre l'individualisme méthodologique et le holisme, refuse d'être victime d'une orthodoxie ou de l'autre. En ce sens, cette même réflexivité pousse à souligner que cette approche critique ne manque pas, à l'occasion, de pêcher par excès holiste et, par voie de conséquence, comme c'est souvent le cas pour les approches dites critiques, de négliger ou à tout le moins de sous-

⁷¹ Michael I. Reed, «The Problem of Human Agency in Organizational Analysis», *Organization Studies*, 1988, 9 (1), 33-46; Adam Przeworski, «Marxism and Rational Choice», *Politics and Society*, 1985, 14 (4), 379-409.

estimer l'acteur en tant que facteur explicatif du phénomène étudié.⁷²

En définitive, peut-être est-il préférable de rester muet sur le poids relatif à accorder à chacune, sur le point d'équilibre grâce auquel et par lequel chaque niveau occupera une place satisfaisante dans l'analyse, sachant pertinemment que ce point d'équilibre changera, par-delà les a priori précédemment mentionnés, en fonction de l'objet d'étude lui-même. Il importe alors plutôt d'insister sur l'interdépendance complexe qui les lie l'un à l'autre, comme d'ailleurs d'ajouter que l'approche critique ici privilégiée repose sur une vision qui cherche à s'émanciper de la compréhension dichotomique et des oppositions binaires,⁷³ suggérant plutôt que chaque terme de ces dernières sont inexorablement liés à travers de multiples configurations qui, elles-mêmes toujours dynamiques, définissent chacun de ceux-ci.⁷⁴ Cette approche critique insiste également sur la nécessité de ne pas reconduire une compréhension de l'efficacité qui en fasse le seul critère, prétendument neutre et inéluctable, d'évaluation organisationnel. En ce sens, elle met l'accent sur sa polysémie, sur son irréductible dimension politique, pour mieux participer à sa dé-réification.

Une efficacité polysémique et dé-réifiée

Incontournable en administration publique depuis plus d'un

⁷² Voir, entre autres exemples, Kieron Walsh, «Quality Through Markets: The New Public Service Management», dans Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, London et New York, Routledge, 1995, 82-104; Ivan Filby et Hugh Willmott, «Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth», *Organization Studies* 1988, 9 (3), 335-349. Évidemment, bien qu'ils souffrent tous deux, à des degrés divers, d'un excès holiste, ces textes ne sont pas sans offrir d'autres qualités, parmi lesquelles une grande rigueur conceptuelle et une démarche analytique particulièrement explicite.

⁷³ Nous pensons tout particulièrement ici aux oppositions binaires suivantes: individu/société, ordre/désordre, autonomie/dépendance, crise/stabilité et, enfin, rupture/continuité.

⁷⁴ Voilà qui n'est pas sans rappeler la déconstruction de Jacques Derrida, sur laquelle nous reviendrons longuement dans le chapitre suivant.

demi-siècle, soit depuis sa sacralisation par Simon,⁷⁵ pour qui il représente le *modus operandi* de toute organisation, le concept d'efficacité jouit toujours d'un statut privilégié au sein de la théorie de l'organisation dite traditionnelle.⁷⁶ Le management public, en tant que discipline ou paradigme concurrent de l'administration publique,⁷⁷ insiste d'ailleurs plus que jamais auparavant sur ce statut privilégié, entretenant avec un enthousiasme renouvelé son caractère quasi-hégémonique.⁷⁸ La théorie critique, au contraire, est éminemment suspecte de cette reconduction technique de l'efficacité qui fait de celle-ci non seulement la valeur à privilégier parmi plusieurs autres possibles, mais encore et surtout l'illustration suprême de la rationalité de l'organisation. Contrairement à Simon, pour qui rationalité et efficacité vont de pair au point d'être l'une et l'autre interchangeables, la théorie critique insiste sur ce que l'efficacité, même lorsque réduite à la simple adéquation input/output, n'est jamais un concept proprement technique.⁷⁹ On y retrouve toujours une dimension politique, à savoir: que doit-on inclure et exclure dans l'output organisationnel? Par-delà la seule quantification des biens et services, doit-on y ajouter l'impact

⁷⁵ Herbert A. Simon, «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, 1946, 6, 53-67.

⁷⁶ Charles R. Davis, «The Administrative Rational Model and Public Organization Theory», *Administration and Society*, 1996, 28 (1), 39-60.

⁷⁷ James Iain Gow et Caroline Dufour, *Is Public Management A Paradigm ? Does It Matter ?*, Texte présenté à la rencontre annuelle de l'Association canadienne de science politique, Université d'Ottawa, Ottawa, 2 juin 1998.

⁷⁸ Pour des exemples du discours où l'utilisation de l'efficacité n'est pas considérée problématique, mais au contraire essentielle à la réforme de l'état, voir: Organisation internationale du travail, *Impact of Structural Adjustment in the Public Services (Efficiency, Quality Improvement and Working Conditions)*, Genève, 1995; G. Bruce Doern, *Government Organization, Efficiency and Competitiveness in the Canadian Democratic Setting A Paper Prepared for the Government of Canada Prosperity Secretariat*, Ottawa, 1992; et Peter Aucoin, *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montréal, IRPP Governance, 1995.

⁷⁹ Walter R. Nord et John M. Jermier (1992), «Critical Social Sciences for Managers ? Promising and Perverse Possibilities», dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 1992, 202-222.

environnemental et autres externalités, les accidents et les maladies physiques et psychologiques liés au travail ?⁸⁰ Encore faut-il ajouter que le discours académique faisant la promotion implicite ou explicite de l'efficience en tant qu'objectif premier de toute action/décision managériale est ponctuellement empreint de ses propres limites, sinon de ses propres incohérences, et participe ainsi lui-même au développement de la position critique ici privilégiée.

D'aucuns sont particulièrement catégoriques. Pour Payette, le noyau atomique⁸¹ du management est très exactement «la responsabilité de l'efficience et de l'efficacité d'une organisation».⁸² Ni efficacité, ni efficience ne sont toutefois définies. La confusion est d'ailleurs peut-être d'autant plus grande que ces dernières semblent être synonymes, dans l'ordre, de politique et administratif. Une section du texte est en effet intitulée «Quatrième perspective: l'efficacité et l'efficience ou le politique et l'administratif»,⁸³ alors même que l'auteur ajoute plus loin que «...dans le cadre de la relation entre le stratégique et l'administratif, entre l'efficacité et l'efficience...».⁸⁴ Doit-on comprendre que l'efficacité et le politique/stratégique ne font qu'un, comme d'ailleurs l'efficience et l'administratif? Ou doit-on plutôt comprendre que l'efficacité est au politique/stratégique ce que l'efficience est à l'administratif? En d'autres mots, faut-il y voir que l'efficacité du secteur public dépend du politique, alors que son efficience dépend de l'administratif? Voilà qui semble d'autant plus curieux que l'auteur rejette

⁸⁰ Pour plus de détails sur ces externalités individuelles, physiques et psychologiques, liées à la recherche continue de l'efficience, voir Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

⁸¹ L'expression est celle de l'auteur.

⁸² Adrien Payette, «Éléments pour une conception du management public», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public*, 3-24.

⁸³ Payette, «Éléments pour une conception du management public», 14.

⁸⁴ Payette, «Éléments pour une conception du management public», 18.

pourtant lui-même, ailleurs dans le texte, la désuète dichotomie politique/administration et s'inscrit en faveur d'un management public qui conjugue la rationalité politique à celles juridique et managériale. Le management public, dans cette perspective, se trouve en quelque sorte à la croisée de ces trois rationalités, la politique, la juridique et la managériale, postulées l'une et l'autre complémentaires.

Encore faut-il s'interroger, par voie de conséquence, sur le sens privilégié par un certain contexte, par un discours particulier. De quelle efficacité parle-t-on, ou plutôt devrait-on parler, lorsqu'il est question de l'activité gouvernementale en général ou d'une activité gouvernementale en particulier ? De l'efficacité technique (input/output) ? De l'efficacité institutionnelle (bureau efficiency) qui, à son tour, se subdivise en efficacité administrative et efficacité allocative ou de service ? Ou encore de l'efficacité sociale ? Et dans la mesure où on choisit une agrégation complexe de celles-ci, doit-on leur accorder une valeur égale ou plutôt les hiérarchiser ? Si la voie empruntée est celle de la hiérarchisation, comment détermine-t-on leur classement ordinal ?⁸⁵ Faut-il d'ailleurs privilégier l'analyse spatiale ou longitudinale de l'efficacité retenue ? Si l'analyse longitudinale est celle privilégiée, de quelle durée la période retenue doit-elle être ? Nul ne saurait nier, à cet égard, les tensions entre le court, le moyen et le long terme. Lui-même favorable au managérialisme et à l'évaluation positiviste, systématique et continue de l'efficacité gouvernementale, Lane reconnaît pourtant, en fin de texte, les difficultés inhérentes à un tel exercice: «The study of efficiency in the service function

⁸⁵ Pour une illustration concrète de ce problème, voir François Rocher et Christian Rouillard, «Using the Concept of Deconcentration to Overcome the Centralization/Decentralization Dichotomy: Thoughts on Recent Constitutional and Political Reforms», dans Douglas M. Brown et Patrick Fafard (sous la direction de) *Canada: The State of the Federation 1996*, Kingston, Institute of Intergovernmental Relations, Queen's University, 1997, 99-134,

of a public institution or programme is more complicated as there are more explanations of cost variations in the provision of public programmes than simply a lack of efficiency».⁸⁶ Il ne manque d'ailleurs pas d'ajouter que l'efficience, en dernier ressort, n'est qu'un critère d'évaluation parmi d'autres d'égale importance et qu'il ne saurait se substituer, entre autres exemples, à celui de la justice sociale.

Simon, qui a pourtant toujours insisté sur la primauté de l'efficience comme critère d'évaluation organisationnel, n'a pas manqué, en quelques rares occasions, de souligner les difficultés inhérentes à son opérationnalisation. Il a reconnu que le principal problème tient à l'évaluation du coût réel (comptable, d'opportunité et autres) de chaque élément d'une action/décision, comme d'ailleurs de sa contribution spécifique à l'atteinte d'un objectif donné. Il a également accepté que l'efficience ne saurait pas, en elle-même et pour elle-même, résoudre le problème de la comparaison et de la hiérarchisation des valeurs et des préférences, malgré tout toujours présentes au sein du processus décisionnel.⁸⁷ Et ce n'est pas tout. Malgré l'interprétation habituelle de ses textes, par trop rationaliste, il faut se souvenir que Simon est conscient de l'appropriation idéologique, comme du détournement rhétorique qui s'y conjugue, dont est souvent victime le concept d'efficience. Qu'on nous permette la longue citation qui suit pour bien expliciter cette dimension souvent tue de sa pensée administrative:

[T]he term efficiency is used in a number of ways, and is often used vaguely and ambiguously. In common speech, to say something is "efficient" is often equivalent to saying that it is "good" or "desirable". The term is ambiguous because what is good depends on the values we apply in judgment, and the values will

⁸⁶ Jan-Erik Lane, *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, London, Sage Publications, 204.

⁸⁷ Simon, *Administrative Behaviour*.

be almost as numerous as the persons who apply them. Because of the ethical views that prevail through much of our society, because efficiency is generally regarded as something desirable, the word is a political symbol of considerable potency. It has the power of organizing sentiment behind the proposals to which it is attached. Most people feel that they ought to be efficient, and that they *ought* to want efficient government. It is not surprising, therefore, that many debates in our political scene about "efficiency" are really debates about what values government should implement.⁸⁸

Ce n'est pourtant pas d'hier que l'efficience est un concept polysémique qui se traduit pratiquement, au niveau de la gestion publique, de mille et une façons, parfois complémentaires, parfois contradictoires, mais toujours réductionnistes. Dès 1937 aux États-Unis, dans le rapport du *President's Committee on Administrative Management*, on soulignait abondamment les vertus de l'efficience comme guide de toute action/décision gouvernementale.⁸⁹ Dans un discours parfois empreint de tautologie, ses auteurs nous apprennent que l'efficience gouvernementale renvoie à deux choses: le consentement des gouvernés et le bon management. Ce dernier se résume, à son tour, à ces quelques principes, les canons de l'efficience: un secrétaire général responsable et compétent qui constitue le centre d'énergie, de direction et de management; une organisation systématique des activités administratives dans les mains d'individus qualifiés; des ressources fiscales et de planification suffisantes; et, enfin, une structure d'imputabilité des hauts échelons hiérarchiques.

Pris un à un ou dans leur ensemble, ces canons ne sont-ils pas indiscutables? Comment peut-on les rejeter sans dès lors s'inscrire en faveur de l'irresponsabilité, de l'incompétence, du dilettantisme et de la non-

⁸⁸ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg et Victor A. Thompson, *Public Administration*, New York, Alfred A. Knopf, 1964, 510.

⁸⁹ Louis Brownlow, Charles E. Merriam et Luther Gulick, «Report of the President's Committee on Administrative Management», dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde (sous la direction de) *Classics of Public Administration*, troisième édition, 1992, 90-137.

imputabilité? En d'autres mots, que reste-t-il après le rejet de l'efficacité, sinon l'inefficacité? On voit bien ici que, dès son entrée dans le discours académique, le concept d'efficacité est tellement général qu'on ne peut évidemment pas le contester sans paraître s'inscrire en faveur de son contraire, l'inefficacité. Et pourtant, dans un autre texte publié l'année même de ce rapport, Gulick reconnaît que l'activité gouvernementale se compose de deux fonctions hétérogènes, la politique et l'administrative, dont la combinaison au sein d'une même structure opérationnelle ne saurait se faire sans inefficacité.⁹⁰ Pour tout soucieux qu'il était d'accroître l'efficacité gouvernementale, Gulick ne niait pas pour autant les tensions inhérentes entre la rationalité politique et celle managériale qui, invariablement, distingue la sphère de gestion publique de sa contrepartie privée.

En définitive, le rejet de la primauté de l'efficacité en tant que finalité neutre et ultime de l'organisation n'entraîne pas pour autant une adhésion aveugle à son contraire, l'inefficacité. En plus d'insister sur le caractère polysémique de l'efficacité, l'approche critique opère plutôt un renversement de l'accent traditionnellement mis sur, d'un côté, son inéluctabilité, et, de l'autre, son impondérabilité. Un projet émancipateur qui souscrit à la reconnaissance et à la valorisation de la multiplicité des identités individuelles, qui repose sur une rationalité aux limites évidemment cognitives, mais aussi politiques et émotives, n'est pas en soi antinomique à l'efficacité, mais seulement à son statut réifié.

Un danger paradoxal pour une approche critique

Le discours développé à travers les pages précédentes, qui ne

⁹⁰ Luther Gulick, «Notes on a Theory of Organization», dans Shafritz et Hyde, *Classics of Public Administration*, 80-89.

manque pas de souligner certaines contradictions ou valse-hésitations de l'approche principalement développée par Alvesson, comme d'ailleurs de reconnaître sa dette envers le champs dit traditionnel, témoigne de la réflexivité soutenue qui est essentielle à une approche critique. Cette même réflexivité pousse également à mentionner le danger, pour le moins paradoxal, qui tient à ce que le projet émancipateur de l'approche se traduise concrètement par un exercice de manipulation intellectuelle et, de ce fait, ne fasse que substituer un discours hégémonique, celui critique, à un autre, celui managérial. Le danger de manipulation intellectuelle des individus membres de l'organisation par le théoricien critique qui communique sa propre vision de l'organisation progressiste, qui pousse ceux-ci à emprunter la voie d'une émancipation qui correspond peut-être plus à ses idées et ses préjugés sur la notion de progrès qu'aux intérêts intellectuels et émotifs, qu'aux besoins concrets de ces mêmes individus, pour tout réel qu'il soit, n'est probablement pas aussi prononcé que ne le suggèrent certains.⁹¹ En effet, pour toute généreuse et sensible qu'elle soit, cette perspective n'échappe pas à un certain élitisme qui, lui-même, repose sur un narratif romantique au sein duquel l'intellectuel est cet être omnipotent au discours d'une érudition, d'une rigueur et d'une cohérence si élevées, que ceux qui y sont exposés ne peuvent que l'adopter mécaniquement, qu'en faire le leur d'une manière quasi-inévitable.

Une telle perspective surestime grandement le pouvoir de l'intellectuel de changer concrètement son objet d'étude, d'influencer empiriquement son champs d'étude. Encore faut-il reconnaître que l'intellectuel, qu'il soit théoricien critique ou non, ne jouit pas d'une crédibilité spontanée auprès des individus/membres de l'organisation,

⁹¹ Nord et Jermier, «Critical Social Sciences for Managers ?», 212-219; Alvesson et Willmott, *Making Sense of Management*, 82-87.

soient-ils gestionnaires ou non. Le discours intellectuel est lui-même confronté aux idées et aux préjugés de ces derniers et ses possibilités de changements concrets au sein de l'organisation sont invariablement conditionnées par les mêmes résistances institutionnelles, par les mêmes forces d'inertie structurelles et individuelles, que tout autre projet de changement. De surcroît, les possibilités de manipulation sont d'autant moins élevées que le discours intellectuel ne se substitue pas à ceux managérial et syndical, mais plutôt s'y ajoute et, par voie de conséquence, participe à accroître la multiplicité des points de vues, des biais idéologiques et des sensibilités, ce qui tend à réduire le potentiel hégémonique de chacun. En ce sens, le discours intellectuel critique, parce qu'il ne jouit pas, hors de certains cercles académiques, du statut privilégié que lui confèrent les théoriciens critiques, permet non pas d'accroître le potentiel de manipulation, mais plutôt de le réduire. La multiplication des contrepoids, des contre-discours, réduit le danger de la pensée unique qui, elle, constitue une source particulièrement féconde et, de ce fait, dangereuse de manipulation intellectuelle. Ce danger, d'ailleurs, est d'autant plus réduit que:

It is necessary to acknowledge that Critical Management Theory provides no ready-made answers or blueprints for action. Its contribution is to encourage broader reflection upon what is rational and valuable, and, relatedly, to counteract ideologies and discourses that pre-structure choice in accordance with narrow sets of ascribed needs and values.⁹²

En termes d'applications pratiques, l'approche critique ne cherche donc pas tant à proposer une nouvelle vision, une nouvelle voie à emprunter, qu'à convaincre de la nécessité d'amorcer une réflexion critique sur celles dans lesquelles se trouvent déjà engagés les individus membres de

⁹² Alvesson et Willmott, *Making Sense of Management*, 196.

l'organisation, gestionnaires comme employés. Elle ne prétend donc pas être *la* réponse, mais plus simplement *une* réflexion, parmi plusieurs autres critiques possibles.

Chapitre 3:
Le syndrome du survivant:
un phénomène organisationnel problématique

A la lumière des deux chapitres précédents, ce troisième chapitre propose une analyse théorique du syndrome du survivant et de la réduction des effectifs qui débouche sur une répudiation du discours dominant, d'une rare homogénéité en sciences sociales, sur ledit syndrome et constitue, à ce titre, une rupture prononcée de tout ce qui s'est écrit sur le sujet depuis les travaux fondateurs, et toujours influents, de Joel Brockner vers le milieu des années quatre-vingts. Développant une argumentation qui touche à la fois les niveaux conceptuel, théorique, empirique et prescriptif de ce discours dominant, voir hégémonique, ce chapitre récuse celui-ci jusqu'à conclure à la non existence du syndrome du survivant en tant que phénomène social, en tant que phénomène organisationnel différencié.

Plus spécifiquement, les pages suivantes suggèrent que ce discours académique, que cette construction intellectuelle qu'est le syndrome du survivant, souffre de nombreux et sévères problèmes de fond, parmi lesquels l'élasticité conceptuelle et la dégénérescence théorique, de même que la ténuité et la précarité empirique, tous conjugués à une dérive biomédicale, elle-même issue d'une reconduction implicite de la métaphore organo-mécaniste, dont la présence concomitante conduit inéluctablement au rejet du dit syndrome. Réduit à son essence, l'argument central de ce chapitre avance, pour des raisons d'ordre conceptuel, théorique, empirique et prescriptif, que le syndrome du survivant n'existe simplement pas et que, par voie de conséquence, le principal effet pervers de la réduction des effectifs doit nécessairement renvoyer à autre chose.

Les conséquences éthico-politiques du discours académique sur le syndrome du survivant, particulièrement en ce qui a trait à l'imputabilité managériale et la dynamique organisationnelle, de même que les raisons qui poussent le management à l'épouser et à accepter la critique modérée, mais

réelle, qu'il lui adresse, malgré ses insuffisances, y sont également discutées. En définitive, il devrait être limpide, suite à la lecture de ce chapitre, que la principale conséquence non voulue, que le principal effet pervers de la réduction des effectifs en tant que décision et processus managériaux, ne saurait vraiment être, en aucun cas et dans aucune organisation, soit-elle publique ou privée, le syndrome du survivant, du moins tel que construit et compris jusqu'à ce jour. Force est d'admettre, en ce sens, que les prétentions d'enrichissement et de distinction de ce chapitre sont élevées et que celui-ci constitue, à ce titre, une rupture prononcée de la littérature spécialisée.

Vers une définition du syndrome du survivant

Le syndrome du survivant, en tant que terme générique, est un emprunt aux littératures psychologique et psychanalytique spécialisées sur les désordres de stress post-traumatique et, plus particulièrement, sur celui des survivants à l'Holocauste juif de la Seconde guerre mondiale, de même qu'à celui des survivants à la bombe nucléaire de Hiroshima, également lors de la Seconde guerre mondiale.¹ L'analogie tient à ce que l'ampleur de l'événement retenu soit si élevée que les attitudes et les comportements des individus qui y survivent sont dès lors, et pour une période indéterminée, profondément affectés.² Simplement dit, ceux-ci, les survivants, ne pensent ni n'agissent plus de la même façon qu'auparavant. Ils sont victimes d'un choc émotionnel, d'une expérience traumatique qui entraîne l'apparition de

¹ Noer, *Healing the Wounds*, 33-51. Pour un exemple de la littérature psychologique sur les survivants à la bombe nucléaire, voir Robert J. Lifton, *Death in Life: Survivors of Hiroshima*, New York, Random House, 1967. Du côté de celle sur les survivants à l'Holocauste, voir, entre autres exemples, D. M. Berger, «The Survivor Syndrome: A Problem of Nosology and Treatment», *American Journal of Psychotherapy* 1975, 46, 281-296 et I. Rubenstein, F. Cutter et D.I. Templer, «Multigenerational Occurrence of Survivor Syndrome Symptoms in Families of Holocaust Survivors», *Omega*, 1989, 20, 239-244.

² Joel Brockner, «The Effects of Work Layoff on Survivors: Research, Theory, and Practice», dans Barry M. Staw et L.L. Cummings (sous la direction de) *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich (Connecticut), Jai Press, 1988, 213-256.

troubles sociopsychologiques, d'attitudes et de comportements proprement pathologiques.³ Bien que cela puisse surprendre, voir choquer, l'analogie entre, d'un côté, la réduction des effectifs et, de l'autre, l'Holocauste juif et le bombardement nucléaire de Hiroshima, est longuement poursuivie par certains en études managériales qui, tout en soulignant l'immense différence entre l'horreur et la peur liées à ces derniers, et l'incertitude et la rupture liées à la première, n'insistent pas moins sur les éléments pathologiques communs de ceux-ci.⁴

Cette perspective avance que les survivants à une réduction des effectifs sont, eux aussi, imprimés au sceau de la mort, en l'occurrence lorsque les mises à pieds deviennent réalité, ce qui, de surcroît, est ponctuellement sujet à une réactivation symbolique lorsque sont connues les fusions, les acquisitions et les mises à pieds que subissent d'autres organisations, de même que ce sceau de la mort est entretenu par l'aspect désertique de certains lieux physiques, comme les bureaux et les espaces de stationnement inoccupés. Ces survivants développent une vision de destruction globale, liée à celle des arrangements institutionnels qui caractérisent le modèle de capitalisme dans lequel s'insère leur organisation, tout autant qu'ils subissent une mutation psychique, laquelle se traduit par une perte de spontanéité, de plaisir et de satisfaction au travail, de même que par une diminution d'énergie créatrice et une volonté réduite de prendre des risques. A celle-ci, se conjugue une espèce de culpabilité morbide selon laquelle ces survivants témoignent à la fois de l'empathie et du ressentiment envers ceux qui ont été mis à pieds. Ils considèrent ces

³ Joel Brockner et B.M. Wiesenfeld, «Living on the Edge (of Social and Organizational Psychology): The Effects of Job Layoffs on Those Who Remain», dans J. Keith Murnighan (sous la direction de) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewoods Cliffs (New Jersey), 1993, 119-140.

⁴ Noer, *Healing the Wounds*, 33-51.

demiers malchanceux d'avoir perdu leur emploi, tout autant qu'ils les considèrent chanceux de ne pas avoir à connaître les conséquences pathologiques liées au syndrome du survivant. Enfin, ces survivants se construisent, malgré eux, une nouvelle identité organisationnelle, une identité collective de victime qui les rapprochent les uns des autres, tout autant qu'elles les éloignent de tous ceux qui ne partagent pas ladite identité. En définitive, le syndrome du survivant constitue, selon cette perspective, un phénomène sociopsychologique complexe qui, bien qu'il ne puisse être confondu avec un choc post-traumatique au sens psychiatrique du terme, répond néanmoins aux critères du trouble de l'adaptation, toujours au sens psychiatrique du terme.⁵ Ne possédant pas l'intensité du choc post-traumatique, celui-ci peut se comprendre comme suit:

une altération du fonctionnement occupationnel ou des activités interpersonnelles suite à un stress. Cette altération, accompagnée d'un sentiment de détresse, excède la réaction qui serait attendue normalement après une épreuve de ce type. Ce genre de maladie ne dure généralement pas plus de six mois et ne doit pas être le produit d'une maladie préexistante.⁶

Bien qu'elle soit parfois exprimée avec une certaine réticence, souvent même n'est-elle qu'implicite, la dimension pathologique du syndrome du survivant est donc un élément de définition essentiel de ce dernier en tant que phénomène organisationnel distinctif. Encore faut-il être limpide sur le sens exact à donner à cette dimension pathologique du phénomène qui, pour toute présente qu'elle soit dans cette littérature spécialisée, n'y demeure pas moins indéfinie. Et de quoi donc s'agit-il ? Une pathologie est une condition anormale ou un état biologique qui empêche le fonctionnement usuel, habituel et/ou convenable. Bien que selon l'usage

⁵ Jean-Jacques Bourque, « Le syndrome du survivant dans les organisations », *Gestion*, 1995, 20 (3), 114-118. Comme on s'en doute, l'auteur est lui-même psychiatre.

⁶ Bourque, « Le syndrome du survivant dans les organisations », 116.

médical courant, celle-ci renvoie à une dysfonction organique et/ou une maladie, plutôt qu'à une de nature fonctionnelle, la psychologie et la psychiatrie cliniques en ont étendu l'usage jusqu'à y inclure des désordres et troubles pour lesquels aucune dimension biologique n'est connu, d'où l'expression consacrée dans ces milieux cliniques de psychopathologie.⁷ Par-delà les thèmes récurrents, pour mieux décrire l'expérience commune des survivants, de la peur, de l'insécurité, de l'injustice, de la colère, de l'incompréhension, de la frustration, de la méfiance, de la culpabilité, du stress et de la dépression, se développent donc des attitudes et comportements individuels pathologiques qui, invariablement, se traduisent pour le management par autant de problèmes à solutionner, autant de défis à relever, afin que l'exercice de réduction des effectifs ne débouche pas sur l'atteinte du contraire à l'objectif poursuivi, soit un accroissement de l'efficacité et de l'efficience.

Pour simple et directe que soit la relation causale entre la réduction des effectifs et le syndrome du survivant, il ne s'agit évidemment pas pour autant d'un vulgaire déterminisme. Qui dit réduction des effectifs ou décroissance organisationnelle ne dit pas nécessairement syndrome du survivant. De nombreux facteurs entrent en jeu et participent, à des degrés divers et changeants, à l'apparition, ou non, des symptômes associés au dit syndrome. Outre les caractéristiques sociopsychologiques individuelles qui sont unanimement considérées le facteur principal, s'en trouvent plusieurs autres, parmi lesquels: la perception collective de légitimité, d'équité et de justice du processus de réduction des effectifs lui-même; l'importance de l'identité collective que partagent, lors du dit processus, les survivants et les autres victimes, ceux mis à pieds, non pas en elle-même, mais plutôt eu

⁷ Arthur S. Reber, *The Penguin Dictionary of Psychology*, Londres, Penguin Reference Books, 1995, 544.

égard au sentiment d'appartenance des survivants envers l'organisation; la transparence managériale, soit la qualité et la quantité de la communication interhiérarchique qui se conjugue au processus de réduction des effectifs; et, enfin, les changements qu'entraîne ledit processus sur la nature de la fonction, du travail et des responsabilités formelles et informelles des survivants, de même que leur empouvoirement concomitant.⁸ De ces catégories de facteurs qui se conjuguent aux caractéristiques sociopsychologiques individuelles, celle touchant la perception collective de la légitimité et de l'équité du processus de réduction des effectifs lui-même occupe une place prépondérante dans la littérature, où elle renvoie au concept de justice organisationnelle.

La primauté de la justice organisationnelle

Les caractéristiques propres au processus de réduction des effectifs, la phase souvent dite de décroissance organisationnelle, exercent une influence aussi directe que déterminante sur l'apparition et le développement subséquent des symptômes associés au syndrome du survivant.⁹ Plus spécifiquement, c'est l'évaluation et la perception de ce processus managérial, c'est le jugement, nécessairement subjectif, que posent les individus membres de l'organisation qui construit leur réaction, celle spontanée comme celle qui perdure, envers ledit processus. Entre alors en jeu la primauté du principe de la justice organisationnelle qui, elle-même, renvoie à trois composantes à la fois distinctes et complémentaires, à savoir:

⁸ Joel Brockner et Jerald Greenberg, «The Impact of Layoffs on Survivors - An Organizational Justice Perspective», dans John S. Carroll (sous la direction de) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1990, 45-76.

⁹ Brockner et Greenberg, «The Impact of Layoffs on Survivors», 46-52.

celle distributive, celle procédurière et celle interactionnelle.¹⁰ La logique est simple: la réduction des effectifs, en tant que grande décision managériale, est d'autant plus facile à accepter pour les individus qui en sont touchés, ceux qui restent autant que ceux qui quittent, qu'elle est considérée juste par le plus grand nombre.¹¹ Cette perception collective de justice ne touche donc pas uniquement que les critères managériaux départageant ceux qui restent de ceux qui sont mis à pieds, de même que les considérations pécuniaires et le soutien (de tout ordre) offert à ces derniers, soit l'aspect distributif, mais aussi la manière particulière, la façon concrète, par laquelle le management définit et guide ledit processus, soit l'aspect procédurier, comme d'ailleurs elle touche, à un niveau plus personnel, la nature des relations interpersonnelles entre les supérieurs et les subordonnés lors de ce même processus.

La perception collective de la justice organisationnelle qui se conjugue, ou non, à la réduction des effectifs, est donc construite à partir des interrogations suivantes: au niveau distributif, sur quelle base managériale, ou en fonction de quels critères normatifs de gestion, a-t-on déterminé que certains individus conservent leur emploi alors même que d'autres le perdent ? A-t-on privilégié les valeurs d'ancienneté, d'expérience, de productivité passée ou de productivité future, bref quelle place le mérite y a-t-il occupée ? De quelle manière particulière a-t-on défini les valeurs d'efficacité et d'efficience organisationnelles sur lesquelles reposent

¹⁰ Brockner et Greenberg, «The Impact of Layoffs on Survivors», 46-52; Joel Brockner, Steven L. Grover, Thomas F. Reed, Rock Lee DeWitt et Michael N. O'Malley, «Survivors' Reactions to Layoffs: We Get By With a Little Help from Our Friends», *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541; Dina Mansour-Cole et Susanne G. Scott, «Hearing It Through the Grapevine: The Influence of Source, Leader-Relations, and Legitimacy on Survivors' Fairness Perceptions», *Personnel Psychology - A Journal of Applied Research*, 1998, 51 (1), 25-54.

¹¹ Joel Brockner, «Managing the Effects of Layoffs on Survivors», *California Management Review*, 1992, 34 (2), 9-28.

invariablement ces choix ? Au niveau procédurier, quelle a été la qualité et la quantité de la communication managériale accompagnant ledit processus ? De quelle manière et à quelle fréquence l'information pertinente a-t-elle été partagée ? Le processus est-il exclusif ou inclusif, c'est-à-dire reposait-il sur la participation des subalternes et/ou de leur syndicat ou représentants ? Au niveau interactionnel, de quelle nature particulière ont été les relations interpersonnelles, les interactions sociales, entre les supérieurs et les subordonnés ? Quels sont les référents factuels, idéologiques et émotifs sur lesquels reposent, implicitement ou explicitement, la stratégie discursive et rhétorique véhiculée auprès des subalternes par leurs supérieurs ? Quelle vision de l'individu, en tant qu'élément constitutif de l'organisation, en tant que ressource principale et invariablement distincte de celles financière, technologique et autres, est ici proposée ?

Bien que la primauté de la justice organisationnelle, en tant que grand principe à partir duquel et en fonction duquel doit s'articuler le guide d'action managérial visant à réduire, sinon éliminer, les symptômes associés au syndrome du survivant soit conforme à une logique intuitive, ses éléments constitutifs ne sont pas sans poser quelques problèmes conceptuels qui, au bout du compte, peuvent se traduire par autant d'obstacles, autant de difficultés concrètes pour tout guide d'intervention managérial. En effet, malgré ce qu'en suggère une lecture hâtive, les dimensions distributive, procédurière et interactionnelle ne sont pas mutuellement exclusives. Elles sont au contraire si imbriquées les unes aux autres que certains ne manquent pas de les définir de manière contradictoire, insistant alors, entre autres exemples, sur ce que la décision managériale de départager ceux qui restent de ceux qui quittent touche non pas, comme précédemment suggéré,

la justice distributive, mais plutôt celle procédurière.¹²

Et cette confusion sémantique ne porte pas que sur les seules dimensions distributive et procédurière de la justice organisationnelle. Encore faut-il ajouter que la distinction entre celles procédurière et interactionnelle est encore plus ténue. Peut-on vraiment distinguer la pratique managériale par laquelle se définit et se comprend la réduction des effectifs, en tant que processus empirique, de la nature et de la dynamique des interactions sociales supérieurs/subalternes qui s'y conjuguent ? Peut-on imaginer un processus de cette nature exempt d'interactions ? Dès lors qu'on s'interroge sur la nature inclusive ou exclusive du dit processus, ne s'interroge-t-on pas aussi sur celle des relations interhiérarchiques elles-mêmes ? Et à quoi renvoie, au bout du compte, ce processus sinon aux dites interactions, aux relations interpersonnelles à travers lesquelles se nouent les différentes sensibilités, les différents points de vue et les différents intérêts, invariablement présents au sein d'une organisation complexe et qui, de surcroît, ne manquent pas de s'exacerber lors d'une phase critique comme celle de la décroissance organisationnelle ? Et ce n'est pas tout.

Bien que celle-ci soit présentée comme un facteur explicatif résolument distinct des caractéristiques sociopsychologiques des individus/membres de l'organisation, elle n'a de sens qu'eu égard à ces mêmes caractéristiques sociopsychologiques qui, faut-il bien comprendre, déterminent d'une manière directe, bien que non exclusive, la perception collective que ceux-ci construisent du processus de réduction des effectifs. En ce sens, s'interroger sur la perception collective de la justice organisationnelle qui accompagne ledit processus ne constitue pas, malgré ce

¹² Voir Anell K. Mishra et Gretchen M. Spreitzer, «Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust Empowerment, Justice and Work Redesign», *Academy of Management Review*, 1998, 23 (3), 567-588.

qu'en suggèrent certains, un dépassement de l'individu en tant qu'unité d'analyse, mais participe plutôt à sa cristallisation. On résonne toujours ici, lorsqu'on pousse cette réflexion à son terme, dans un cadre analytique essentiellement composé d'attributs sociopsychologiques individuels.

Une telle confusion dépasse le seul intérêt poststructuraliste et revêt, par-delà, celui d'un management soucieux d'une action susceptible de réduire les effets pervers liés au syndrome du survivant. Le problème, aux retombées on ne peut plus concrètes, tient à la difficulté, sinon l'impossibilité, d'articuler un guide d'action, d'élaborer des prescriptions normatives exemptes d'ambiguïté à partir d'un principe général lui-même confus, lui-même équivoque. Ce problème est peut-être d'ailleurs accentué d'autant par le caractère vertueux du dit principe qui, faut-il bien admettre, ne porte pas à soumettre celui-ci à une réflexion critique. Comment peut-on, en effet, témoigner la moindre suspicion envers la justice organisationnelle, soit-elle distributive, procédurière ou encore interactionnelle ? Après tout, ne sommes-nous pas tous pour la vertu et contre le vice ?

Encore faut-il bien insister sur ce que la perception collective du processus de réduction des effectifs est elle-même un enjeu de pouvoir, qu'elle est elle-même une construction sociale parmi plusieurs autres possibles et, en ce sens, qu'elle est en partie le produit des relations de pouvoir, de celles individuelles comme de celles collectives, qui caractérisent la dynamique organisationnelle lors de cette phase de décroissance. Il serait, par voie de conséquence, plus rigoureux de parler de perceptions au pluriel, toujours avec un s, pour mieux illustrer que cette perspective managériale ne s'intéresse qu'à celle dominante, postulée seule et unique, gommant implicitement toutes les autres et, du même coup, niant la nature politique de la réduction des effectifs. Et quel est donc au

juste ce guide d'action managérial devant permettre de réduire, voir même d'éviter, le syndrome du survivant suite à une réduction des effectifs ? A quoi donc ces prescriptions normatives peuvent-elles bien ressembler ?

Un guide d'action managériale: la conjugaison des responsabilités organisationnelle et individuelle...

Particulièrement homogène, la littérature spécialisée sur le syndrome du survivant ne souffre pas seulement d'être limitée, pour l'essentiel, au seul niveau d'analyse sociopsychologique. Comme c'est souvent le cas en études managériales, celle-ci est également victime d'une orientation normative visant à déboucher sur des prescriptions utilitaires pour estomper les conséquences du syndrome, sinon le syndrome lui-même et, par-delà, servir les intérêts concrets du management.¹³ Le biais managérialiste est, à cet égard, on ne peut plus prononcé et, sans surprise, la recherche fondamentale cède toute la place à celle appliquée. David Noer, auteur de la première monographie sur le syndrome du survivant, est à cet égard on ne peut plus explicite, lorsqu'il mentionne, dans la préface, que celle-ci s'adresse avant tout aux managers et leaders de l'organisation et ajoute, à leur attention, que:

[t]his book will help you deal with your own survivor issues and frame the environmental changes underlying downsizing; it will help alleviate guilt you may feel for what you have "done to" employees; and it will offer practical ideas for exercising leadership in the midst of fundamental change.¹⁴

L'ensemble de ces prescriptions managériales peuvent se regrouper sous trois périodes, à savoir celle qui précède la réduction des

¹³ Voir, entre autres exemples, Marvin R. Gottlieb et Lori Conking, *Managing the Workplace Survivors - Organizational Downsizing and the Commitment Gap*, Westport (Connecticut), Quorum Books, 1995.

¹⁴ Noer, *Healing the Wounds*, xv.

effectifs, celle qui l'accompagne et celle qui la suit. Il importe ici de bien préciser que la période de temps retenue pour cette réflexion utilitaire ne remonte qu'au moment de la décision elle-même et que, en ce sens, la réduction des effectifs n'est pas inscrite au sein d'une dynamique de continuité, à travers laquelle elle serait liée aux autres changements significatifs qu'ont connus les individus/membres de l'organisation. En d'autres mots, c'est l'analogie de la rupture qui est ici retenue.

Eu égard à la première période, celle qui précède la réduction des effectifs elle-même, le guide d'action peut être résumé par l'idée de la participation des acteurs clés au processus, ceux individuels comme ceux collectifs. Le management, suite à une réflexion sur la relation dynamique entre la réduction des effectifs, la culture organisationnelle et la stratégie/modèle de gestion qui est conjugué(e) à celles-ci, favorise cette participation en communiquant longtemps d'avance la décision de réduire les effectifs aux individus touchés, ceux qui conserveront leur emploi tout autant que ceux qui le perdront, de même qu'en sensibilisant les gestionnaires et les superviseurs aux effets pervers potentiels que peut entraîner ladite réduction, à savoir les symptômes associés au syndrome du survivant, parmi lesquels la colère, la dépression, la peur, la méfiance et la culpabilité.¹⁵

Le guide d'action managériale de la seconde période, celle de la réduction des effectifs à proprement parler, peut se résumer par l'idée de la communication et du partage interhiérarchique de l'information. Cette communication doit s'affranchir de tous les obstacles, tout autant que ce partage de l'information doit être immédiat et soutenu. En fait, leur

¹⁵ Mitchell Lee Marks et Philip H. Mirvis, «Rebuilding After the Merger: Dealing with «Survivor Sickness», *Organizational Dynamics*, Autumn 1992, 18-32; Bob Nelson, «The Care of the Un-Downsized», *Training and Development*, April 1997, 41-43; Suzy Wetlaufer, «After the Layoffs, What Next?», *Harvard Business Review*, September-October 1998, 24-42.

primauté est soulignée avec une telle insistance qu'il y est même suggéré de privilégier une stratégie de sur-communication. Ainsi,

The key assumption that managers need to make in order to overcommunicate is the following: just because information was *sent* to the surviving workforce does not ensure that said information was *heard* by the workforce. Moreover, if the intended message is not heard, the grapevine is likely to become the primary source of information - information that is erroneous or damaging to the organization more often than not.¹⁶

À cette stratégie managériale, s'ajoute la mise en oeuvre de divers programmes d'aide et de soutien aux employés mis à pieds, parmi lesquels le counseling externe et l'indemnité de départ, dont l'existence même doit être connue non seulement de ces derniers, mais encore des survivants qui, dès lors, seront à même de reconnaître le respect et la dignité que témoigne le management à ces derniers.¹⁷ Voilà qui, selon cette logique, doit subséquemment concourir à accroître la perception collective de justice organisationnelle que développeront les survivants envers la réduction des effectifs et, par-delà, réduire d'autant les effets pervers précédemment mentionnés.

La troisième et dernière période retenue, celle qui suit la réduction des effectifs, peut se résumer par l'idée de l'empouvoirement qui se traduit, outre par un retour à l'idée de la participation, par un enrichissement des tâches, lui-même conjugué à une réorganisation du travail, à savoir celle dite du rightsizing qui, comme le suggère son nom, permet d'éliminer les tâches inutiles ou à faible valeur ajoutée, pour ne se concentrer que sur celles directement liées à la stratégie/modèle de gestion retenue par le management. Encore faut-il, pour que cela puisse prendre

¹⁶ Brockner, «Managing the Effects of Layoffs on Survivors», 21.

¹⁷ Charles R. Stoner et Richard I. Hartman, «Organizational Therapy: Building Survivor Health and Competitiveness», *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1997, 25-41.

tout son sens, que les nouvelles possibilités de carrière, les opportunités de promotion et d'avancement, celles causées par le rightsizing, soit connues et reconnues de tout un chacun, afin d'éviter que l'accent ne soit mis sur celles perdues, sur celles disparues avec les individus mis à pieds lors de la réduction des effectifs.¹⁸

Une seconde perspective, à la fois semblable et différente à celle précédemment discutée, peut être identifiée dans la littérature spécialisée.¹⁹ Bien qu'elle se présente sous la forme d'une intervention en quatre étapes qui, elles-mêmes, touchent les trois périodes que sont l'avant, le pendant et l'après décroissance organisationnelle, celle-ci ne débute qu'avec la décision de réduire les effectifs et, comme la précédente, elle n'inscrit pas ladite réduction au sein d'une dynamique de continuité qui la lie aux autres changements significatifs qu'ont déjà connus les individus/membres de l'organisation. Encore une fois, c'est l'analogie de la rupture qui est ici privilégiée.

Ces quatre étapes renvoient, pour trois d'entre elles, aux mêmes éléments et aux même idées que celles associées aux trois périodes de la perspective précédente. Communication interhiérarchique, partage immédiat et soutenu de l'information, aide et soutien structurés aux survivants, culture organisationnelle, de même que nouveau contrat psychologique, y sont les thèmes récurrents à partir desquels et en fonction desquels toute intervention managériale doit être articulée. Cette seconde perspective reflète donc une même compréhension du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel, un même souci de

¹⁸ Beverly L. Kaye, «The Kept-On Workforce», *Training and Development*, March 1998, 32-38.

¹⁹ Noer, *Healing the Wounds*, 87-155; David M. Noer, «Center for Creative Leadership: Leadership in an Age of Layoffs», *Journal of Management Development*, 1995, 14 (5), 27-38.

réduire ou éliminer les effets pervers qui lui sont associés, toujours à travers une volonté, tantôt explicite, tantôt implicite, d'accroître l'efficacité et l'efficience de la réduction des effectifs en tant que décision/processus managérial(e). Le niveau d'analyse demeure encore et toujours celui sociopsychologique, chaque prescription visant à modifier les perceptions, les attitudes et, par-delà, les comportements des survivants de manière à échapper au dit syndrome.

En fait, ce niveau d'analyse y revêt même une importance encore plus grande, l'étape supplémentaire, soit l'élément de distinction qui se conjugue à ceux partagés avec la perspective précédente, étant celle de la distanciation/émancipation individuelle de chaque survivant, pris isolément, atomisé au sein de l'organisation envers laquelle il doit construire une nouvelle relation, établir un nouveau contrat psychologique, exprimant le bris de la chaîne de dépendance qui le liait jusqu'alors à celle-ci. Cette distanciation psychologique de chaque survivant envers l'organisation est aussi, de surcroît, l'expression privilégiée de sa nouvelle émancipation en tant qu'individu autonome, celui-ci redécouvrant en quelque sorte que sa valeur, en tant qu'être humain, en tant que projet autonome et différencié, dépasse celle que lui accorde ou témoigne l'organisation en tant qu'employé. Cette étape possède ainsi une dimension proprement spirituelle qui insiste sur ce que l'individu ne doit pas être réduit à l'employé, au membre de l'organisation.

En simplifiant, elle peut être résumée pour l'essentiel par l'idée d'intrapreneurship, une simple contraction entre entrepreneur et interne, pour mieux exprimer que le survivant doit dès lors se comporter avec la même indépendance, la même autonomie, que celle d'un entrepreneur qui, par définition, est son propre patron, son propre supérieur et surtout

son propre projet. Encore faut-il ajouter que cette idée d'intrapreneurship renvoie à celle déjà connue, bien que toujours indéfinie, d'habilitation ou d'empouvoirement. Ainsi, peu importe le moyen retenu pour briser ce lien de codépendance entre l'individu et l'organisation, l'essentiel est de bien comprendre que cela:

is at the heart of the personal empowerment that prevents layoff survivor sickness. Possession of a personal sense of purpose and mission enables employees to retain internal control and accomplish good work in their lives, regardless of organizational boundaries.²⁰

En définitive, alors que les prescriptions élaborées par la perspective précédente s'adressent exclusivement au management, sur lequel repose la responsabilité de réduire, à défaut d'éviter, les effets pervers associés au syndrome du survivant, cette dernière perspective introduit, pour chaque survivant, un élément de responsabilité individuelle envers ces mêmes effets pervers. Elle insiste sur ce que chacun de ceux-ci a la responsabilité, envers lui-même plus qu'envers l'organisation, de vaincre les effets du dit syndrome, de surmonter ses conséquences pathologiques personnelles. En ce sens, il y a ici un postulat implicite de communauté d'intérêt et de communauté de responsabilité entre l'individu et l'organisation qui, l'un et l'autre, sont soit des victimes conjointes, soit des vainqueurs conjoints, du dit syndrome. Autrement dit, pour cette perspective, l'organisation et l'individu gagnent ou perdent ensemble.

...à l'apolitisme et au contrôle sociopsychologique

Force est d'admettre que, comme dans le cas de la justice organisationnelle, les principales idées articulées à travers ce guide d'action managériale semblent difficile à critiquer, à remettre en question. Peut-on en

²⁰ Noer, *Healing the Wounds*, 154.

effet s'inscrire en faux avec celles de la participation des acteurs clés, de la communication interhiérarchique, du partage de l'information pertinente et de l'empouvoirement ? Peut-on rejeter celle qui repose sur une plus grande autonomie individuelle, à savoir celle de l'intrapreneurship ? Bref, peut-on s'opposer à l'exercice concret des responsabilités organisationnelle et individuelle que privilégie ledit guide d'action ? Contrairement à ce que suggère une compréhension intuitive, la réponse est oui. Non pas parce que ces propositions concrètes, à l'exception de l'intrapreneurship, privilégient des valeurs régressives ou problématiques, non pas tant, en d'autres mots, pour ce qu'elles contiennent que pour ce qu'elles négligent.

Pour toutes intéressantes que puissent être ces propositions concrètes, celles-ci pèchent par apolitisme. Elles reposent sur une négation de la dimension politique de l'organisation qui, en tant que construction sociale renvoie, par-delà les relations interpersonnelles caractérisées tantôt par la coopération, tantôt par la concurrence, à une dynamique de pouvoir, à des rapports de force, par lesquels s'expriment les tensions et les conflits entre les différents acteurs organisationnels, soient-ils individuels ou collectifs, et qui, au bout du compte, façonnent aussi la perception qu'ont les individus d'eux-mêmes, comme celle qu'ils ont des autres. En d'autres mots, cette irréductible dimension politique participe à la construction des identités plurielles de chaque individu au sein de l'organisation. Et c'est pour cela que la communication interhiérarchique souffre toujours d'un déficit qualitatif et quantitatif, c'est pour cela que le partage immédiat et soutenu de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques se fait toujours attendre. Non seulement celle-ci est-elle une source de pouvoir, mais encore et surtout est-elle un élément constitutif de l'identité managériale qui, comme toutes les identités, reposent à la fois sur ce qui la

rapproche et l'éloigne des autres, sur les éléments de convergence et de divergence qu'elle possède eu égard aux autres.

La dichotomie taylorienne qui oppose ceux qui pensent à ceux qui font, ceux qui décident à ceux qui exécutent, étant toujours, malgré les discours sur son renouvellement, la norme implicitement reconduite par le management,²¹ l'asymétrie des relations de pouvoir interhiérarchiques est considérée aussi naturelle que pérenne au sein de l'organisation, celle-ci favorisant évidemment toujours le supérieur devant le subalterne. Quoi de plus naturel pour un supérieur que d'être le détenteur d'une information qu'ignore un subalterne ? Ne possède-t-il pas celle-ci justement parce qu'il est supérieur et non pas subalterne ? L'obstacle principal au partage interhiérarchique de l'information et, par-delà, à une meilleure communication entre supérieurs et subalternes, à tous les niveaux de l'organisation, ne tient donc pas seulement à ce qu'elle est une source de pouvoir, la recherche comme l'exercice de ce dernier n'étant pas une fin en soi, mais plutôt à ce qu'elle participe à la construction de l'identité managériale en tant que facteur de distinction, en tant qu'élément de divergence qui, ainsi, l'éloigne d'autant des autres identités organisationnelles. En ce sens, son partage immédiat et soutenu entraîne une confusion relative des identités organisationnelles formelles, alors même que son partage diffus et ponctuel entraîne au contraire leur cristallisation.

L'empouvoirement qui, lui, semble être la reconnaissance explicite de la nature politique de l'organisation, souffre au sein de cette perspective managériale, par-delà ces mêmes difficultés, d'un biais machiavélique qui le vide littéralement de son sens, de celui progressiste à

²¹ Omar Aktouf, *Le management: entre tradition et renouvellement*, édition révisée, Montréal, Gaëtan Morin, 1989, 267-326.

tout le moins, soit de celui qui repose sur la possibilité d'un exercice concret du pouvoir qui soit plus symétrique, moins inégal, à la fois entre les acteurs interhiérarchiques et ceux intrahiérarchiques. Outre que l'exercice symbolique et concret du pouvoir, en tant que capacité dynamique, participe lui aussi à la définition, donc à la différenciation, des identités organisationnelles, l'empouvoirement dont il est ici question n'est compris qu'en tant que stratégie managériale permettant de réduire les effets pervers liés au syndrome du survivant. Loin d'être vu comme l'expression ou le moyen privilégié de dépasser les identités organisationnelles formelles et informelles jusqu'alors connues, celles liées aux seules responsabilités et fonctions, loin d'être compris comme un moyen donné, parmi plusieurs autres possibles, de construire des interfaces nouvelles de rencontre et de dialogue, bref de convergence identitaire, cet empouvoirement est réduit à l'état et au rôle de solution/tampon organisationnel. Ainsi, tout l'intérêt, dans cette perspective, vient de ce que «trust and empowerment can buffer [sic] against the threat inherent in a downsizing initiative».22 Nul besoin d'insister longuement sur ce que l'empouvoirement qui ne s'accompagne pas de cette qualité, au demeurant incertaine, demeure sans intérêt au sein de cette perspective.

Voilà qui, de surcroît, repose sur le paradoxe suivant: l'empouvoirement est compris comme un moyen ex post de réduire les effets pervers d'un processus qui est lui-même une illustration manifeste de ce que les individus qui le subissent, ceux qui restent comme ceux qui quittent, n'exercent sur celui-ci aucun pouvoir significatif ou, autrement dit, que leur empouvoirement ex ante est inexistant. Au niveau discursif, on s'inscrit alors en faveur de ce qu'on a jusque-là refusé, quoique, au niveau

²² Mishra et Spreitzer, *Explaining How Survivors Respond to Downsizing* 584.

conceptuel, les empouvoirements ne sont évidemment pas tous créés égaux. Simplement dit, il y a empouvoirement et empouvoirement. Encore faut-il distinguer celui qui touche la participation, autre que celle périphérique ou marginale, à la décision stratégique elle-même, de celui qui ne vise qu'à estomper les conséquences non voulues de cette dernière. Encore faut-il se demander sur quels éléments celui-ci porte-t-il, sur ceux décisionnels ou sur ceux d'exécution ? En définitive, l'empouvoirement privilégié par cette perspective managériale, dans laquelle il est réduit à un tampon organisationnel ex post, est tout autant un exercice d'exclusion qu'un d'inclusion, tout autant une cristallisation du statu quo que sa remise en question, aussi modeste puisse-t-elle d'ailleurs être.

L'intrapreneurship, de son côté, est particulièrement problématique. Présenté comme le moyen privilégié, pour chaque survivant, de construire une distance critique envers l'organisation et, par-delà, de s'affranchir progressivement de l'état de codépendance chronique qui caractérise jusqu'alors la relation entre l'individu et l'organisation, l'intrapreneurship est une stratégie d'empouvoirement individuel à distinguer de celles managériales. Alors que les précédentes se veulent l'incarnation de la responsabilité organisationnelle, celle-ci se veut celle de la responsabilité individuelle. Son pouvoir d'émancipation est prononcé, d'aucuns n'hésitant même pas à avancer que: «when individuals are self-empowered and have personal control of their self-esteem and sense of relevance, they are immune to survivor sickness».²³ L'intrapreneurship qui, par définition, repose sur ces qualités, constitue donc, selon cette métaphore, un vaccin au syndrome du survivant.

Pour centrale que soit cette proposition de distanciation et

²³ Noer, *Healing the Wounds*, 136.

d'émancipation au sein de cette perspective, elle revêt un caractère pour le moins paradoxal en ce que cette même perspective, comme la précédente d'ailleurs, mise aussi sur la culture organisationnelle, toujours comprise comme une variable/outil de gestion et de contrôle managérial, pour réduire, sinon éliminer, les effets pervers associés au syndrome du survivant. N'est-il pas, en fait, tout aussi contradictoire que paradoxal de privilégier, d'un côté, l'émancipation individuelle des survivants et, de l'autre, leur manipulation collective par le biais de la culture organisationnelle ? Et le paradoxe de l'intrapreneurship ne se limite pas à cette seule dimension.

Le caractère pathologique du syndrome du survivant, essentiel à la définition reconduite au sein de cette littérature spécialisée, stigmatise les survivants en deux grands groupes, ceux dits à risque, soit ceux susceptibles de développer certains des symptômes associés au dit syndrome, et les autres, ceux qui devraient être épargnés par ces derniers. Bien que rien n'empêche l'intrapreneurship d'être retenu comme une stratégie managériale qui vise tous les survivants, sans distinction aucune entre ces deux groupes, elle cherche évidemment d'abord et avant tout à solutionner le cas de ceux frappés par le syndrome, ceux atteints par sa pathologie. Dans la mesure où ces derniers sont, justement, considérés pathologiques, n'est-il pas pour le moins paradoxal de leur laisser la responsabilité de s'en sortir par le biais d'une plus grande émancipation, d'une plus grande autonomie, bref d'une plus grande distanciation psychologique envers l'organisation, que seul permet d'atteindre l'intrapreneurship ? N'est-il pas contradictoire de marquer ces individus au sceau d'une pathologie pour du même coup faire reposer sur eux, et sur eux seuls, le fardeau de leur mieux-être individuel et collectif ? Ce sceau pathologique n'entraîne-t-il pas, par définition, une

déresponsabilisation relative des individus face à leur propre sort, alors même que de l'autre côté on avance qu'eux seuls peuvent et doivent se prendre en mains ? En d'autres mots, on privilégie à la fois leur déresponsabilisation à travers un constat de pathologie et leur responsabilisation par le biais de l'intrapreneurship. D'un côté on dépossède l'individu de sa volonté en concluant à son état pathologique, alors que de l'autre on fait appel au volontarisme de ce même individu pour corriger cette situation, pourtant considérée pathologique. Mais il y a plus.

L'intrapreneurship, en tant qu'expression privilégiée de l'empouvoirement et de l'indépendance individuels de chaque survivant, repose sur une vision atomisée de l'individu qui nie la dimension interactionnelle de l'expérience humaine au sein de l'organisation. En tant que construction symbolique qui renvoie aux interactions multiples à travers lesquelles se lient d'une manière incessante les différents acteurs organisationnels, ceux individuels comme ceux collectifs, l'organisation ne peut être dissociée des espaces de rencontre et de dialogue identitaires, aussi limités et formels puissent-ils être, qui la composent. En ce sens, il demeure impossible de privilégier une distanciation individuelle envers l'organisation sans s'inscrire, du même coup, en faveur de l'atomisation, à tout le moins partielle, de chaque survivant. Et cette atomisation est elle-même antinomique à l'empouvoirement et à l'autonomie individuels ici privilégiés.

Encore faut-il bien comprendre qu'il ne saurait y avoir d'empouvoirement qui ne soit pas lui-même interactionnel, pas plus d'ailleurs qu'on ne saurait parler d'autonomie, individuelle ou personnelle, autrement qu'en relation avec les autres, autrement qu'à travers son irréductible dimension sociale. Le volontarisme ne peut donc, en lui-même

et par lui-même, constituer une source de distanciation et d'émancipation individuelles permettant la rupture du lien de codépendance individu/organisation, non pas parce qu'il ne saurait à lui seul suffire et nécessiterait d'être conjugué à une autre stratégie, soit-elle individuelle ou managériale, mais bien parce que cette codépendance est le reflet de l'irréductible dimension interactionnelle de l'expérience individuelle au sein de l'organisation. Simplement dit, cette codépendance n'est que l'expression incontournable de son caractère social.

Bien qu'elle insiste sur ce que l'individu est plus que l'employé, que celui-ci ne saurait être réduit à ses seules fonctions/responsabilités, cette perspective ne s'inscrit pas tant en faveur d'une multiplicité croissante des identités individuelles qu'en faveur de la substitution d'une identité organisationnelle par une autre. Elle ne vise pas à conjuguer une nouvelle identité individuelle, plus progressiste, à l'ancienne, mais plutôt à substituer celle de l'intrapreneur, postulée plus autonome et sujette à l'empouvoirement, à celle de l'employé/salarié traditionnelle, considérée par trop dépendante et sujette à un paternalisme managérial. En ce sens, elle ne vise pas à permettre l'émergence de nouveaux espaces de rencontre identitaires, d'interactions sociales, mais plutôt à réduire la possibilité et la signification de celles antérieures, par définition antinomiques à l'atomisation sur laquelle reposent cette autonomie nouvelle et l'empouvoirement, toujours indéfini, qui s'y conjugue.

Il existe néanmoins, pour toute contradictoire qu'elle puisse être au sein de cette littérature, une reconnaissance implicite de ce que les individus, en l'occurrence les survivants, ceux à risque comme les autres, se construisent tous plus d'une identité organisationnelle. En effet, comment comprendre l'énoncé selon lequel le poids relatif entre, d'un côté, l'identité

commune des survivants et de ceux mis à pieds et, de l'autre, le sentiment d'appartenance des premiers envers l'organisation, est un facteur explicatif de l'apparition, ou non, du dit syndrome, sinon comme une telle reconnaissance ? Ces deux identités organisationnelles sont donc postulées contradictoires, la première étant implicitement considérée aussi problématique que la seconde souhaitable, bien que, dans la mesure où on s'interroge sur leur poids relatif, elles ne soient pas pour autant postulées mutuellement exclusives.

Sur le plan conceptuel, la culture organisationnelle renvoie encore une fois ici à cet outil de contrôle/manipulation managérial: on s'inquiète de ce que l'identité principale, celle dominante, des survivants ne soit pas celle qui les lie à l'organisation, mais plutôt celle construite avec ceux mis à pieds, celle qui les lie à ces derniers. Cette perspective culturelle qui, encore et toujours n'est d'intérêt que dans la mesure où elle permet d'estomper les effets pervers associés au syndrome, est donc au mieux homogénéisante, au pire impérialiste. Malgré une prétention explicite de favoriser l'exercice concomitant des responsabilités organisationnelle et individuelle pour vaincre ces dits effets pervers, bien qu'il s'inscrive en faveur d'un nouveau contrat psychologique qui insiste sur le dépassement du paternalisme managérial, comme sur l'émergence de l'autonomie et de l'empouvoirement des survivants, ce discours privilégie un guide d'action managérial et personnel qui repose implicitement sur la conjugaison de l'apolitisme et du contrôle sociopsychologique.

De surcroît, aucune de ces prescriptions utilitaires n'est véritablement nouvelle, aucune n'appartient en propre à la littérature sur le syndrome du survivant, chacune de celles-ci pouvant être directement située dans la mouvance contemporaine de l'école des relations humaines

qui, suite à une interprétation discutable des travaux fondateurs d'Elton Mayo, de même qu'à une continuation toute aussi discutable de ceux-ci,²⁴ insiste déjà sur la primauté des variables/éléments de gestion que sont les communications intrahiérarchique et interhiérarchique, la participation, de même que le sentiment d'appartenance et la culture organisationnelle.

Ces prescriptions sont donc coupables des mêmes abus et victimes des mêmes limites. Par-delà les apparences et les prétentions explicites, cette logique s'inscrit encore et toujours dans le cadre, pourtant depuis longtemps contesté, du *one best way* de l'organisation scientifique du travail (OST), duquel ne s'est jamais affranchi, malgré ce que suggère une compréhension dichotomique, l'école des relations humaines (ÉRH). Bien qu'elle se veuille une alternative humaniste à l'OST, l'ÉRH pêche par le même biais managérialiste qui sacralise les valeurs d'efficiences et d'efficacité: elle a substitué, à cette fin, la rationalité sociopsychologique de l'individu à sa rationalité économique. L'*homo economicus* disparaît ainsi au profit de l'*homo psychologicus*. On recherche ici le rendement optimal de l'individu par la satisfaction ponctuelle de ses besoins sociopsychologiques, postulés universels et statiques, alors qu'ils sont au contraire particuliers et dynamiques. Le postulat de base change, mais demeure tout aussi réducteur. En définitive, c'est la dimension politique de l'organisation, ce sont les jeux de pouvoir et les rapports de force, ceux individuels comme ceux collectifs, qui sont occultés pour mieux insister sur la dimension sociopsychologique du phénomène organisationnel, en l'occurrence celui du syndrome du survivant.

L'étonnante adéquation de la précarité à la ténuité empirique

²⁴ Aktouf, *Le management: entre tradition et renouvellement*, 207-211.

Au niveau empirique, l'anecdotique surgit ponctuellement dans les quelques monographies consacrées au syndrome du survivant.²⁵ Chacun des auteurs utilise, quand et comme bon lui semble, l'expérience concrète de certains individus, de même que de certaines organisations, tous aussi réels les uns que les autres, pour mieux illustrer leurs propos, pour mieux convaincre le lecteur de leur justesse. Quel esprit méthodologique les pousse à choisir celui-ci ou celle-là plutôt que tous les autres possibles? Sur quelle base l'échantillon d'individus et d'organisations a-t-il été sélectionné? Nul ne saurait dire. Tout au plus semble-t-il raisonnable de postuler que l'exemple retenu l'est simplement parce qu'il fait l'affaire de l'auteur. Noer, dont le discours bénéficie d'une grande diffusion,²⁶ pousse la candeur du récit jusqu'à personnaliser la description des événements entourant la réduction des effectifs et l'apparition subséquente des symptômes associés au syndrome du survivant. Ainsi y apprend-on, entre autres, la petite histoire de Juanita et Charles (4-14), celle du CEO d'abord surnommé Gunslinger, ensuite No Toes (34-38) ou encore celle de George (106-109). L'auteur explicite, dans une brève section intitulée *méthodologie de recherche*, que: «[t]he quotations that follow are excerpted from the interviews transcripts. They will provide an appreciation of the depth and seriousness of layoff survivor sickness».²⁷ Autrement dit, l'auteur privilégie ici, en termes d'arguments empiriques, la méthode discursive du «Crois ou meurs». Il demeure donc impossible de connaître le nombre exact d'individus ayant

²⁵ Frank J. Navran, *Truth and Trust: The First Two Victims of Downsizing*, Athabasca, Athabasca University Educational Enterprises, 1995; Noer, *Healing the Wounds*; Gottlieb et Conkling, *Managing the Workplace Survivors*. Autre manifestation du biais managérialiste de ces auteurs, ces trois monographies constituent autant de guides d'action concrète permettant de réussir avec succès son programme de réduction des effectifs.

²⁶ Notons au passage que cette forte diffusion se retrouve également au sein de la fonction publique fédérale, à tout le moins auprès de ceux et celles qui se sont intéressés au syndrome du survivant du côté de Revenu Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada.

²⁷ Noer, *Healing the Wounds*, 54.

participés à ces entretiens semi-directifs, pas plus qu'il n'est possible de connaître le nombre d'organisations, de niveaux hiérarchiques ou encore de secteurs d'activités. Nul besoin d'insister longuement sur ce qu'un discours empirique reposant sur des arguments de type anecdotique est en soi peu convaincant, particulièrement lorsque ledit discours vise à convaincre du caractère distinctif du phénomène étudié, de même que de l'ampleur du défi que celui-ci représente pour le management d'une organisation complexe suite à une réduction des effectifs.

Bien que la littérature empirique sur le syndrome du survivant se compose en grande partie de tels arguments anecdotiques, elle ne saurait pour autant être réduite à ces derniers. On y retrouve aussi des arguments qui reposent sur des études cliniques, de même que d'autres qui reposent sur des études de cas et des analyses quantitatives. Pour toutes rigoureuses qu'elles soient, ces études cliniques posent un grand problème au niveau de leur généralisation.²⁸ La recherche sociale conduite dans l'environnement artificiel qu'est le laboratoire ou la clinique, dans lequel le chercheur peut fragmenter l'ensemble des variables indépendantes et modératrices en isolant chacune pour vérifier le nombre et l'étendue des variations sur celles dépendantes, n'offre l'avantage d'une forte validité interne qu'au prix d'une faible validité externe, la relation entre celles-ci étant toujours inversement

²⁸ Les études cliniques dont il est ici question sont les suivantes: Joel Brockner, J. Davy et C. Carter, «Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt: Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 36, 229-244; Joel Brockner, Jerald Greenberg, A. Brockner, J. Bortz, J. Davy et C. Carter, «Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence on the Impact of Survivor Guilt», *Academy of Management Journal*, 1986, 29, 373-384; Brockner, «The Effects of Work Layoff on Survivors», 221-229; Brockner et Greenberg, «The Impact of Layoffs on Survivors», 55-61; Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors Reactions», 155-160.

proportionnelle.²⁹ L'argument empirique qui ne repose que sur des études cliniques ne possède, par voie de conséquence, qu'un pouvoir de convaincre particulièrement limité, la principale qualité d'une étude clinique tenant plutôt à ce qu'elle permet d'inscrire la démarche de recherche dans une perspective dite de théorie ancrée dans la réalité³⁰ ou, encore, d'accroître la sophistication de la modélisation conceptuelle et théorique, de même que l'opérationnalisation des variables privilégiées dans une étude empirique de terrain subséquente. En définitive, dû au particularisme et à la faible rigueur des arguments empiriques de type anecdotique, de même que dû aux caractères fragmenté et artificiel de ceux de type clinique, le fardeau de la preuve repose, au bout du compte, sur ceux de type terrain.

Bien que certaines d'entre elles ne soient pas sans offrir certains éléments de discussion et de réflexion intéressants,³¹ aucune des études empiriques de type terrain reposant sur l'échantillonnage et les méthodes quantitatives, de surcroît peu nombreuses,³² ne réussit à établir de relation causale entre la réduction des effectifs et l'apparition subséquente des symptômes associés au syndrome du survivant, ladite relation n'étant invariablement que de type corrélationnel. D'une manière générale, ces études reconnaissent d'ailleurs explicitement cette limite, comme certaines d'entre elles ne manquent pas de souligner que plusieurs autres variables indépendantes, négligées au sein de ces mêmes études, sont probablement

²⁹ Brockner reconnaît lui-même ce problème fondamental dans certains de ces textes, bien qu'il néglige de le mentionner dans d'autres. Voir, par exemple, Brockner, «The Effects of Work Layoffs on Survivors», 222.

³⁰ Pour toute inélégance qu'elle soit, il s'agit de la traduction courante de *grounded theory*.

³¹ Nous reviendrons plus longuement sur lesdits éléments de discussion dans une section subséquente de ce même chapitre.

³² Un tel constat n'est pas surprendre pour un sujet de recherche qui, bien qu'encore jeune au niveau des études managériales, renvoie tout de même à une littérature qui se construit depuis près de quinze ans. Ce constat est peut-être d'ailleurs d'autant plus surprenant que l'accent, comme nous l'avons suggéré dans les pages précédentes, n'a certes pas été mis sur la discussion théorique du phénomène.

toutes aussi importantes, sinon plus, que celles qui y sont privilégiées.³³ En ce sens, ces études se reconnaissent elles-mêmes un caractère réducteur, bien qu'elles se caractérisent aussi par une modélisation qui inclut un nombre élevé de variables indépendantes et de variables modératrices, tantôt avec une seule variable dépendante, tantôt avec plusieurs, augmentant d'autant la probabilité d'établir une relation de type corrélationnel, celle-ci étant évidemment d'autant plus élevée qu'il y a de variables indépendantes (et/ou modératrices) et dépendantes.

Alors que certains retiennent six variables indépendantes, à savoir la perception des survivants eu égard à la justice organisationnelle (1), au style de soutien à l'autonomie du superviseur (2), à l'autonomie au travail (3), à la compétence au travail (4), à l'appartenance sociale aux collègues (5), de même que la motivation au travail (6), pour expliquer une seule variable dépendante, nommément les problèmes de santé mentale (1),³⁴ certains autres vont jusqu'à retenir huit variables indépendantes pour trois variables dépendantes.³⁵ Dans ce dernier cas, les variables indépendantes privilégiées sont celles de la description managériale de la réduction des effectifs en tant que décision/processus (1), des caractères inusité (2) et inévitable (3) de ladite réduction, de la clarté (4) et de l'équité (5) de la décision, de la probabilité d'une réduction des effectifs future (6), de la pertinence/justesse des mesures de soutien organisationnel (7) et, enfin, du sentiment d'appartenance des

³³ Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions», 164-165; Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why», 405-407; Brockner, Grover, Reed, DeWitt et O'Malley, «Survivors' Reactions to Layoffs», 538-541; Mansour-Cole et Scott, «Hearing It Through the Grapevine», 49-51; Éric Tremblay, Caroline Sénécal et Natalie Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations: une question de justice organisationnelle et de motivation», dans (sous la direction de) *Psychologie du travail et des organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, 1999 (à paraître).

³⁴ Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations».

³⁵ Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why».

survivants envers les employés mis à pieds (8), alors que les variables dépendantes y sont celles de l'engagement envers l'organisation (1), de l'effort au travail (2), ainsi que de l'intention de quitter (3). Ainsi, alors que dans le premier cas il y a six façons différentes d'établir une relation de nature corrélationnelle entre ces variables, il y en a vingt-quatre dans le second cas. Et malgré cela, malgré les possibilités élevées d'établir de telles corrélations statistiques, les conclusions de ces études empiriques sont, dans l'ensemble, plutôt modestes.

Tout en reconnaissant la nécessité d'éviter le piège de l'apparente et trompeuse banalité des conclusions empiriques en sciences sociales, piège que d'aucuns appellent celui du sens commun³⁶ ou encore du gros bon sens, on s'étonne quelque peu de la modestie relative de conclusions comme celles qui insistent sur ce que: «taken together, the results suggest that managerial accounts bear a stronger relationship to survivors' reactions when survivors are relatively uncertain about why the layoffs occurred, and when survivors attach greater significance to the outcomes of the layoffs»³⁷ ou encore de celles qui avancent que: «les résultats ont également démontré que la perception d'injustice organisationnelle entraînait des conséquences négatives au niveau de la motivation des survivants et, en retour, leur motivation non autodéterminée les amenait à être plus stressés, épuisés et déprimés au travail».³⁸ En d'autres mots, on apprend dans le premier cas que le discours/pratique managérial est d'autant plus important que sont élevés l'enjeu et l'incertitude qui l'entoure, alors que dans le second cas on apprend, en simplifiant, que la justice organisationnelle et la motivation

³⁶ Jean-Pierre Cot et Jean-Pierre Meunier, *Pour une sociologie politique*, Paris, éditions du Seuil, 1974, 27-41.

³⁷ Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why», 403.

³⁸ Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 19.

individuelle vont de pair, alors même que la relation entre, d'un côté, la motivation non autodéterminée et, de l'autre, le stress, l'épuisement et la déprime, est de nature inversement proportionnelle. Autrement dit, il faut comprendre que plus un individu se perçoit victime d'injustice de la part de l'organisation, plus faible est sa motivation non autodéterminée et plus élevé est son stress, son épuisement et sa déprime. Pour l'essentiel, cette littérature empirique est construite en fonction de la modélisation théorique suivante:

Figure 2: Modélisation conventionnelle du syndrome du survivant

Source: adaptation et mise à jour du modèle conceptuel introduit dans Brockner, «The Effects of Work Layoff on Survivors», 221.

Pour toute rigoureuse et intéressante qu'elle puisse à première vue sembler, une telle modélisation appelle de nombreux commentaires et réflexions critiques. Avant tout, il importe de comprendre que les variables dites modératrices, à savoir celles qui influent, d'un côté, sur la relation dynamique entre la réduction des effectifs et les états psychologiques des

survivants et, de l'autre, sur la relation dynamique entre ces mêmes états psychologiques et les attitudes et les comportements au travail des dits survivants, renvoient à de grandes catégories génériques qui, elles-mêmes, nécessitent d'être subséquentement définies et opérationnalisées. En ce sens, en englobant d'une manière et dans une proportion toujours indéfinies les trois niveaux d'analyse, soit celui sociopsychologique, celui structurel et celui écologique, ces grandes catégories sont susceptibles de recouvrir, sans exception aucune, l'ensemble des variables pertinentes à tout changement organisationnel, à toute décision et/ou processus managériaux. Ainsi, rien ne peut ni ne doit être écarté en tant que facteur explicatif de la naissance et de la cristallisation du syndrome du survivant. On prend même bien soin d'ajouter que ces variables modératrices, pourtant déjà on ne peut plus inclusives, ne sont pas nécessairement exhaustives.³⁹

Encore faut-il bien souligner que les effets/conséquences sont eux-mêmes particulièrement inclusifs, ceux-ci allant de la motivation et de la satisfaction au travail jusqu'aux problèmes de santé mentale, en passant par la performance et l'engagement envers l'organisation. Il importe également de noter que, sans exception aucune, l'ensemble de ces effets pervers ou conséquences non voulues ne touche seulement que le niveau d'analyse sociopsychologique, en l'occurrence le survivant lui-même, compris en tant qu'acteur individuel et atomisé se mouvant au sein d'une structure organisationnelle quelconque qui, elle-même, s'insère dans un contexte écologique donné, chacun de ceux-ci influant d'une manière aussi dynamique que certaine sur le syndrome du survivant, mais ni l'un ni l'autre n'étant touché par celui-ci, par les effets pervers qui s'y conjuguent. En d'autres mots, bien que le syndrome du survivant renvoie à des facteurs

³⁹ Brockner, «The Effects of Layoffs on Survivors», 220.

explicatifs qui touchent à la fois les niveaux sociopsychologique, structurel et écologique, il ne se compose lui-même, en tant que phénomène social autonome et différencié, que d'effets pervers et conséquences non voulues exclusivement liés au seul niveau d'analyse sociopsychologique.

Déjà peu nombreuses au sein de cette littérature spécialisée, les quelques études empiriques sur le syndrome du survivant qui privilégient les méthodes quantitatives souffrent de ce qu'elles reposent, pour plusieurs d'entre elles, sur les mêmes données de base, construites il y a maintenant plus de douze ans. Brockner, un des auteurs les plus cités sur le sujet, utilise en effet toujours les mêmes données empiriques, soit celles construites par un questionnaire envoyé par la poste à 1602 employés d'un échantillon aléatoire d'une grande chaîne de magasins de détail aux États-Unis, soit 300 succursales sur une population de 773.⁴⁰ De ces questionnaires, 507 furent complétés et retournés aux auteurs, pour un taux de réponse de 37,3%. Bien que le groupe des répondants ne constitue pas un échantillon aléatoire représentatif, au sens strict, de la population de laquelle il provient, les caractéristiques sociodémographiques de ceux-ci sont comparables à celles de cette dernière. Voilà qui permet aux auteurs de conclure que: «the sample was at least somewhat representative of the population to which we wish to generalize the results».⁴¹ Dans la mesure où l'on se satisfait de ladite comparabilité sociodémographique de l'échantillon et de la population, la généralisation de ces études empiriques ne saurait dépassée, aux dires mêmes des auteurs, la population des employés de la chaîne de magasins de détail. Inutile d'insister sur le caractère limité d'une telle généralisation.

Encore faut-il ajouter qu'il demeure à ce jour impossible de savoir

⁴⁰ Brockner, Grover, Reed, DeWitt et O'Malley, «Survivors' Reactions to Layoffs», 535-537.

⁴¹ Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors Reactions», 160.

en quelle année furent construites ces données empiriques, sinon que celles-ci ont été présentées pour la première fois dans un texte publié il y a maintenant douze ans, suggérant ainsi qu'elles remontent très certainement à 1986, si ce n'est avant. Bien que le traitement et l'analyse statistiques de ces données ne soient pas identiques dans chacun des textes de Brockner, il faut tout de même mentionner que celles-ci constituent la seule base empirique de type terrain sur laquelle repose l'argumentation de cinq textes différents publiés durant la période qui va de 1987 à 1993.⁴² Autrement dit, les données empiriques de type terrain sur le syndrome du survivant sont encore moins nombreuses qu'il n'y semble à première vue. Mais il y a plus.

Non seulement ces données empiriques sont-elles répétitives au sein de cette littérature spécialisée,⁴³ mais encore souffrent-elles d'un effet de suggestion qui tient à ce que chaque répondant devait lui-même comparer sa perception au moment de l'enquête, soit celle qui suit la réduction des effectifs, à celle qui précède ladite réduction. Dans les mots de ces auteurs, il faut savoir que:

for each dependant variable respondents were asked to report to what degree each item applied to them before relative to after the layoffs. Specifically, subjects were instructed to indicate their opinion 'now in comparaison to how you felt one month prior to first hearing that there would be layoffs'.⁴⁴

Nul besoin d'insister longuement sur ce qu'un tel effet de suggestion signifie

⁴² Brockner, Grover, Reed, DeWitt et O'Malley, «Survivors' Reactions to Layoffs», 1987; Brockner, «The Effects of Work Layoffs on Survivors», 1988; Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why», 1990; Brockner et Greenberg, «The Impact of Layoffs on Survivors», 1990; Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors Reactions», 1993.

⁴³ Le caractère répétitif des données empiriques de Brockner vaut tout autant pour celles de type clinique que de type terrain. Celles-ci font en effet l'objet de plusieurs textes différents publiés durant une période de huit ans, soit celle qui va de 1985 à 1993. Les références exactes de ces textes sont données à la note 37 de ce chapitre.

⁴⁴ Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why», 395.

que le phénomène étudié, nommément le syndrome du survivant, est dès lors lui-même une construction partielle du questionnaire. Simplement dit, le chercheur participe alors lui-même, dans une proportion qu'il demeure impossible de connaître, à créer le phénomène qu'il étudie. Problématique en soi, cet effet de suggestion l'est d'autant plus qu'il élabore ici non pas une, mais bien cinq discussions empiriques d'un auteur qui, de surcroît, est non seulement un des pionniers dans le domaine, mais demeure encore et toujours particulièrement influent, voir simplement incontournable. Et ce n'est pas tout.

Le design de recherche privilégié par Brockner, émulé depuis par d'autres,⁴⁵ repose sur une inversion méthodologique qui permet à l'auteur de postuler que les employés de ladite chaîne de magasins de détail sont tous des survivants et, par voie de conséquence, que leurs réactions envers la réduction des effectifs en tant que processus managérial sont celles qui constituent le syndrome du survivant. L'auteur explicite simplement à ce sujet que: «Given that many stores in the chain had been closed during the previous 12-month period (in which thousands of employees had lost their jobs), all employees in the stores that remained open could be considered survivors of the layoff».⁴⁶ L'existence du syndrome du survivant n'est donc ici qu'un simple postulat de recherche, reconduit pour la seule raison que la chaîne de magasins de détail a connu, au niveau agrégé, une décroissance organisationnelle. Plutôt que de partir d'une clarification conceptuelle de son objet d'étude, de même que d'une modélisation théorique explicite et parcimonieuse, pour ensuite confronter celle-ci à l'étape de la falsification

⁴⁵ Voir, entre autres exemples, Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 10-15.

⁴⁶ Brockner, DeWitt, Grover et Reed, «When It Is Especially Important to Explain Why», 395.

empirique, Brockner considère simplement qu'une évolution temporelle négative de l'engagement envers l'organisation, de l'effort au travail et/ou de l'intention de quitter des individus-membres de l'organisation suite à la réduction des effectifs constitue le syndrome du survivant. Seule semble compter la dimension chronologique qui, de surcroît, est elle-même d'autant plus fragile que les données alors construites souffrent de l'effet de suggestion précédemment mentionné.

Encore faudrait-il s'interroger sur les identités collectives de ces employés, sur les cultures organisationnelles de ces magasins de détails pour savoir si cesdits employés se considèrent eux-mêmes des survivants, pour savoir si ces derniers se considèrent avant tout des employés du magasin de détail ou plutôt de la chaîne. Il n'est certes pas anodin de souligner que ladite réduction des effectifs a touché des magasins qui ne sont pas ceux où travaillent les (présumés) survivants. En ce sens, ceux-ci ont survécu aux emplois perdus dans des magasins où ils ne travaillent pas.

Rien de cela ne vise pour autant à banaliser l'importance ou la signification qu'une telle réduction des effectifs peut revêtir pour l'ensemble des employés de ladite chaîne. Rien de cela ne cherche à nier qu'un tel processus peut entraîner des effets pervers pour les magasins épargnés par ce processus de réduction. Au contraire, c'est très exactement dû à l'importance et à la signification des effets pervers et des conséquences non voulues potentielles d'une réduction des effectifs, que ce commentaire critique insiste sur ce que rien ne doit ni ne peut reposer sur un simple postulat, aussi raisonnable ou logique puisse-t-il sembler, mais que tout doit bel et bien être démontré ou prouvé. Un design de recherche plus rigoureux nécessiterait ainsi une modélisation plus parcimonieuse, des variables modératrices et dépendantes moins inclusives, de même qu'un refus de postuler l'existence

du syndrome du survivant pour une raison qui ne demeure que de nature chronologique, soit que les changements négatifs eu égard à l'engagement des employés envers l'organisation, leur effort de travail et leur intention de quitter, constituent le syndrome du survivant pour la seule raison qu'il y précédemment eu une réduction des effectifs. Encore faut-il reconnaître que de tels changements, aussi négatifs soient-ils, ne peuvent être considérés l'apanage exclusif du syndrome du survivant, pas plus d'ailleurs que la réduction des effectifs ne peut en être considérée la seule cause. Non sans surprendre, puisque les données empiriques construites en cette occasion sont les seules données non cliniques qu'il utilise depuis maintenant douze ans, Brockner concluait lui-même en autant de mots que:

To reiterate, the results of study VII [celle dont il est ici question] are low in internal validity; the methodology employed merely enabled us to delineate some of the predictors of survivors' commitment to the organization and their work in a postlayoff environment. We are by no means implying that the results obtained in study VII cannot be obtained in a 'no layoff' environment; in fact, much organizational behaviour research suggests quite the contrary.⁴⁷

Force est d'admettre que l'auteur affirme ici le contraire de ce qu'il cherche à prouver, à savoir que les symptômes associés au syndrome du survivant, tous considérés autant de problèmes et de défis managériaux, ne sont en rien propres au dit syndrome, pas plus d'ailleurs que leur existence ne peut être exclusivement liée à celle précédente de la réduction des effectifs. Bien qu'il s'y intéresse toujours aujourd'hui, ne conclut-il pas ici, peut-être malgré lui, à la non existence de son objet d'étude ? Ne nie-t-il pas ici l'existence même du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel, en tant que phénomène social autonome et différencié ?

⁴⁷ Brockner, «The Effects of Work Layoffs on Survivors», 232.

De l'élasticité conceptuelle à la dégénérescence théorique

Bien que la littérature spécialisée sur le syndrome du survivant se construise depuis maintenant près de quinze ans, on n'y trouve toujours ni de clarification conceptuelle, ni de modélisation théorique, qui en fasse un phénomène organisationnel différencié. Comme le suggère la discussion des pages précédentes, celui-ci renvoie à une panoplie de facteurs explicatifs de toutes sortes, les multiples variables modératrices, tout autant qu'il renvoie à de nombreux éléments constitutifs, la caractéristique commune de ceux-ci étant leur généralité, de même que leur non-exclusivité. D'aucuns concluent même à la présence du dit syndrome pour la seule raison qu'il y a absence relative de motivation, à savoir démotivation, suite à une réduction des effectifs.⁴⁸ En ce sens, le syndrome du survivant est défini et compris non pas en fonction de ce qu'il est ou doit être, mais plutôt en fonction de ce qu'il n'est pas ou ne doit pas être. Ainsi, sa présence ne renvoie alors pas tant à celle d'éléments constitutifs qui lui sont propres qu'à l'absence de certains autres qui ne lui appartiennent pas. Simplement dit, le syndrome du survivant se comprend comme l'antinomie du bien-être psychologique, ce dernier étant lui-même le résultat de l'interaction dynamique entre la justice organisationnelle et la motivation individuelle autodéterminée et non-autodéterminée.⁴⁹

Outre qu'une telle compréhension du dit syndrome est en partie tautologique, la motivation individuelle, soit-elle autodéterminée ou non, étant elle-même indissociable du bien-être psychologique,⁵⁰ cela est-il suffisant pour conclure à un phénomène organisationnel distinctif ? Est-ce

⁴⁸ Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 10.

⁴⁹ Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 10.

⁵⁰ Edward L. Deci, *The Psychology of Self-Determination*, Lexington (Massachusetts), Lexington Books, 1980.

suffisant, par-delà, pour parler de syndrome et introduire dans l'analyse organisationnelle, ne fut-ce qu'implicitement, la dimension pathologique qui s'y conjugue inéluctablement ? Qu'est-ce qu'un syndrome d'ailleurs ? Celui-ci implique-t-il la concomitance de tous les symptômes qui lui sont associés ou seulement de quelques-uns de ceux-ci ? Si seulement quelques-uns suffisent pour parler de syndrome, combien en faut-il ? Un seul serait-il suffisant ? Certains sont-ils nécessaires et d'autres superflus ? Certains centraux et d'autres périphériques ? Peut-on avoir n'importe quelle agrégation des dits symptômes pour qu'il y ait syndrome ? Nul ne saurait dire, à la lumière de la littérature spécialisée, si ce n'est que toute réponse semble acceptable. Et pourtant...

Malgré ce que suggère ladite littérature, un syndrome est un phénomène pathologique ou pathogénique qui, par définition, repose sur la concomitance des éléments constitutifs qui lui sont caractéristiques, à savoir les symptômes et/ou les signes qui lui sont associés. C'est l'ensemble des dits symptômes, leur somme,⁵¹ qui compte et non pas la seule présence d'un, deux ou plusieurs d'entre eux. Ainsi, un syndrome doit se comprendre comme: «a group of symptoms or signs occurring together that make up a particular mental or physical disorder»⁵² ou, dit autrement, «a constellation of symptoms and signs which together constitute a recognizable illness, physical or mental».⁵³ Nul besoin d'insister à nouveau sur la dimension pathologique du phénomène. Encore faut-il toutefois bien insister sur ce qu'il ne saurait y avoir de syndrome sans qu'on ne retrouve un «ensemble

⁵¹ Robert W. Leader et Isabel Leader, *Comparative Pathology and Experimental Biology*, Philadelphia, 1971, 196.

⁵² Ada P. Kahn et Jan Fawcett, *The Encyclopedia of Mental Health*, New York, Facts on File, 1993, 367.

⁵³ Robert M. Goldenson (sous la direction de), *Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry*, New York, Longman, 1984, 731.

bien déterminé de symptômes»,⁵⁴ c'est-à-dire sans que tous les symptômes qui composent l'ensemble, sans exception aucune, ne soient présents. Simplement dit, les symptômes qui constituent un syndrome doivent respecter à la fois le critère de l'exclusivité et celui de la concomitance. Toute autre situation doit, par voie de conséquence, être distinguée. Toute autre situation ne doit ni ne peut être confondue avec un syndrome.

Nulle part au sein de la littérature ne respecte-t-on cette double exigence de l'exclusivité et de la concomitance symptomatiques, nulle part ne retrouve-t-on un syndrome qui renvoie vraiment à cet ensemble bien déterminé de symptômes. Au contraire, le syndrome du survivant, tel qu'il est défini et compris, de même que tel qu'il est opérationnalisé, souffre du problème de l'élasticité conceptuelle, à savoir qu'il renvoie à un nombre élevé, peut-être même croissant, de symptômes et/ou de signes, chacun de ceux-ci étant pris isolément, chacun de ceux-ci étant atomisé au point où la présence d'un seul, comme d'ailleurs d'une quelconque agrégation de ces symptômes, suffit pour conclure à la présence du dit syndrome. Pérenne en études comparées,⁵⁵ cette élasticité conceptuelle n'est pas sans représenter un grand danger heuristique, à savoir:

⁵⁴ Henri Piéron, *Vocabulaire de la psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968, 427.

⁵⁵ L'exemple de l'école de la régulation est, en politique comparée, particulièrement frappant. Alors que la théorie générale de l'accumulation capitaliste, centrale au projet de recherche régulationniste, se fait toujours attendre, les études empiriques soucieuses de tenir compte des spécificités nationales souffrent toutes de cette élasticité conceptuelle. Chacune de ces études étire le sens antérieurement donné au concept de fordisme pour exprimer l'adéquation d'un mode de régulation à un régime d'accumulation. Selon l'approche régulationniste, la France serait ainsi une illustration du fordisme étatique, l'Angleterre en serait une du fordisme bloqué, l'Allemagne en serait une du fordisme flexible, l'Espagne et l'Italie du fordisme différé et, enfin, le Mexique, la Corée du Sud et le Brésil, tout autant qu'ils sont, seraient une illustration du fordisme périphérique. Et ce n'est pas tout. Dès lors que le concept de fordisme lui-même ne peut être suffisamment étiré pour rendre compte d'une nouvelle spécificité, par trop éloignée des précédentes, on lui substitue celui de taylorisme, lui-même susceptible d'être qualifié ad infinitum, comme en témoignent la Malaisie, le Bangladesh et les Philippines, tous trois qualifiés par cette approche de taylorisme primitif. Voir Hirst et Zeitlin, «Flexible Specialization versus Post-Fordism», 17-22.

Thus far the discipline has largely followed the line of the least resistance, namely conceptual stretching. In order to obtain a world-wide applicability the extension of our concepts has been broadened by obfuscating their connotation. As a result the very purpose of comparing - control - is defeated, and we are left to swim in a sea of empirical and theoretical messiness. Intolerably blunted conceptual tools are conducive, on the one hand, to wasteful if not misleading research, and, on the other hand, to a meaningless togetherness based on pseudo-equivalences.⁵⁶

Et c'est très exactement ce qui arrive avec la compréhension dominante, celle toujours reconduite, du syndrome du survivant. Afin d'en accroître la signification et la portée, afin de construire un phénomène organisationnel d'importance pour toutes les organisations qui connaissent une réduction de leurs effectifs, on débouche sur un phénomène qui renvoie à tout et rien à la fois, qui est progressivement devenu synonyme de tout effets pervers suite à une réduction d'effectifs. En ce sens, on pourrait difficilement imaginer plus grande élasticité conceptuelle que celle qui fait du syndrome du survivant tout effet pervers sociopsychologique suite à une réduction des effectifs qui, elle-même, peut être conjuguée à toute variable modératrice, soit-elle sociopsychologique, structurelle et/ou écologique, pour établir une relation de type corrélationnel, à défaut de pouvoir en établir une de type causal. Et il y a plus.

Dans la mesure où on accepte leur existence, les symptômes associés au syndrome du survivant ne sont-ils pas interactionnels plutôt que pathologiques et/ou pathogéniques ? Bien que certains avancent que l'accent a été mis, au cours des premières recherches, sur les variables situationnelles

⁵⁶ Giovanni Sartori, «Concept Misformation in Comparative Politics», dans Roy C. Macridis et Bernard E. Brown (sous la direction de) *Comparative Politics. Notes and Readings*, Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 1977, 49.

plutôt que sur celles dispositionnelles,⁵⁷ le tableau 1 démontre clairement qu'il n'en est pas le cas. La distinction entre les variables situationnelles et celles dispositionnelles,⁵⁸ dichotomie sur laquelle reposent explicitement ou implicitement plusieurs discours empiriques, est d'ailleurs pour le moins douteuse dès lors qu'on reconnaît, et comment ne pourrait-on pas, que tout phénomène social, peu importe le niveau d'analyse retenu, s'inscrit toujours dans un contexte donné, dans une situation particulière, et que cette dimension situationnelle est toujours, elle-même, implicite à celledite dispositionnelle. Simplement dit, une disposition individuelle quelconque n'a de sens que dans une situation donnée, la connaissance de la première demeurant intrinsèquement liée à celle de la seconde et inversement. Cette dichotomie entre les variables situationnelles et celles dispositionnelles est donc, en définitive, toute aussi inutile qu'impossible. La distinction qui doit être privilégiée est plutôt celle qui insiste sur la dimension interactionnelle des facteurs explicatifs et qui, par voie de conséquence, réduit d'autant la primauté de celle sociopsychologique. Prenons, par exemple, l'estime de soi en tant que variable modératrice.

Contrairement à ce que suggèrent certains en réduisant l'estime de soi à une variable sociopsychologique, dite dispositionnelle,⁵⁹ avec laquelle le management doit apprendre à composer, en d'autres mots, en considérant celle-ci un attribut personnel et statique, l'estime de soi possède une irréductible dimension interactionnelle qui renvoie non seulement aux

⁵⁷ Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions», 154. Cette affirmation est d'autant plus surprenante que le tableau 1 est une mise à jour d'un tableau construit par Brockner lui-même, quelques années plus tôt, pour résumer l'état de la recherche. En ce sens, Brockner se contredit lui-même d'un texte à l'autre. Voir Brockner, «The Effects of Work Layoff on Survivors», 221.

⁵⁸ Néologisme traduisant l'expression *dispositional variables*.

⁵⁹ Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem and Survivors' Reactions», 154.

relations interpersonnelles par lesquelles se définissent les individus, à celles à travers lesquelles ils construisent leurs identités organisationnelles, mais encore plus spécifiquement à celles interhiérarchiques, à celles qui expriment la nature de la dynamique, toujours en partie politique, qui lie le subalterne au supérieur, qui lie l'employé au management. En ce sens, le management participe, lui aussi, à la construction incrémentale mais continue de l'estime de soi, soit-elle faible ou élevée, des individus-membres de l'organisation. En ce sens, la responsabilité managériale dépasse la seule phase réactive, celle qui suit la réduction des effectifs en tant que décision/processus, pour aussi inclure celle proactive, celle qui précède cette dernière. L'estime de soi n'est donc pas tant un attribut personnel et statique, un état sociopsychologique, qu'une capacité/limite interactionnelle et dynamique, donc proactive, que façonne, parmi d'autres, le management lui-même. L'imputabilité de ces conséquences non voulues n'est certes pas la même selon la compréhension que l'on construit de celles-ci; leur caractère prétendument pathologique constitue, d'une manière peut-être accidentelle mais non moins réelle, une échappatoire managériale. En effet, comment le management peut-il être imputable de ce qui relève du profil sociopsychologique, d'attributs ou d'états psychologiques des individus-membres de l'organisation ? N'est-ce pas là, au bout du compte, un exercice de déresponsabilisation relative du management ?

Comment peut-on parler, ne serait-ce que de manière implicite, de pathologies/pathogénies individuelles, avec le stigmate que cela entraîne pour les individus considérés à risque, si lesdits symptômes relèvent non pas des caractéristiques sociopsychologiques auxquelles sont réduits ces derniers, mais d'abord et avant tout du contexte organisationnel lui-même, donc des interactions sociales à travers lesquelles se lient, s'affrontent et se

définissent les différents acteurs individuels et collectifs ? Si stigmatise-il y a, celui-ci ne devrait-il pas infliger l'organisation plutôt que l'individu ? N'y a-t-il pas ici une confusion eu égard au niveau d'analyse approprié ? Ne devrait-on pas d'ailleurs parler d'émotions plutôt que d'états psychologiques et, par-delà, voir celles-ci comme des réactions, aussi humaines que prévisibles, à une décision/processus managériale et non pas comme des pathologies/pathogénies individuelles ?

De surcroît, n'est-il d'ailleurs pas questionnable, d'un point de vue éthique, d'emprunter le terme même de syndrome du survivant alors que celui-ci était déjà une expression consacrée dans la littérature spécialisée sur les conséquences sociopsychologiques de l'Holocauste juif sur ses survivants ? Après tout, les particularismes de ce tragique épisode de l'histoire humaine sont si horribles, si significatifs, que celui-ci constitue, selon une certaine perspective postmoderne, une raison à elle seule suffisante pour rejeter les prétentions de vérité et de progrès desquelles se réclame la modernité.⁶⁰ Comment peut-on, en ce sens, établir le moindre parallèle, privilégier la moindre analogie, sans pour autant verser dans l'odieux ?

Quoi qu'il en soit d'un point de vue éthico-politique, par-delà le problème déjà considérable de l'élasticité conceptuelle, s'en conjugue un autre, celui de la dégénérescence théorique, c'est-à-dire lorsqu'une école de pensée, une tradition théorique ou encore un objet d'étude sur lequel règne une approche quasi-hégémonique, se construit au fil des années et des textes, à travers un souci de raffinement conceptuel et théorique, en intégrant un

⁶⁰ Évidemment il ne s'agit que d'une perspective postmoderne parmi plusieurs autres. Que nous soyons ou non d'accord, en tout ou en partie, avec celle-ci n'est pas essentiel pour conclure que l'emprunt sémantique est bel et bien problématique d'un point de vue éthique. Après tout, rien n'obligeait un tel emprunt, rien ne forçait les auteurs qui, au fil des années et des textes, en ont fait une expression consacrée en études managériales, à choisir celle-ci plutôt qu'une autre. Pour plus de détails sur ladite perspective, voir Jean-François Lyotard, *Le différend*, Paris, Minuit, 1983 ou encore, du même auteur, *Le postmoderne expliqué aux enfants*, Paris, Gallée, 1986.

nombre de plus en plus élevé, et toujours croissant, de variables modératrices jusqu'à ce que sa modélisation théorique, victime d'une inclusivité excessive, puisse expliquer tout et rien à la fois. Ainsi,

The result of these kinds of theoretical loosening is that *any* and *every* item of behavior can be explained by reference to some combination of elements in the loosely organized repertoire found in the perspective. As a result, the perspective has lost both explanatory power and theoretical determinacy.⁶¹

Retenons à nouveau les recherches pionnières de Brockner, autrement plus rigoureuses que celles de l'autre figure de proue, Noer.⁶² Brockner insiste sur la primauté de la justice qui doit caractériser la phase de la réduction des effectifs pour éviter ou réduire l'apparition subséquente des effets pervers associés au syndrome du survivant, comme il mentionne d'autres facteurs, d'autres variables, qui peuvent influencer sur ledit syndrome, parmi lesquelles le changement qualitatif et quantitatif de la nature même du travail, des fonctions et des responsabilités qui s'y conjuguent, suite à la réduction des effectifs.⁶³ Voilà qui est une illustration manifeste de la dégénérescence théorique précédemment dénoncée. Voilà qui est un exemple d'appropriation heuristique qui fausse la nature directe de la relation corrélationnelle, à défaut d'être causale, sur laquelle repose la possibilité même du syndrome du survivant en tant que phénomène empirique différencié. Encore faut-il se souvenir que celui-ci doit, pour justifier la seule possibilité de son existence en tant que phénomène organisationnel, demeurer étroitement et directement lié à la réduction des effectifs. Seule cette dernière peut, en tant que processus distinct et selon les caractéristiques

⁶¹ Neil J. Smelser, «The Rational Choice Perspective: A Theoretical Assessment», *Rationality and Society*, 1992, 4 (4), 381-410.

⁶² Peut-être faut-il rappeler ici que le discours empirique de Noer, pour toute influent et connu qu'il puisse être, ne repose que sur des arguments de type anecdotique.

⁶³ Voir le tableau 1 sur la modélisation suggérée, à l'origine, par Brockner lui-même.

qui sont siennes, entraîner l'apparition des symptômes associés audit syndrome. Seule cette dernière peut, par voie de conséquence, être la variable indépendante de cette relation corrélationnelle.

Il ne s'agit évidemment pas ici de nier ni la possibilité ni l'intérêt d'accroître la sophistication de l'analyse, de proposer une réflexion plus fine, en introduisant une ou plusieurs variables modératrices. Bien au contraire. Mais encore faut-il bien comprendre ce qui distingue une variable modératrice d'une variable indépendante, encore faut-il bien comprendre que seule cette dernière peut revêtir une importance à la fois substantielle et centrale, la précédente ne devant permettre que de clarifier, de spécifier, la compréhension analytique de la variable indépendante, celle de laquelle doit invariablement naître la relation de type corrélationnelle. Cette variable modératrice, parfois dite intervenante, doit respecter une double exigence chronologique, à savoir qu'elle doit apparaître postérieurement à la variable indépendante et antérieurement à celle dépendante.⁶⁴ Il est donc essentiel de s'assurer d'introduire dans l'analyse une variable modératrice, c'est-à-dire une variable qui entretient une relation de complémentarité avec celle indépendante, celle qui est la cause présumée du phénomène étudié, et non pas introduire une autre variable indépendante, c'est-à-dire une variable qui entretient une relation de substituabilité avec la précédente et qui peut, en elle-même et par elle-même, être considérée une cause substantielle et centrale du dit phénomène. Cette distinction sur le rôle de chacune de ces variables étant fondamentale à l'argument ici développé, il importe de bien préciser que, d'un point de vue méthodologique fondamental, une variable modératrice est elle-même une variable indépendante, mais elle en est une de seconde importance eu égard à une relation corrélationnelle complexe

⁶⁴ Madeleine Grawitz, *Méthode des sciences sociales*, Paris, Précis Dalloz, 1993, 493.

donnée. Simplement dit, «when one is dealing with relations of this complexity, it sometimes becomes pertinent to make distinction between or among the roles of the independant variables».⁶⁵ La logique est donc exactement la même, peu importe le qualificatif retenu, à savoir que la variable indépendante d'origine doit demeurer celle centrale et substantielle dans la relation corrélationnelle, l'autre ne visant qu'à la compléter. Précisons également, dans un même souci de rigueur et de clarté méthodologiques, que le terme de variable modératrice est souvent utilisé de manière indistincte pour celui de variable contrôle, alors même qu'il doit exprimer une seconde distinction par inclusion. Ainsi retenons que,

if it has a useful meaning, it is that of a variable which intervenes between two other variables in a causal hierarchy. Usually it intervenes between a main dependant variable and a fundamental independant variable which is not viewed as being a function of anything else for the purposes of a given research problem.⁶⁶

L'introduction de toute autre variable qui ne respecte ni cette double exigence chronologique, ni cette hiérarchisation avec la variable indépendante fondamentale, brise la relation de type corrélationnel entre celle-ci et celle dépendante du syndrome du survivant, essentielle à l'existence présumée du dit syndrome, tel que défini et compris dans la littérature spécialisée. Ce que suggère ici Brockner, comme plusieurs autres par la suite, est l'introduction non reconnue d'un autre facteur explicatif, d'une autre cause d'effet pervers, bref la substitution d'une variable indépendante centrale et substantielle par une autre, nommément la réorganisation du travail elle-même, enjeu fondamental s'il en est un pour la définition des fonctions/responsabilités individuelles, des interactions

⁶⁵ Scott Bennett, *Public Affairs Research Methods - A Quantitative Introduction*, Lewington, The Edwin Mellen Press, 1996, 130.

⁶⁶ Bennett, *Public Affairs Research Methods*, 131.

sociales cognitives et émotives, des relations de pouvoir formelles et informelles, bref des identités organisationnelles de chaque individu elles-mêmes.

Malgré la volonté de ces auteurs de renforcer ainsi l'importance de la réduction des effectifs en tant que cause fondamentale du syndrome du survivant, d'en accroître la complexité et l'ampleur, force est d'admettre que ceux-ci accomplissent plutôt l'inverse. En insistant sur la nécessité de s'intéresser aux changements qualitatifs et quantitatifs qui touchent les fonctions/responsabilités des survivants, on souligne du même coup que l'étude de la réduction des effectifs, en tant que décision/processus distinctif s'inscrivant dans un espace/temps donné, ne permet pas, en tant que cause fondamentale, de saisir la nature de l'effet pervers associé au syndrome du survivant. Ce glissement conceptuel, celui qui confond la réorganisation du travail à la réduction des effectifs, n'est certes pas anodin: alors que la première est indubitablement un enjeu politique qui affecte la dynamique de pouvoir au sein de l'organisation, la seconde est réduite à une cause de pathologie sociopsychologique qui n'affecte que certains individus, ceux dits à risque, et pas les autres. Aussi largement définie et comprise, la réduction des effectifs occulte les jeux de pouvoir liés à la réorganisation du travail qui, encore faut-il ajouter, n'est pas un élément constitutif de la réduction des effectifs, pas plus qu'elle ne s'y conjugue nécessairement. Expliquons-nous.

On peut très bien imaginer un scénario dans lequel, suite à une réduction des effectifs, le travail de chaque survivant, pris isolément, demeure exactement le même, d'un point de vue à la fois qualitatif et quantitatif, qu'avant ladite réduction. Tout ce qui change alors, dans un tel scénario, touche le niveau agrégé ou collectif du travail qui est, lui, évidemment réduit. On peut très bien imaginer aussi un scénario où la

nature du travail change en quantité et en qualité non pas suite à une réduction des effectifs, mais au contraire suite à une augmentation de ceux-ci. Simplement dit, une phase de croissance organisationnelle représente un facteur de changement au même titre qu'une phase de décroissance organisationnelle. On peut également imaginer un scénario selon lequel il y a un changement qualitatif et quantitatif du travail alors même que le niveau des effectifs n'est ni croissant, ni décroissant, mais tout simplement le même, tout simplement constant.

Si les symptômes associés au syndrome du survivant peuvent se manifester dès lors qu'il y a réorganisation du travail, c'est-à-dire sans même qu'il y ait réduction des effectifs, celui-ci peut-il toujours prétendre être un phénomène organisationnel autonome et différencié ? Y a-t-il plus grande dégénérescence théorique que celle qui fait du syndrome du survivant la conséquence de tant de variables indépendantes différentes que celles-ci ne peuvent, au bout du compte, être regroupées que sous celle, on ne peut plus générique, du changement organisationnel lui-même ? Que reste-t-il sur les plans conceptuel et théorique du dit syndrome si les symptômes qui lui sont associés peuvent se manifester suite à tout changement significatif, suite à toute décision managériale d'importance ? Voilà qui n'épuise toutefois pas l'ensemble des possibilités. Encore faut-il ajouter qu'on peut très bien imaginer un scénario où non seulement la réorganisation du travail ne suit pas la réduction des effectifs, mais encore la précède. La logique est alors inversée: c'est la réorganisation du travail qui entraîne la réduction des effectifs et non pas le contraire. Cette logique inversée n'est-elle d'ailleurs pas très exactement celle du reengineering ou réingénierie des processus d'affaires (RPA), dont l'existence demeure intrinsèquement liée à celle de la

réduction des effectifs en tant que processus managérial ?⁶⁷

Le Réingénierie des processus d'affaires (RPA) ou l'innovation archaïque

Contribution récente aux études managériales, le reengineering suscite non seulement l'intérêt des communautés managériales publique et privée, mais encore bénéficie-t-il déjà, auprès de certains auteurs influents, d'une notoriété et d'une légitimité académiques élevées.⁶⁸ Simplement défini, celui-ci se comprend comme «...une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité».⁶⁹ Les prétentions sont donc particulièrement élevées: rien de moins que des gains *spectaculaires* attendent ceux qui privilégient ledit reengineering. Dans de telles circonstances, et d'autant plus que la remise en cause est *fondamentale* et la redéfinition *radicale*, n'est-on pas en droit de s'attendre à une innovation théorique majeure qui romprait tout autant avec l'organisation scientifique du travail (taylorisme) qu'avec l'école des relations humaines? D'une approche qui se distingue d'une manière significative de celles de la gestion de la qualité (totale) et de l'organisation apprenante, pour n'en nommer que deux autres d'une diffusion toujours soutenue ? Or, qu'en est-il au juste? Par-delà cette définition générale et imprécise, quels sont les éléments

⁶⁷ Jaffe et Scott, «Reengineering in Practice», 254-258.

⁶⁸ Non sans surprendre, Shafritz et Ott ont en effet choisi d'inclure le reengineering dans la quatrième et dernière édition de leur célèbre anthologie des textes classiques en théorie de l'organisation. On peut difficilement éviter de se demander comment un discours managérial peut devenir un classique en seulement trois ans et, ainsi, rejoindre les textes d'auteurs incontournables comme Max Weber ou Herbert Simon, pour ne nommer qu'eux. Voir, Jay M. Shafritz et J. Steven Ott (sous la direction de), *Classics of Organization Theory*, Orlando (Floride), Harcourt Brace, 1996.

⁶⁹ Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering - Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod, 1993, 42.

concrets auxquels renvoie le reengineering? Quelle vision politique peut-on identifier à ce discours managérial ?

Point de départ et pierre angulaire de ce mouvement managérial malgré quelques textes subséquents qui, réduits à leur essence, cherchent à accroître la portée du discours et, par-delà, renouveler l'intérêt que lui vouent les communautés managériales publiques et privées,⁷⁰ la première monographie de Michael Hammer et James Champy mérite quelques commentaires et réflexions critiques.⁷¹ Après un premier chapitre qui réduit l'origine de la crise dans laquelle se trouvent un nombre croissant d'entreprises aux trois C (client, concurrence et changement), les auteurs consacrent beaucoup d'effort et d'espace, soit les cinq chapitres suivants, à expliciter le caractère innovateur et progressiste du reengineering. Tout d'abord, nous disent Hammer et Champy, celui-ci ne doit pas être confondu avec la qualité totale: alors que celle-ci se contente d'une amélioration marginale et continue des processus existants, seul le reengineering les remet vraiment en cause. Et quels moyens privilégie-t-on pour y arriver?

Le chapitre 3 mentionne les chargés de cas, les équipes de cas, la compression verticale et horizontale, la gestion participative, le réapprovisionnement continu, le regroupement de plusieurs postes en un seul, le partage du pouvoir décisionnel avec les salariés, les processus à versions multiples, la réduction des vérificateurs et contrôles et, enfin, le fonctionnement hybride, c'est-à-dire à la fois centralisé et décentralisé.⁷² Et ce n'est pas tout. Le chapitre suivant insiste sur la responsabilité et l'autonomie des employés, le travail multidimensionnel et l'éducation des

⁷⁰ Voir particulièrement Michael Hammer et S. A. Stanton, *The Reengineering Revolution - A Handbook*, New York, Harper Business, 1995; de même que James Champy, *Reengineering Management - The Mandate for New Leadership*, New York, Harper Business, 1995.

⁷¹ Hammer et Champy, *Le Reengineering*.

⁷² Hammer et Champy, *Le Reengineering* 61-76.

employés. On nous y explique que la rémunération des employés n'est plus liée à la performance mais à l'aptitude, que les managers cessent d'être des superviseurs pour devenir des animateurs et des mentors, que les niveaux hiérarchiques doivent diminuer et l'organigramme s'aplatir et, encore et surtout, que les hauts dirigeants passent du statut d'arbitre à celui de leader.⁷³ Le lecteur initié à la littérature gestionnaire, ou à tout le moins à celle sur la qualité totale, voit tout de suite que rien de tout cela n'est vraiment nouveau. Alors que le chargé de cas et les équipes de cas renvoient à l'élargissement des tâches et au travail en cellule, la compression verticale et horizontale n'est rien de plus que la débureaucratization et l'approvisionnement continu n'est rien d'autre que le juste-à-temps. Gestion participative, partage du pouvoir décisionnel, responsabilisation et autonomie des employés font partie du discours sur le management dit renouvelé depuis déjà plusieurs années.

Le chapitre 5, sur la primauté des technologies de l'information pour reconfigurer les modes de fonctionnement de l'entreprise, souligne la nécessité de *penser par induction*. Qu'entendent Hammer et Champy par penser par induction? Tout simplement «...être capable de commencer par détecter une solution puissante avant de rechercher quels problèmes elle pourrait résoudre, problèmes dont la société n'a probablement même pas conscience».⁷⁴ Autrement dit, il ne faut pas chercher à savoir comment utiliser les nouvelles connaissances technologiques pour améliorer ce qu'on fait présentement, mais plutôt se demander comment utiliser celles-ci pour faire ce qui n'a pas encore été fait. Comme ne se lassent de dire les auteurs, «...le reengineering est affaire d'innovation».⁷⁵ Et qui ne voudrait pas d'une

⁷³ Hammer et Champy, *Le Reengineering* 77-95.

⁷⁴ Hammer et Champy, *Le Reengineering* 98.

⁷⁵ Hammer et Champy, *Le Reengineering* 99.

solution *puissante* capable de s'attaquer non seulement aux problèmes existants de l'entreprise, mais encore à ceux futurs? Malheureusement, telle que définie par Hammer et Champy, la pensée par induction tient plus du voeu pieu que du moyen d'action concret.

Viennent ensuite les acteurs clés du reengineering, nommément le leader, le responsable du processus, l'équipe de reengineering, le comité de pilotage et le capitaine du reengineering. Chaque acteur a un rôle spécifique à jouer, faut-il comprendre. Le leader est le haut dirigeant qui mobilise et motive l'ensemble des acteurs du reengineering, bref qui suscite et obtient leur participation collective. Le responsable du processus est le manager qui, comme son titre l'indique, est responsable d'un processus particulier du reengineering. L'équipe de reengineering se compose des personnes impliquées dans le reengineering (diagnostic et remodelage) d'un processus particulier. Le comité de pilotage renvoie aux cadres supérieurs responsables de la stratégie globale (de la conception au pilotage) du reengineering. Enfin, le capitaine du reengineering est responsable des outils et techniques (de tout ordre) nécessaires au reengineering. Une fois de plus on se croirait devant un projet qualité totale. Rien de tout cela, malgré les prétentions de distinction et d'enrichissement des auteurs, n'appartient en propre au reengineering.

Les chapitres 7, 8 et 9 visent à répondre aux questions suivantes: Comment identifier, par-delà l'organigramme formel, les processus réels de l'entreprise? Comment les remodeler avec succès? Et, condition essentielle à la réussite du reengineering, comment obtenir la participation dynamique des hauts dirigeants, managers et salariés de l'entreprise? L'identification des processus réels, nous disent Hammer et Champy, nécessite d'oublier les départements et les divisions formelles de l'entreprise, pour se concentrer

sur son fonctionnement concret, sur ses «...activités naturelles [...] souvent fragmentées et occultées par son organigramme».76 En d'autres mots, il faut comprendre chaque activité, chaque processus qui compose cette activité, du début à la fin. Une fois l'identification des processus terminée, leur remodelage devient possible. En simplifiant quelque peu, Hammer et Champy privilégient essentiellement trois techniques, à savoir: «...un, appliquer avec audace un ou plusieurs principes du reengineering; deux, rechercher et détruire les idées reçues; trois, s'efforcer d'utiliser les technologies dans un esprit créatif».77

Parler ici de techniques relève de la surenchère rhétorique. Alors que la première technique est tautologique, la deuxième et la troisième sont simplement rhétoriques. La mobilisation collective de tous les membres de l'entreprise, quant à elle, repose avant tout sur un *appel à l'action* qui explicite, d'une manière accessible à tous, le pourquoi du reengineering. Il faut que tout un chacun comprenne ici ce qu'est l'entreprise aujourd'hui et ce qu'elle sera demain grâce au reengineering. La démarche privilégiée est de type *top-down*: l'*appel à l'action* part du sommet de la hiérarchie pour se répandre progressivement jusqu'à sa base. Voilà une condition essentielle à sa réussite, nous disent Hammer et Champy, puisque «[s]eul un dirigeant haut placé est assez crédible et assez influent pour formuler ce genre de proposition».78

Pour un discours aux prétentions utilitaires, on s'étonne du manque de prescriptions concrètes. Après tout, c'est une chose de privilégier la mobilisation de l'entreprise, mais c'en est une autre de dire comment y parvenir. Une simple *appel à l'action* semble bien insuffisant. En fait,

76 Hammer et Champy, *Le Reengineering* 133.

77 Hammer et Champy, *Le Reengineering* 163.

78 Hammer et Champy, *Le Reengineering* 176.

l'ensemble de ces techniques managériales, l'ensemble de ces prescriptions utilitaires qui composent le guide d'action/intervention privilégié par le reengineering demeure à un tel niveau de généralité qu'on ne peut, au bout du compte, que bien difficilement le rejeter. Comment pourrait-on être contre le dépassement des idées reçues, la créativité et la mobilisation des intelligences de l'organisation ? L'essence du problème tient plutôt à l'absence de moyens concrets, de stratégies pratiques pour mettre en oeuvre ces grands principes, élevés ici au rang de techniques, et par-delà pouvoir atteindre, ou à tout le moins approcher, les résultats ambitieux promis par ce discours.

Les chapitres 10, 11, 12 et 13 sont autant d'exemples d'entreprises qui, aux dires des auteurs, ont réussi leurs stratégies de reengineering, nommément: Hallmark, Taco Bell, Capital Holding et Bell Atlantic. Précisons toutefois qu'il ne s'agit pas ici de véritables études de cas.⁷⁹ Tout au plus avons-nous affaire à quelques descriptions sommaires dont l'objectif évident n'est que de convaincre le lecteur du bien fondé du reengineering. L'information disponible se résume à ce que Hammer et Champy eux-mêmes appellent un *récit*, c'est-à-dire la petite histoire du reengineering de l'entreprise telle que racontée par un, et un seul, haut dirigeant. Voilà qui est d'autant plus mince que les auteurs reconnaissent eux-mêmes, dans le dernier chapitre, qu'entre 50% et 70% des entreprises qui privilégient le reengineering n'atteignent jamais les résultats spectaculaires recherchés.⁸⁰ Il

⁷⁹ Encore faut-il ajouter que ces auteurs ne sont pas les seuls à recourir à l'argument anecdotique et aux succès stories, parfois même à ceux qui ne sont qu'anticipés, en lieu et place de l'étude empirique. Voir, par exemple, François Bergeron et Jean Falardeau, *La Réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes - les avantages et les conditions de réussite: une étude de 134 projets*, Montréal, 1994, Les éditions transcontinentales. Précisons que les 134 projets en question sont étudiés à travers une monographie qui ne compte, en incluant bibliographie et annexes, que seulement 103 pages. Inutile d'insister sur ce que l'étude est particulièrement sommaire et, de ce fait, vise plus à convaincre qu'à expliquer ou analyser.

⁸⁰ Hammer et Champy, *Le Reengineering* 223.

ne faudrait surtout pas voir ici l'émergence tardive de l'esprit critique de Hammer et Champy envers le reengineering. Bien au contraire. De tels résultats n'infirment en rien sa valeur, croient-ils, puisque «[s]i le reengineering échoue, qu'elle qu'en soit la cause immédiate, ce sera foncièrement parce qu'ils [les dirigeants d'entreprises] l'auront mal compris ou mal dirigé».⁸¹ Peut-on imaginer plus grande complaisance? Si ces auteurs évitent de reconduire implicitement une démonisation des gestionnaires, force est d'admettre qu'ils postulent, on ne peut plus explicitement, leur ignorance collective.

Malgré sa volonté maintes fois affirmée de se distinguer de tout ce qui le précède, le reengineering est, en définitive, redevable tout autant à l'organisation scientifique du travail qu'à l'école des relations humaines. De la première, il retient les postulats contestables de l'*homo economicus* et du *one best way*: le reengineering, insistent Hammer et Champy, doit permettre de reconfigurer de manière optimale les processus de l'entreprise. Il n'y a donc qu'une, et une seule, façon d'organiser le travail. Comme l'école des relations humaines, le reengineering ajoute la rationalité psychologique de l'individu à sa rationalité économique. Le postulat s'élargit quelque peu, mais demeure tout aussi normatif. Et, malgré les prétentions du discours, on raisonne toujours dans le cadre taylorien: la nature humaine est encore considérée statique. L'individu, croit-on, réagit de manière mécaniste aux stimuli économiques et psychologiques qui lui sont envoyés. Voilà quelques critiques qui tiennent tout autant, le lecteur initié l'aura compris, pour la qualité totale que pour le reengineering. Est-ce à dire que l'un et l'autre ne sont en bout de ligne qu'une seule et même chose? Le reengineering ne serait-il qu'un vulgaire plagiat de la qualité totale?

⁸¹ Hammer et Champy, *Le Reengineering* 236.

Et bien non, malgré leurs similitudes. Alors que la qualité totale met l'accent sur la primauté du capital humain, le reengineering insiste plutôt sur la primauté des processus et des technologies de l'information. Exception faite des acteurs du reengineering eux-mêmes, celui-ci néglige complètement les ressources humaines, si ce n'est pour nous promettre ponctuellement, d'une manière ou d'une autre, que: «[a]près un reengineering, le travail devient plus gratifiant, les travailleurs éprouvent une plus grande impression de complétude, d'achèvement et d'accomplissement».⁸² Le déterminisme est on ne peut plus évident. D'aucuns ajoutent, dans une perspective toujours favorable au reengineering, que cette négligence de l'individu au sein de l'organisation, que cette omission chronique des acteurs individuels et collectifs, constitue la principale pierre d'achoppement de ce discours et que son introduction tardive devient, par voie de conséquence, la voie à privilégier pour atteindre les résultats initialement promis.⁸³ En ce sens, l'accent est ponctuellement mis sur la culture organisationnelle, toujours comprise comme un outil de gestion/contrôle susceptible de manipulation managériale pour obtenir les attitudes et, par-delà, les comportements recherchés. La dimension technocratique de ce discours, malgré ce que suggère une compréhension dichotomique demeure intacte: alors qu'elle ne porte initialement que sur les processus formels et les technologies de l'information, elle est maintenant extrapolée à l'individu qui, dans cette perspective, répond encore de manière mécaniste aux stimuli managériaux, ceux-ci n'étant plus simplement technologiques, mais aussi culturels.

Certains autres, également soucieux de contribuer au raffinement

⁸² Hammer et Champy, *Le Reengineering* 81.

⁸³ Dennis T. Jaffe et Cynthia D. Scott, «Reengineering in Practice - Where Are the People ? Where Is the Learning ?», *Journal of Applied Behavioral Science*, 1998, 34 (3), 250-267.

conceptuel et théorique du reengineering, souligne la primauté de la justice organisationnelle, soit-elle distributive, procédurière et interactionnelle, pour réussir la mise en oeuvre d'une stratégie de reengineering.⁸⁴ En parfaite communauté d'esprit avec la littérature sur le syndrome du survivant, il s'agit ici de convaincre les acteurs individuels et collectifs de l'organisation, non seulement du bien-fondé de la démarche de changement planifié retenue en terme d'efficience organisationnelle, mais encore de ce que celle-ci respecte les principes fondamentaux de justice, d'égalité et d'équité d'un individu à l'autre, d'un niveau hiérarchique à l'autre, de même que d'une unité organisationnelle à l'autre. Nul besoin d'insister à nouveau sur l'apolitisme de cette perspective. Encore faut-il toutefois souligner que l'humanisme modéré qu'elle permet de reconduire, malgré son orientation utilitariste, se heurte à la rhétorique crypto-militariste de ce discours managérial,⁸⁵ créant ainsi une confusion discursive qui rend d'autant plus difficile la mobilisation collective du personnel par le biais de la culture organisationnelle, pourtant considérée essentielle au succès du reengineering. La concomitance d'un double discours, l'un pêchant par métaphores crypto-militaristes, l'autre par apolitisme, ne contribue certes pas au raffinement théorique de l'approche, mais constitue plutôt un pas de plus dans la direction de la confusion conceptuelle. En fait, il est pour le moins paradoxal que certains privilégient un discours apolitique alors même que l'un des deux théoriciens du reengineering insiste sur ce que la violence rhétorique et l'imagerie militariste est un élément constitutif d'une

⁸⁴ Constant D. Beugré, «Implementing Business Process Reengineering - The Role of Organizational Justice», *Journal of Applied Behavioral Science*, 1998, 34 (3), 347-360.

⁸⁵ Keith Grint et Peter Case, «The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive», *Journal of Management Studies*, 1998, 35 (5), 557-577; Hugh Willmott, «The Odd Couple ? Re-engineering Business Processes, Managing Human Relations», *New Technology, Work and Employment*, 1995, 10 (2), 89-98.

communication efficace.⁸⁶ En définitive, ni innovateur, ni progressiste, le reengineering s'apparente plutôt à une intensification de l'organisation scientifique du travail.

De la métaphore organo-mécaniste à la dérive biomédicale

Le double caractère pathologique/pathogénique du syndrome du survivant, tel que défini et compris dans la littérature spécialisée, a déjà été souligné en début de chapitre. Élément constitutif essentiel, soit-il explicite ou implicite, ce caractère pathologique repose sur une vision organiciste de l'organisation qui, elle-même, renvoie à une dérive biomédicale. Encore faut-il ajouter que la métaphore organiciste est elle-même polysémique, qu'elle renvoie à différents discours académiques qui, en ce sens, ne souffrent pas tous de la même dérive biomédicale. Alors que la métaphore organiciste en théorie de l'organisation et en études managériales insiste souvent sur ce que l'organisation est un système ouvert qui renvoie plus à des processus dynamiques qu'à un agrégat statique de parties atomisées,⁸⁷ la métaphore organisationnelle sur laquelle repose le syndrome du survivant peut être qualifiée d'organo-mécaniste en ce qu'elle conjugue le postulat de l'unification fonctionnelle de la métaphore organiciste, de même que son raisonnement en termes de besoins sociopsychologiques, à la rigidité et à l'autoritarisme prescriptifs de la métaphore mécaniste.

Comme la première, elle postule que les éléments constitutifs de l'organisation, soient-ils sociopsychologiques ou structurels, sont dans une situation complexe d'interdépendance fonctionnelle, de laquelle dépend le

⁸⁶ Michael Hammer, «Reengineering is *nothocus-pocus*», *Across the Board*, September 1994, 45-47.

⁸⁷ Jeffrey B. Vancouver, «Living Systems Theory as a Paradigm for Organizational Behavior: Understanding Humans, Organizations, and Social Processes», *Behavioral Science - Journal of the International Society for the Systems Sciences*, 1196, 41 (3), 165-204.

fonctionnement de l'ensemble, celui-ci étant essentiellement caractérisé par la coopération et la complémentarité des composantes et des ressources de l'organisation. En ce sens, on postule ici que l'organisation, tel un organisme humain, se caractérise par le fonctionnement homéostatique de l'ensemble. Selon cette perspective,

Il s'agit d'un système unifié qui a une vie et un avenir communs. Les circonstances dans lesquelles un élément sabote le tout, comme c'est le cas quand une crise d'appendicite ou une crise cardiaque menace la vie, sont exceptionnelles et potentiellement pathologiques.⁸⁸

On comprend tout suite, en ce sens, que le syndrome du survivant est cette crise, à la fois exceptionnelle et potentiellement pathologique, qui menace la vie de l'organisation, de laquelle découle l'impérieuse nécessité managériale de répondre et de satisfaire les besoins sociopsychologiques de la composante humaine de l'organisation, nommément les survivants eux-mêmes, afin d'assurer la pérennité de l'ensemble, toujours dans un souci d'efficacité et d'efficience croissantes.

La métaphore organiciste est on ne peut plus claire: l'organisation est réduite à un corps humain, évidemment malade, qu'il faut soigner en modifiant d'une façon ou d'une autre la perception (négative) des employés envers la réduction des effectifs. Le traitement ou le remède principal, bref la variable clé, est la culture organisationnelle, encore comprise comme cet instrument privilégié de manipulation managériale. Et, dans la mesure où l'unification fonctionnelle de la métaphore organo-mécaniste entraîne l'unicité de l'objet d'étude, nommément l'organisation considérée en elle-même et pour elle-même, l'organisation en tant que tout, ne pêche-t-on pas par apolitisme, sinon angélisme, en ce sens où on occulte les jeux de

⁸⁸ Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1989, 76.

pouvoir, les conflits et les divergences ? Et l'accent mis sur la satisfaction mécaniste des besoins sociopsychologiques individuelles par le biais d'une culture organisationnelle instrumentale ne repose-t-il pas, au bout du compte, sur une confusion entre le conformisme et l'engagement ? Entre la résignation et le consentement ?⁸⁹ Les individus ne sont, pour la métaphore organo-mécaniste, que des composantes, tantôt saines, tantôt pathologiques, de l'ensemble plus grand qu'est l'organisation. On ne saurait trop insister sur ce que cette dérive métaphorique, par son accent indu sur la coopération et la complémentarité, réduit la dynamique politique de toute organisation, la présence des tensions et des conflits, ceux latents comme ceux ouverts, à autant de dysfonctions ou de pathologies organisationnelles, si ce n'est de les gommer entièrement, participant du même coup à la réification du statu quo ante et souffrant, ainsi, d'un biais conservateur intrinsèque.

Par-delà les quelques typologies des types de personnalités, ceux dits normaux et ceux dits pathologiques,⁹⁰ la compréhension du syndrome du survivant reconduite au sein de la littérature spécialisée souffre de ce qu'elle est truffée d'emprunts terminologiques biomédicaux, parmi lesquels, outre évidemment ceux de syndrome et de symptômes, ceux de maladie, d'alzheimer institutionnel et d'anorexie organisationnelle,⁹¹ celui de santé mentale,⁹² de même que ceux de mesures palliatives et curatives,⁹³ pour n'en nommer que quelques-uns qui, invariablement, entretiennent une confusion entre les niveaux d'analyse sociopsychologique et structurel. Dans

⁸⁹ Pour une discussion intéressante de cette distinction dans un contexte différent, voir Andrew Sturdy, «Clerical Consent: Shifting Work in the Insurance Office», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process*, London / New York, Routledge, 1992.

⁹⁰ Bourque, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 116.

⁹¹ Noer, *Healing the Wounds*, 15-33.

⁹² Tremblay, Sénécal et Rinfret, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 29.

⁹³ Bourque, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 117-118.

ce contexte de métaphore biomédicale et de confusion analytique, le syndrome du survivant passe en effet du statut, pour le moins discutable, de pathologie/pathogénie sociopsychologique ou individuelle, à celui, encore plus discutable, de pathologie structurelle ou organisationnelle, celle-ci pouvant même, au fur et à mesure qu'elle se répand à travers l'organisation, telle une maladie ou un virus, entraîner la fin, la mort, de cette dernière. Ainsi, pour cette perspective, «si l'on considère l'analogie avec le stress post-traumatique, il devient évident que sans intervention, le syndrome du survivant dans les organisations continuera sa sournoise et lente destruction».⁹⁴ Ajoutons que les limites à de tels emprunts terminologiques biomédicaux deviennent criantes si on réintroduit l'hypothèse heuristique générale voulant que le syndrome du survivant peut se manifester dès lors que la réduction des effectifs est anticipée, c'est-à-dire non seulement avant qu'elle ne devienne réalité, mais encore et surtout sans qu'elle ne devienne jamais réalité. Ne débouche-t-on pas alors inévitablement sur le concept de l'organisation hypocondriaque ? Et que peut être la solution, le remède, à un tel cas sinon le management du placebo ? Et ce n'est pas tout.

Le guide d'action managériale, les prescriptions utilitaires que le management doit privilégier pour résorber ladite crise, de même que la communauté d'esprit avec le reengineering souffrent tous de n'être, comme explicité dans les pages précédentes, qu'autant de reconductions hybrides du management dit renouvelé, dont la principale caractéristique tient à ce que le management cherche, par l'entremise de celle-ci, à façonner la perception que construisent les survivants eu égard à la réduction des effectifs en tant que décision/processus managérial, de manière à développer les attitudes et les comportements recherchés, ceux qui devraient permettre de réduire les

⁹⁴ Commission de la fonction publique du Canada, «Réduction des effectifs - Effets sur les survivants», Direction générale de la vérification et de la revue, août 1996, 4.

effets pervers associés au syndrome du survivant, encore une fois à travers un souci d'efficacité et d'efficience accrues. Un tel exercice managérial de contrôle sociopsychologique, intrinsèquement rigide et autoritaire, illustre bien le poids de la métaphore mécaniste sur cette perspective. Comme cette dernière,

elle tend à limiter plutôt qu'à favoriser le développement des capacités humaines, à modeler les individus de sorte qu'ils s'adaptent à la machine de l'organisation au lieu de concevoir l'organisation à partir des forces et du potentiel des travailleurs.⁹⁵

Encore faut-il ajouter que d'aucuns, insistant sur la responsabilité individuelle de chaque survivant de vaincre les effets pervers associés au dit syndrome, n'hésitent pas à établir un parallèle on ne peut plus direct entre le survivant et l'alcoolique, soulignant la nécessité pour l'un et l'autre de dépasser leur état de (co)dépendance respectif. Ainsi,

The third set of organizational codependancy immunization activities involves tapping into a core purpose. This is a powerful yet elusive quest, for it is a spiritual journey. In traditional codependence parlance, this is the Twelve-Step Program, originally developed for alcoholics. It requires the recovering person to surrender and give himself or herself over to a greater power. [...]. Today, the Twelve-Step Program is used in treating all manner of addictions, including codependency.⁹⁶

Le syndrome du survivant, pourtant considéré par ce même auteur comme un phénomène organisationnel différencié, est donc ici compris comme un type particulier d'assuétude, au même titre que celle liée à l'abus d'alcool ou de drogues. Si cela n'est pas déjà suffisant pour illustrer non seulement la dérive biomédicale elle-même, mais encore son ampleur, notons bien que le programme en douze étapes est, quant à lui, ici compris comme une activité dite d'immunisation, entraînant du même coup la présence discursive de

⁹⁵ Morgan, *Images de l'organisation*, 32.

⁹⁶ Noer, *Healing the Wounds*, 150.

son contraire, soit celle de contamination et/ou d'épidémie des survivants. Illustration supplémentaire de la confusion analytique liée à cette dérive biomédicale, ladite immunisation touche tantôt les individus,⁹⁷ tantôt les organisations,⁹⁸ sans toutefois préciser ce qui distingue l'une de l'autre. Encore faut-il souligner au passage que, pour toute hégémonique que soit l'approche biomédicale dans le traitement de l'assuétude, elle n'est pas, elle non plus, sans être contestée par certains qui rejettent sa dimension pathologique,⁹⁹ pas plus d'ailleurs que ne l'est le modèle psychodynamique de la maladie mentale, celui duquel se réclame, à travers sa dérive biomédicale, le syndrome du survivant. Ainsi, pour tout dominant que celui-ci puisse toujours être en psychiatrie, d'aucuns lui adressent la critique épistémologique suivante:

si nous expliquons les maladies mentales par des réactions psychologiques, autrement dit par des mécanismes de défense, ceux-ci étant d'ailleurs communs à tous les hommes [sic], nous donnons à la maladie mentale une raison d'être qui supprime sa déraison, nous nous laissons obnubiler par le sens que l'on peut trouver dans les manifestations de la psychopathologie et, ipso facto, nous négligeons le contre-sens qui les constitue.¹⁰⁰

De même, encore faut-il comprendre que cette métaphore organo-mécaniste n'est pas, elle non plus, propre au syndrome du survivant et qu'elle s'inscrit en continuité avec la démarche intellectuelle des premiers sociologues français.

En effet, bien qu'elle soulève toujours un intérêt marqué dans les

⁹⁷ Noer, *Healing the Wounds* 150-154.

⁹⁸ Bourque, «Le syndrome du survivant dans les organisations», 118.

⁹⁹ Pour plus détails sur ce discours dissident, voir: Douglas Cameron, *Liberating Solution to Alcohol Problems - Treating Problem Drinkers Without Saying No*, Northvale (New Jersey), J. Aronson, 1995; Joseph R. Gusfield, *Contested Meanings - The Construction of Alcohol Problems*, Madison (Wisconsin), University of Wisconsin Press, 1996; Stanton Peele, *Diseasing of America - Addiction Treatment Out of Control*, Lexington (Massachusetts), Lexington Books, 1989; Ammon Jacob Suissa, *L'alcoolisme n'est pas une maladie*, Montréal, Fides, 1998.

¹⁰⁰ Jean-André Nisole, *Psychothérapie des états pathologiques - Considérations cliniques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1986, 125.

études managériales,¹⁰¹ la métaphore organiciste, ou encore la théorie des systèmes vivants,¹⁰² pour toute sophistiquée qu'elle puisse parfois être, n'est pas moins redevable à l'organicisme des premiers sociologues français, ceux du siècle dernier, qui repose sur le postulat central que la société est un organisme vivant et, par voie de conséquence, que son étude doit se faire en fonction d'une démarche et de règles méthodologiques qui, sans relever d'un vulgaire mimétisme avec celles de la biologie, doivent néanmoins les rappeler.¹⁰³ Il n'est d'ailleurs pas anodin de noter la primauté du caractère pathologique inhérent à cette conception durkheimienne de la sociologie. En effet, il faut savoir que:

Contrairement à l'idée de concevoir la science comme pure description et explication de phénomènes, Durkheim prétend que la sociologie, comme la biologie médicale, doit faire la distinction entre la santé et la maladie, de manière scientifique. [...] Pour pouvoir procéder à la distinction entre le normal et le pathologique, il faut définir le concept de type social ou d'espèce sociale, concept situé entre ceux d'humanité et de société particulière.¹⁰⁴

Et cette clarification conceptuelle, sur laquelle repose la possibilité même de distinguer le normal du pathologique n'a pourtant jamais été complétée par Durkheim.¹⁰⁵ Ainsi, la communauté de lettre et d'esprit entre l'organicisme durkheimien et l'organo-mécanisme du syndrome du survivant est double: non seulement ceux-ci se rejoignent-ils eu égard à la dérive métaphorique biomédicale, mais encore partagent-ils une confusion conceptuelle pérenne

¹⁰¹ James Iain Gow, *Learning from Others - Administrative Innovations Among Canadian Governments*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada / Canadian Center for Management Development, 1994, 55-56.

¹⁰² Lane Tracy, «Applications of Living Systems Theory to the Study of Management and Organizational Behavior», *Behavioral Science, Journal of the International Society for the Systems Sciences*, 1993, 38 (3), 218-230.

¹⁰³ Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968 [1895].

¹⁰⁴ José A. Prades, *Durkheim*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990, 27.

¹⁰⁵ Prades, *Durkheim*, 27.

eu égard à leur caractère intrinsèquement pathologique. Autrement dit, pour toute soucieuse que soit la littérature spécialisée sur le syndrome du survivant de se réclamer implicitement, à la façon des premiers sociologues français, de la rigueur et de la crédibilité de la médecine et de la biologie par son caractère pathologique et ses emprunts terminologiques biomédicaux, force est d'admettre que l'exercice demeure, pour la théorie de l'organisation, aussi futile que machiavélique.¹⁰⁶

Un management à l'écoute ou le pouvoir de séduction d'un discours

La diffusion des idées, des perspectives et des pratiques en études managériales, de même que la constitution d'un nouveau champs d'intérêt ou d'un nouvel objet d'étude, comme celui du syndrome du survivant, ne tient évidemment pas à leur richesse conceptuelle ou innovation théorique, pas plus d'ailleurs qu'elle ne tient à leur seule accessibilité discursive. Ni le discours sur le syndrome, ni celui sur le reengineering, comme nous l'avons explicité dans les pages précédentes, ne répond à ces quelques exigences, ne possède ces quelques qualités qui en feraient des discours incontournables pour les théoriciens et les praticiens du management, soit-il public ou privé. Cette diffusion des connaissances, nouvelles ou anciennes, progressistes ou conservatrices, en management est invariablement expliquée, peu importe ce sur quoi l'accent est mis, à partir d'un double postulat, toujours implicite, d'ignorance et de passivité du management qui, tel une amphore vide, est toujours prêt à être rempli par la nouvelle quintessence managériale. Qu'on insiste sur la forme particulière dans laquelle se présente un discours, qu'on insiste sur les caractéristiques socioéconomiques du niveau écologique, soit l'environnement externe au sein duquel se construit l'organisation, qu'on

¹⁰⁶ Nous expliciterons longuement dans les pages qui suivent ce caractère machiavélique.

insiste sur les caractéristiques socioculturelles du niveau structurel, soit l'environnement interne de l'organisation, ou encore sur les caractéristiques sociopsychologiques des managers eux-mêmes, l'explication repose toujours sur la réceptivité endémique et non problématique du management.¹⁰⁷ Sans prétendre qu'aucun de ces facteurs n'est pertinent, sans les rejeter tous pour autant, une explication critique soucieuse de ne pas reposer sur l'ignorance présumée du management, comme d'ailleurs de ne pas participer à sa démonisation implicite, doit nécessairement mettre l'accent sur une autre dimension, sur une autre caractéristique, de la diffusion des connaissances managériales. Comment peut-on expliquer l'intérêt que peut représenter le discours dominant sur le syndrome du survivant pour le management des organisations complexes, alors même que celui-ci souffre de problèmes à la fois conceptuels, théoriques, empiriques et prescriptifs ? Alors même qu'on y retrouve, tout au plus, une reconduction hybride de différents courants du management prétendument renouvelé ? Et qu'il souffre, de surcroît, de reposer non seulement sur une métaphore organo-mécaniste, mais encore sur une dérive biomédicale ? En insistant sur la dimension interactive de la construction du dit discours, de même que sur les éléments de séduction qu'il contient pour le management,¹⁰⁸ pour ceux qui sont responsables de la réduction des effectifs en tant décision/processus.

Le discours spécialisé sur le syndrome du survivant, d'une grande homogénéité, présente une critique modeste du management contemporain qui, loin de le remettre en question, insiste simplement sur sa responsabilité de privilégier un processus de réduction des effectifs qui soit respectueux de

¹⁰⁷ Timothy Clark et Graeme Salaman, «Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity», *Journal of Management Studies*, 35 (2), 1998, 137-161.

¹⁰⁸ Clark et Salaman, «Telling Tales», 149-155.

la justice organisationnelle, de ses dimensions distributive, procédurière et interactionnelle, en explicitant que sa perception collective est, au bout du compte, elle-même fonction des caractéristiques sociopsychologiques des survivants. Elle offre donc au management, à travers cette critique timorée, le double avantage d'être circonscrite à la fois dans le temps et dans l'espace, comme d'ailleurs de reposer sur un narratif séduisant qui confirme le management dans son rôle d'acteur principal de l'organisation, de variable clé dans la réussite d'une décroissance organisationnelle qui échappe au dit syndrome et aux symptômes qui lui sont associés. Il brosse un portrait où celui-ci est ni plus ni moins l'acteur omnipotent, celui investi d'un pouvoir souverain, ici compris non pas comme une capacité fluctuante et non transitive, mais bien comme un attribut institutionnel sinon personnel. En d'autres mots, il renvoie au management une image de lui qui est à la fois séduisante et sécurisante.

Ce discours peut aussi se comprendre, au niveau prescriptif, comme un appel à un certain humanisme, somme toute modeste, mais néanmoins réel. Il permet ainsi au management de conjuguer un souci pour le mieux-être des employés, de ceux restants à tout le moins, au souci d'efficacité et d'efficience. En ce sens, il permet également d'éviter une critique substantielle qui touche à la réorganisation du travail, à la distance sinon à la contradiction entre discours et pratique managérial, ou encore à la pérennité de la distribution fortement asymétrique du pouvoir décisionnel au sein de l'organisation. Cette critique relève donc plus de l'échappatoire que de la remise en question. En cela, en ce qu'il renvoie au management un image de lui-même où il est à la fois omnipotent et humaniste, le discours sur le syndrome du survivant s'apparente à plusieurs autres faisant partie du management dit renouvelé, notamment à ceux sur la qualité totale et le

reengineering.¹⁰⁹

Le narratif sur lequel reposent les prescriptions utilitaires pour contrer ledit syndrome, outre qu'il confirme le gestionnaire comme fiduciaire du bon fonctionnement de l'organisation, comme acteur principal et omnipotent, participe également à confirmer la légitimité du statu quo au niveau du partage asymétrique du pouvoir dans l'organisation. Ce discours souffre donc d'un biais conservateur, également présent dans ceux sur la qualité et le reengineering, qui remplit une fonction de légitimisation des rôles et, par-delà, des identités institutionnelles antérieures à la réduction des effectifs. En ce sens, ce discours participe à la cristallisation du statu quo ante à travers sa légitimisation.

Un autre élément de séduction de ce discours tient à ce qu'il n'est pas stigmatisant pour le management, pourtant responsable de la réduction des effectifs en tant que décision/processus, celui-ci échappant à la double catégorisation qui distingue les individus à risque, ceux qui devraient être atteints par certains des symptômes associés au syndrome, des autres, de ceux qui devraient y échapper. Encore faut-il se rappeler ici d'un élément de séduction supplémentaire, à savoir que ce discours ne considère pas le management responsable de la réduction des effectifs en tant que décision, celle-ci étant acceptée d'entrée de jeu, celle-ci étant considérée nécessaire à l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation, pas plus qu'il ne le considère responsable de ses effets pervers, ceux-ci étant pathologiques et relevant essentiellement de la sociopsychologie individuelle, tout en leur permettant de faire preuve d'un humanisme modéré, mais bien réel, pour ceux qui sont ainsi stigmatisés.

¹⁰⁹ Sur la qualité totale, voir: Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, London / New York, Routledge, 1995.

Cette déculpabilisation des gestionnaires qui sont responsables de la réduction des effectifs s'inscrit également dans une perspective opposée à celle de la reconnaissance et de la valorisation des identités individuelles multiples. Seule la négation de cette multiplicité et, par-delà, des espaces de rencontre, de dialogue et de partage identitaires qui en découlent, conjuguée à la cristallisation de l'identité individuelle formelle, celle liée aux fonctions et aux responsabilités, peut permettre cette déculpabilisation. L'exercice est réductionniste en ce qu'il refuse de considérer le gestionnaire, l'individu derrière et à l'intérieur du gestionnaire, comme étant plus que ses fonctions et ses responsabilités étroitement définies, comme étant plus que son rôle institutionnel, ce qui n'est pas sans créer un certain paradoxe dans la mesure où, comme précédemment explicité, ce même discours insiste, à travers l'intrapreneurship, sur la nécessité pour le survivant de briser son lien de codépendance envers l'organisation, de s'affranchir de cette dernière en se construisant une nouvelle identité organisationnelle qui doit non pas se conjuguer à l'ancienne mais bien s'y substituer. En définitive, malgré ce paradoxe, il faut bien comprendre que ce discours privilégie toujours un réductionnisme identitaire, différent il est vrai, mais tout aussi contraignant pour le management que pour les survivants.

Sur le machiavélisme du syndrome du survivant en tant que construction promanagériale

La critique théorique développée dans les pages précédentes de la compréhension dominante, voir hégémonique, du syndrome du survivant ne doit en rien être confondue avec une démonisation des auteurs qui l'ont construite et participent toujours, pour plusieurs d'entre eux, à sa construction future, pas plus qu'elle ne doit être confondue à un postulat

implicite de l'ignorance de ces mêmes auteurs. La dimension machiavélique de cette même compréhension ne repose pas sur un procès d'intention de ces derniers, celle-ci étant par définition insondable, mais plus simplement, et peut-être plus honnêtement, sur les conséquences éthico-politiques de leurs textes qui renvoient d'abord et avant tout, à travers un accent indu sur les caractéristiques sociopsychologiques des survivants, à une diminution, sinon à une négation, de l'imputabilité managériale et, par-delà, entraîne un exercice de déresponsabilisation collective de ceux qui ont pourtant pris la décision de réduire les effectifs.

Ce machiavélisme repose aussi sur l'appropriation heuristique qu'opère ce discours en réduisant l'organisation du travail, enjeu politique s'il en est un, à une variable parmi d'autres, à un des facteurs explicatifs de l'apparition des symptômes, du moins de certains d'entre eux, associés au syndrome du survivant. Cet enjeu politique qui entraîne l'expression, toujours dynamique et contextuelle, d'interactions sociales plus souvent qu'autrement conflictuelles, de rapports de force et de jeux de pouvoir individuels et collectifs, est tout simplement gommé par l'humanisme modéré que permet d'exprimer, bien que toujours à travers un double objectif d'efficacité et d'efficience accrues, un management soucieux de mettre en oeuvre des prescriptions visant à réduire, sinon éliminer, l'ampleur et la durée desdits symptômes auprès des survivants. En ce sens, cette perspective managériale pêche par apolitisme, sinon par angélisme.

La dénonciation d'un tel machiavélisme, comme le suggère une démarche derridéenne, insiste donc sur la nécessité pour ces auteurs, comme pour n'importe quel autre auteur, de ne pas se dissocier des conséquences sociopolitiques de ses textes, de ne pas récuser une interprétation critique de ceux-ci simplement parce qu'elle serait contraire à

celle souhaitée, contraire à leur prétendue intention initiale. Elle repose sur l'acceptation, et sur ses conséquences éthico-politiques, qu'un texte, aussi rigoureux et explicite puisse-t-il être, contient toujours en son sein des possibilités de lecture et d'analyse multiples, tantôt complémentaires, tantôt contradictoires, mais toujours elles-mêmes susceptibles d'être discutées et critiquées, pour ensuite être acceptées ou rejetées et ce, toujours d'une manière elle-même conditionnelle, toujours dans un contexte discursif particulier. Et c'est très exactement de l'acceptation de cette responsabilité que peut naître des discours intellectuels aussi constructifs que critiques et, par-delà, que peut subséquemment s'animer un débat académique aussi rigoureux que fécond. Autrement dit, le machiavélisme d'un discours ne repose pas sur celui de son auteur, pas plus d'ailleurs qu'il ne l'entraîne ni le cause. Autrement dit, la démarche déconstructionniste, celle ici privilégiée, ne saurait être réduite ou confondue à un procès d'intention.

Un discours théorique constructif et optimiste

Un discours théorique qui insiste sur la nécessité de dépasser la compréhension jusqu'à ce jour développée de son objet d'étude, qui lui-même construit une critique de fond de son interprétation dominante, sinon hégémonique, au point où il conteste non seulement ladite interprétation dominante, mais encore l'existence même de l'objet d'étude, en l'occurrence le syndrome du survivant, en tant que phénomène organisationnel distinct, différent de tous les autres, de tous ceux déjà connus, peut apparaître comme une contribution négative à l'enrichissement des connaissances, comme un exercice somme toute peu constructif, puisqu'il débouche au bout du compte sur le rejet de plusieurs travaux et recherches sur ledit syndrome, pour des raisons qui touchent à la

fois les niveaux conceptuel, théorique, empirique et prescriptif. Une telle vision repose toutefois sur une compréhension elle-même discutable de la production intellectuelle et scientifique, de même que sur une compréhension tout aussi discutable de l'avancement des idées et des connaissances, bref des possibilités de progrès intellectuels.

Il importe de bien comprendre ici que la progression des idées et l'avancement des connaissances ne renvoie pas à un simple cumul, à une simple addition des travaux et des recherches sur un sujet donné, mais bien à une confrontation dynamique, toujours en cours, jamais exhaustive ou définitive, des points de vues et des arguments discursifs, que ceux-ci soient théoriques et /ou empiriques, par laquelle et à travers laquelle il devient possible de comparer et de contraster les différentes interprétations possibles d'un même objet d'étude et, par-delà, d'en construire une plus sophistiquée, plus rigoureuse que toutes les précédentes, en sachant pertinemment que cette dernière est elle-même sujette à être subséquemment rejetée pour une autre, alors elle-même considérée plus sophistiquée et plus rigoureuse.

Encore faut-il bien comprendre que le discours théorique construit à travers les pages précédentes est en communauté d'esprit et de lettre avec une telle démarche, qu'il s'insère parfaitement, pour tout critique qu'il soit, au sein de celle-ci. Outre qu'il introduit lui-même, par-delà les éléments discursifs de la critique théorique de fond, d'autres éléments de discussion jusqu'alors ignorés ou marginalisés dans l'étude du syndrome du survivant, parmi lesquels les dimensions politique et interactionnelle de toute décision et/ou processus managérial, le dépassement d'une dynamique espace/temps trop restrictive, la présence de cultures organisationnelles (au pluriel) non instrumentales, la multiplicité des identités organisationnelles de chaque individu, de même que la primauté des niveaux d'analyse structurel et

écologique, ce discours critique participe directement, en lui-même et par lui-même, à l'enrichissement des connaissances sur ledit syndrome et, par-delà, en études managériales. Encore faut-il bien comprendre que cet objectif d'enrichissement des connaissances, propre à la recherche fondamentale, est atteint lorsqu'une interprétation jusqu'alors acceptée, de surcroît une qui soit hégémonique, est rejetée suite à cette critique théorique, elle-même dès lors fondamentale. En fait, cet objectif est atteint d'une manière peut-être d'autant plus convaincante que ladite critique théorique n'éclabousse pas seulement l'interprétation dominante ou hégémonique en question, mais encore l'objet d'étude lui-même dont l'existence, en tant que phénomène organisationnel différencié, tout autant qu'en tant que principal effet pervers de la réduction des effectifs, est, lui aussi, remis en question. En d'autres mots, il faut savoir que:

The popular impression that disproof represents a negative view of science arises from a common, but erroneous, view of history. [...] In this view, any science begins in the nothingness of ignorance and moves toward truth by gathering more and more information, constructing theories as facts accumulate. In such a world, debunking would be primarily negative, for it could only shuck some rotten apples from the barrel of accumulating knowledge. But the barrel of theory is always full; sciences work with elaborated contexts for explaining facts from the very outset. [...] Science advances primarily by replacement, not by addition. If the barrel is always full, then the rotten apples must be discarded before better ones can be added. Scientists do not debunk only to cleanse and to purge. They refute older ideas in the light of a different view about the nature of things.¹¹⁰

Et cette vision différente de la nature des choses, en l'occurrence du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié, est très exactement, comme le suggèrent les propos de cette section, ce qui informe et nourrit la critique théorique des pages précédentes et, en ce sens, fait de celle-

¹¹⁰ Stephen Jay Gould, *The Mismeasure of Man*, New York, W.W. Norton, 351-352.

ci un exercice intellectuel à la fois constructif et optimiste.

Le sens à donner au titre de ce chapitre devient maintenant clair. Contrairement à ce que suggère une lecture intuitive ou usuelle, le caractère problématique du syndrome du survivant ne tient pas à ce qu'il représente un problème ou un défi que le management a la responsabilité de résoudre ou de relever, mais plutôt à ce que celui-ci ne constitue pas, pour des raisons touchant à la fois le niveau conceptuel, théorique, empirique et prescriptif, un phénomène organisationnel différencié. En d'autres mots, c'est parce que l'existence même du syndrome du survivant peut et, comme l'avance la critique des pages précédentes, doit être contestée, que celui-ci est vraiment un phénomène organisationnel problématique.

Rien de cela ne signifie pour autant que la réduction des effectifs, en tant que décision/processus managérial, est exempte de tout effet pervers. Bien au contraire, elle entraîne bel et bien d'importantes conséquences non voulues ou effets pervers, mais ceux-ci participent plutôt à la construction et à la diffusion incrémentales, mais soutenues, comme nous verrons dans les pages suivantes, d'une culture organisationnelle de désabusement dont la naissance précède la réduction des effectifs. En d'autres mots, le problème lié à la décroissance organisationnelle est à la fois différent et plus significatif que ne le suggère l'interprétation dominante du syndrome du survivant. En ce sens, il apparaît même mystificateur de distinguer entre une bonne et une mauvaise façon de réduire les effectifs.

Chapitre 4:
La fonction publique fédérale et Revenu Canada:
Un contexte discursif et organisationnel confus

Comme le suggèrent les derniers propos du chapitre précédent, celui qui se veut d'abord et avant tout un exercice de déconstruction en ce qu'il débouche sur un discours théorique original et critique qui entraîne la répudiation intégrale du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié, ce quatrième chapitre est en quelque sorte le début d'une nouvelle grande section de cette dissertation théorique, une grande section qui renvoie à un exercice de construction en ce que celui-ci débouche sur un discours théorique original et critique de la réduction des effectifs dans le secteur public fédéral du Canada, toujours comprise en tant que décision et processus managériaux, mais qui cette fois, au contraire de celui du chapitre trois, développe et construit une explication alternative de l'effet pervers découlant de cette réduction des effectifs.

Plus spécifiquement, comme mentionné dans le premier chapitre de cette dissertation, cette grande section débute dans les pages suivantes, toujours à la lumière d'une combinaison iconoclaste et réflexive de la déconstruction derridéenne et de la théorie critique des études managériales, par une analyse théorique des grands textes d'orientation symbolique et de construction identitaire, afin d'identifier et de comprendre les éléments constitutifs essentiels du contexte discursif et organisationnel dans lequel se meuvent les acteurs individuels et collectifs, dans lequel se construisent leurs perceptions d'eux-mêmes et des autres, comme d'ailleurs des grands changements qu'ils ont connus au fil des années et des circonstances. Succinctement dit, nous verrons que ce contexte discursif et organisationnel, loin d'être cet instrument privilégié de rationalisation des attitudes et des comportements à travers la fonction publique fédérale, est plutôt une source importante et soutenue de confusion macro-organisationnelle.

Le management du troisième type en tant qu'exercice d'orientation symbolique et de construction identitaire

L'accent mis sur la culture organisationnelle en tant que facteur de convergence, tant interinstitutionnelle qu'interpersonnelle, est un élément constitutif de ce que certains nomment le management du troisième type,¹ à savoir un management qui, rejetant la métaphore mécaniste sur laquelle reposent les managements du premier et du deuxième types, l'un et l'autre victime de leur accent indu sur les structures et les processus, insiste plutôt sur la primauté des individus et des groupes, sur la dimension humaine de l'organisation. Ainsi,

Le management du troisième type se propose de corriger les erreurs du passé en investissant dans la qualité de la gestion et le service au public. Les hypothèses à la base de cette orientation sont importantes à comprendre. Premièrement, elles admettent qu'une gestion efficace n'est pas uniquement fonction des structures et des techniques sophistiquées de gestion. Deuxièmement, l'option qualité de gestion reconnaît que gérer d'une manière responsable ne dépend pas seulement de la maîtrise des outils de gestion, mais également de la pertinence de la culture organisationnelle. Enfin, l'option qualité de gestion cherche à modifier la vision, la réflexion, les attitudes et le comportement des fonctionnaires publics.²

Notons que la prétention de s'affranchir de la métaphore mécaniste n'est pas ici sans souffrir d'une certaine ambiguïté, le management du troisième type reposant sur une vision instrumentale de la culture organisationnelle, cette dernière devant en effet permettre, comme l'avancent les propos précédents, de modifier les attitudes et les comportements, bref de les manipuler, donc de les contrôler, de manière à obtenir, ou du moins de tenter d'obtenir, ceux

¹ L'expression, aujourd'hui consacrée en études managériales, a été introduite vers le milieu des années quatre-vingts dans la monographie suivante: Georges Archier et Hervé Sérleyx, *L'entreprise du 3e type*, Paris, éditions du Seuil, 1984.

² Mohamed Charif, «Le management du troisième type au gouvernement fédéral», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 122.

souhaités, ceux considérés a priori nécessaires à un accroissement significatif de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles. En ce sens, cette vision instrumentale ne constitue pas un dépassement de la métaphore mécaniste des managements du premier et deuxième types, mais son élargissement, son extrapolation aux individus et aux groupes, à la dimension humaine de l'organisation. Encore une fois, les limites, voir les dangers analytiques, liés à une compréhension dichotomique des discours refait surface. Encore une fois, faut-il comprendre que l'analogie de rupture, explicite au management du troisième type, implique logiquement celle de continuité.

L'introduction de ce management du troisième type au sein de la fonction publique fédérale remonte à déjà quelques années, soit au début des années quatre-vingts-dix, lors de l'ambitieuse réforme de *Fonction publique 2000* qui témoigne alors d'un effort de distinction, voire d'une volonté de rupture, envers les précédents exercices macromanagériaux de redéfinition organisationnelle, d'orientation symbolique et de construction identitaire, en ce qu'elle met l'accent sur la qualité du service au public, l'innovation organisationnelle multiforme, la primauté des individus en tant que pierre angulaire du renouvellement et de la modernisation de la fonction publique fédérale, de même que le leadership et la responsabilisation, y incluant la reddition de comptes pour chaque niveau de gestion.³ En d'autres mots, et toujours succinctement dit, cette volonté de modernisation et de distinction eu égard aux tentatives de réformes précédentes doit permettre, au cours des années quatre-vingts-dix, le renouveau de l'identité et des façons de faire de l'ensemble de la fonction publique fédérale:

A mesure que *Fonction publique 2000* simplifiera l'administration de la fonction publique et que l'on insistera de plus en plus sur une mentalité axée sur les résultats et le souci des clients,

³ Gouvernement du Canada, *Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1990.

l'importance d'une responsabilisation réelle fondée sur des valeurs communes deviendra de plus en plus grande.⁴

La culture organisationnelle instrumentale, postulée capable de permettre l'expression privilégiée et soutenue de ces valeurs communes, est un élément essentiel de *Fonction publique 2000*, en parfait accord avec le management du troisième type qui, soucieux de créer des interfaces intra et interhiérarchiques de convergence et, du coup, de gommer ceux divergents, ignore, ou à tout le moins néglige, l'irréductible composante politique de toute organisation complexe qui renvoie, entre autres choses, à la dissidence, aux tensions et aux conflits, soient-ils ouverts ou non. Ainsi, un document accompagnateur y présente la définition suivante:

La culture organisationnelle est l'ensemble des convictions, des attitudes et des comportements que les membres d'une organisation finissent par partager avec le temps. Elle se fonde sur deux sous-ensembles:

- les valeurs officielles, par exemple les objectifs déclarés, les manuels de politique, les énoncés de la philosophie de gestion ministérielle, etc.;
- la réalité informelle, c'est-à-dire les forces subjectives et insidieuses qui se développent avec le temps et qui influencent la pensée et le comportement, comme les règles de base non écrites, les lignes directrices non officielles et «la façon de faire les choses ici».⁵

Cette vision managériale instrumentale et apolitique de la culture organisationnelle,⁶ cette reconduction implicite de la métaphore organo-mécaniste, est-elle toujours présente dans les grands textes d'orientation symbolique et de construction identitaire, à savoir ceux qui explicitent ce que

⁴ Gouvernement du Canada, *Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada, Synopsis*, Ottawa, 1990, 21.

⁵ Gouvernement du Canada, *Guide de la gestion du changement dans la fonction publique: les voies de l'innovation*, Ottawa, Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre, Fonction publique 2000, 1991, 3.

⁶ Pour une discussion détaillée de cette question, voir Gladys L. Symons, «Déconstruction de la culture organisationnelle», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 1992, 97-114.

fait et doit faire ladite fonction publique, de même que ce qu'elle est et doit être ? En d'autres mots, ceux qui suggèrent une réponse aux questions suivantes: Qu'est-ce que la fonction publique contemporaine? De qui et de quoi se compose-t-elle ? À qui et à quoi renvoie-t-elle ?

Bien entendu, cet exercice managérial d'orientation symbolique et de construction identitaire ne saurait être présumé réussi, ne serait-ce que partiellement, pour la simple raison qu'il est tenté, qu'il est mis en oeuvre. Bien que certains, privilégiant l'expression, au mieux homogénéisante, au pire impérialiste, de culture d'entreprise, croient au caractère mécaniste d'un tel exercice managérial,⁷ il est au contraire postulé ici que, si la diffusion des discours sur lesquels repose ledit exercice n'est pas en soi problématique au sein d'une organisation complexe comme celles du secteur public fédéral, son acceptation subséquente est pour le moins incertaine, voir impossible, celle-ci renvoyant à de multiples lectures différenciées, à des interprétations divergentes elles-mêmes fonctions des clivages intra et inter-institutionnels, de ceux intra et inter-hiérarchiques, de même que des sensibilités et des contradictions intra et interpersonnelles. Autrement dit, de la multiplicité des acteurs et des contextes institutionnels naît la multiplicité des lectures différenciées. Et c'est très exactement de là que vient l'intérêt de recherche, de ce que la culture organisationnelle ne peut être réduite à son interprétation instrumentale, de ce que le management du troisième type ne peut façonner celle-ci pour mieux construire d'une manière mécaniste le contexte discursif et organisationnel qu'il privilégie pour structurer les interactions sociales, tout autant que les rapports entre l'individu et l'organisation.

⁷ Voir, entre autres possibles, Yves-Chantal Gagnon, «La gestion des personnes», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 531-550.

En ce sens, tout projet de culture organisationnelle instrumentale est porteur, par-delà ses contradictions internes, de ses propres effets pervers. En ce sens, tout projet de cette nature est lui-même, au bout du compte, plus un phénomène social qu'un outil de gestion, c'est-à-dire une construction symbolique qui échappe au contrôle de ceux qui l'ont élaborée et diffusée. La nécessité de s'intéresser à ses principaux éléments constitutifs, d'identifier les valeurs éthico-politiques et macromanagériales qui sont siennes, vient donc de ce que celui-ci révèle le contexte discursif et organisationnel en tant que grand projet managérial, en tant qu'exercice privilégié de leadership, donc de pouvoir, le projet à partir duquel et en fonction duquel se développent, en partie, les attitudes et les comportements individuels, bref se construisent les cultures organisationnelles, toujours multiples, toujours différenciées, dans une organisation complexe, aussi homogène ou aconflictuelle puisse-t-elle initialement paraître. Plus spécifiquement, dans la cas qui nous intéresse, il importe de s'interroger sur l'espace qu'y occupe le nouveau management public, de même que l'administration publique dite traditionnelle, à défaut d'une meilleure expression. Y retrouve-t-on, de surcroît, la présence d'un nouveau contrat psychologique ou éthico-politique entre l'individu et l'organisation ? Le discours managérial de ces textes insiste-t-il sur une dynamique de rupture ou plutôt sur une de continuité ? Repose-t-il sur une vision apolitique de l'organisation ?

Les rapports annuels au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, préparés par le Bureau du Conseil privé en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, constituent certes la pierre angulaire de ce discours managérial, ceux avec lesquels doivent être en communauté de lettre et d'esprit tous les autres. Ces discours annuels du Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, le plus haut fonctionnaire fédéral, constituent,

en ce sens, les paramètres desquels ne sauraient s'éloigner tous les autres discours, bref celui qui donne le ton à tous ceux qui suivent. Et comment y explicite-t-on la qualité de la gestion et le service au public, l'un et l'autre élément essentiel au management du troisième type duquel se réclame la fonction publique fédérale ?

La qualité de la gestion et le service au public: l'incompréhensible réconciliation du client au citoyen

Pour toute importante qu'y soit la prestation des services, compris comme un défi managérial qui s'inscrit dans la perspective fondamentale de la modernisation du service au public, celle-ci n'est pas sans souffrir d'une certaine confusion conceptuelle qui, au bout du compte, rend d'autant plus difficile la mise en oeuvre de ladite modernisation. L'identité même, donc l'identification, de celui qui reçoit le service est pour le moins trouble. Ainsi, on insiste explicitement, d'un côté, sur la distinction citoyen/consommateur en avançant que «le secteur public est au service de citoyens plutôt que de consommateurs»⁸ et, de l'autre, on entretient implicitement une confusion client/citoyen en les regroupant ensemble pour mieux conclure qu'ils, les clients et les citoyens, «veulent avoir voix au chapitre en ce qui concerne les services qu'ils reçoivent et qui [les clients et les citoyens] sont disposés à accepter plus de responsabilités».⁹ Clients et citoyens entretiennent-ils donc des éléments de substituabilité ou plutôt de distinction ? À moins que, dans la mesure où on les regroupe sans toutefois les fondre les uns aux autres, ce ne soit les deux à la fois ? Et qu'arrive-t-il aux consommateurs qui, eux, sont résolument distincts des citoyens ? Si le citoyen n'est pas un consommateur

⁸ Bureau du Conseil privé, *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1997, 27.

⁹ Bureau du Conseil privé, *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 12.

tout en étant, à tous le moins en partie, un client, qu'est-ce qui distingue ce dernier du consommateur ? Est-ce à dire que ces trois concepts identitaires sont différents sans pour autant être mutuellement exclusifs ? Ceux-ci sont-ils conciliables ou complémentaires, sans toutefois être synonymes ? Encore faut-il ajouter à ceux-ci le concept, lui-même central, de contribuable, lui à qui le secteur public veut en donner pour son argent.¹⁰ Ce management du troisième type est donc soucieux, d'une manière inégale, du citoyen, du client et du contribuable, qu'il refuse l'un et l'autre de réduire au statut de consommateur.

Bien qu'une certaine typologie suggère que tous ces concepts soient intrinsèquement différents les uns des autres et que celui de citoyen est toujours celui central et fondamental,¹¹ ne serait-ce que parce qu'il peut seul être associé à chacun des autres, construisant ainsi les identités de citoyen-client ou de citoyen-usager, de citoyen-contribuable et de citoyen-bénéficiaire public, force est d'admettre que l'atrophie relative de la notion de citoyen y est tout aussi prononcée. En effet, dans la mesure où celui-ci est l'élément de définition commun à ces identités multiples, la distinction entre chacune de celles-ci ne peut se faire qu'en mettant l'accent sur l'élément de définition autre, sur celui qui appartient en propre à chacune desdites identités. Le terme important de chacun de ces couplages binaires est donc toujours celui autre que citoyen, en l'occurrence celui de client, de consommateur, d'usager, de contribuable, de même que celui, encore plus

¹⁰ Bureau du Conseil privé, *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 27.

¹¹ Conseil du Trésor, *Les normes de service - un guide pour l'initiative*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, février 1995, 5-6.

stigmatisant, de bénéficiaire public.¹²

Par-delà cette confusion conceptuelle qui empêche de savoir à qui s'adresse la prestation de service devant être modernisée, il faut comprendre que la fonction publique cesse néanmoins d'être au service des élus, pour devenir au service du citoyen / client / contribuable, rompant du coup avec les exigences de démocratie représentative et du principe bureaucratique propre au modèle politico-institutionnel de Westminster. Ce glissement conceptuel dépasse largement le seul intérêt poststructuraliste, pour revêtir un intérêt macropolitique qui touche la nature même de la relation État / société civile. N'entraîne-t-il pas, comme principale conséquence éthico-politique, la fin de l'égalité de traitement formelle des citoyens devant l'État ? L'atomisation de la relation État / société civile, où cette dernière ne devient plus qu'une somme d'individus, tantôt clients, tantôt contribuables, tantôt bénéficiaires publics, qu'une multitude de relations asymétriques et différenciées, telle que l'exige la logique commerciale qui vise à satisfaire les particularismes de chaque client / consommateur, dans le but ultime de maximiser la valeur pécuniaire, nécessairement hiérarchisée, que représente chacun de ceux-ci. Est-ce vraiment là l'objectif recherché ? N'ignore-t-on pas alors le danger que Revenu Canada, en accord avec cette logique commerciale et le clientélisme qui s'y conjugue, finisse par accorder une meilleure prestation de service à un contribuable dont le revenu supérieur entraîne une ponction fiscale plus élevée qu'à un autre au revenu modeste ? C'est pourtant une lapalissade de

¹² Certains suggèrent de distinguer le client du consommateur, en attribuant au premier un rôle dynamique que le second, irrémédiablement passif, ne saurait connaître. Non seulement peut-on s'interroger sur l'utilité théorique et pratique d'une telle distinction, mais rien, de surcroît, ne permet de croire que l'administration publique fédérale reconduit cette même distinction lorsqu'elle utilise tantôt le terme de client, tantôt celui de consommateur. Pour plus de détails sur cette distinction, voir Christopher Pollitt, *Techniques de gestion pour le secteur public - De la doctrine à la pratique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1995 et, du même auteur, *Managerialism and the Public Services - Cuts or Cultural Change in the 1990s ?*, Seconde édition, Oxford, Blackwell, 1993.

rappeler que, dans la sphère privée, le client/consommateur n'est seulement aussi important que sa valeur pécuniaire et que, par voie de conséquence, la qualité du service qu'il y reçoit varie de manière proportionnelle avec celle-ci. En tant que citoyen, nous sommes tous égaux devant l'État. En tant que client, nous l'invitons sinon le contraignons à nous hiérarchiser les uns les autres. Et ce n'est pas tout.

Il y a, de surcroît, une grande difficulté à identifier celui qui, dans le secteur public, constitue le client. S'agit-il, comme le suggèrent les propos précédents, de celui qui traite directement avec l'organisation, à savoir le client de première ligne/prestataire/usager ou de celui qui participe en tant que contribuable au financement des activités dudit ministère ? Doit-on distinguer le client interne de celui externe ?¹³ Celui institutionnel de celui individuel ? Et dès lors qu'on choisit le second, soit le contribuable, n'exclut-on pas celui qui ne paye pas d'impôt sur le revenu ? À tout le moins ne crée-t-on pas deux catégories fortement hiérarchisées de clients, à savoir ceux qui, d'un côté, contribuent par le biais de l'impôt sur le revenu, taxes à la consommation et autres et, de l'autre, ceux qui, faute de revenus suffisant, ne contribuent qu'à travers ces dernières ? N'est-il pas dangereux pour l'esprit démocratique de souscrire à cette atomisation de la relation État/société civile, elle-même conjuguée à cette hiérarchisation implicite des individus atomisés ?

Bien que d'aucuns suggèrent que cette identification n'est pas en

¹³ La distinction entre le client interne et celui externe a été introduite par le discours de la qualité totale durant les années quatre-vingts et constitue un de ces principaux legs aux études managériales, plus particulièrement au management dit renouvelé. Comme le suggèrent ces qualificatifs, il s'agit de distinguer les attentes du client qui fait partie de l'organisation, comme par exemple une autre unité organisationnelle qui participe à un volet ultérieur de la même prestation de services, des attentes du client qui ne fait pas partie de l'organisation, comme par exemple le bénéficiaire dudit service public. Voir, entre autres possibles, Vincent Labouchaix (sous la direction de) *Traité de la qualité totale - Les nouvelles règles du management des années 90* Paris, Dunod, 1990.

soi problématique, le client renvoyant à trois groupes distincts, à savoir les membres du Cabinet et leurs assistants parlementaires, le grand public, de même que les prestataires de services publics particuliers,¹⁴ il faut bien comprendre que les situations concrètes, dû à la complexité et à la variété des activités des organisations publiques, renvoient à une pluralité de clients possibles, aux attentes et aux sensibilités différentes, mais encore et surtout aux intérêts plus souvent qu'autrement contradictoires.¹⁵ Bien que le management du troisième type soit soucieux d'identifier et de comprendre cette pluralité de clients possibles et, par-delà, d'intérêts contradictoires, en privilégiant les consultations-rencontres et les sondages ponctuels, encore faut-il reconnaître l'asymétrie de leurs ressources respectives qui se traduit, entre autres, par une capacité de représentation et de participation fortement inégale. Ainsi,

On se rend compte, par exemple, que certains clients, surtout parmi les personnes démunies, sont désavantagés car ils n'ont ni les organismes pour les représenter, ni les moyens financiers pour se représenter eux-mêmes. Ils sont donc absents des consultations-rencontres et présents seulement sporadiquement dans les sondages. D'autre part, si dans le secteur privé un client insatisfait peut s'adresser, du moins en théorie, à la concurrence, dans le secteur public, bien souvent, il n'a pas ce choix.¹⁶

D'apparence simple et vertueuse, l'orientation clientéliste du management du troisième type est particulièrement problématique dans le contexte du secteur public, d'autant plus que la possibilité même d'évaluer la qualité du

¹⁴ Bruce Rawson, «PS 2000 Service to Public task Force - Findings and Implications», *Canadian Public Administration*, 34 (3), 1991, 490-500. Certains autres vont jusqu'à distinguer huit types possibles de clients pour le secteur public. Voir A. C. Hyde, «Changing Concepts, Goals, and Methods: Afterword», *The Public Manager - The New Bureaucrat*, automne 1995, 25-27.

¹⁵ Pour une illustration empirique, voir James Iain Gow, «Frauds and Victims: Some Difficulties in Applying the Notion of Service to the Clientele in the Public Sector», *Canadian Public Administration*, 38 (4), 1995, 557-577.

¹⁶ Gilles Bouchard, «De citoyen à client: plus qu'un changement de vocabulaire», *Politique et Sociétés*, 29, 1996, 159.

service reçu par ledit client, qui qu'il soit, est souvent presque nulle.¹⁷ Dû à la difficulté, voir l'impossibilité, de réaliser une analyse comparative dite de benchmarking,¹⁸ cette dernière évaluation devient alors inévitablement une fonction directe des attentes et des préférences idéologiques de chaque client pris isolément, sinon de chaque analyste qui tente l'exercice. De même, les normes/objectifs de la qualité de la gestion sont souvent des sources non pas de rationalisation ou d'inspiration, mais plutôt de confusion pour la simple raison qu'on ne distingue pas, en pratique, les normes minimales de celles moyennes et/ou d'excellence.¹⁹ Et il y a plus.

Alors que la notion de citoyenneté repose sur les valeurs d'égalité, d'équité et de transparence, celle de clientélisme repose sur le particularisme, la négociation et le secret. L'interface politique/administration, faut-il bien ajouter, n'est pas le même que celui du marché/entreprise. Le «bottom line» du secteur privé ne pose pas de problème à être identifié: s'il peut être particulièrement difficile d'accroître les bénéfices nets, il n'en reste pas moins que tout le monde s'entend sur ce qu'il s'agit là du seul et unique «bottom line». Quel est donc le «bottom line» du secteur public ? Encore faut-il insister sur un élément de distinction, sur une caractéristique du secteur public et gouvernemental qui réduit sensiblement l'intérêt que peut représenter pour celui-ci le management privé, à savoir la fragmentation du pouvoir stratégique. Alors que ce dernier se trouve concentré au sommet de l'entreprise privée entre un nombre restreint d'individus, il est dans le secteur public fragmenté entre les politiciens, les hauts-fonctionnaires, les

¹⁷ Christopher Pollitt et Geert Bouckaert, *Quality Improvement in European Public Services - Concepts, Cases and Commentary*, London, Sage, 1995; Gow, «Frauds and Victims», 570.

¹⁸ De toute évidence un anglicisme, il s'agit néanmoins d'une expression maintenant consacrée dans la littérature managériale francophone, comme en témoignent la plupart des écrits sur la gestion de la qualité ou le reengineering.

¹⁹ Pollitt, *Techniques de gestion pour le secteur public*

citoyens, les groupes de pression et les nouveaux mouvements sociaux. La pertinence de vouloir émuler en tout ou en partie le management privé est, en ce sens, ténue sinon inexistante. En définitive, comme le soulignait déjà Herbert Simon il y a une cinquantaine d'années,²⁰ toute nouvelle technique managériale est susceptible d'entraîner le contraire de ce qu'elle promet, aucun principe n'est efficient ni efficace en lui-même et par lui-même, mais doit toujours être contextualisé dans un espace/temps quelconque. Pour chaque principe managérial prétendument optimal, il existe son contraire, tout aussi séduisant, tout aussi intuitivement logique.

Malgré le rejet du mimétisme public/privé, de même que malgré l'accent ponctuellement mis sur ce que le citoyen est plus que le client ou le consommateur auquel il ne doit d'ailleurs jamais être réduit ou confondu,²¹ ces éléments d'orientation symbolique et de construction identitaire doivent être interprétés dans le contexte discursif global, c'est-à-dire à la lumière des autres éléments de ce même discours managérial, parmi lesquels celui qui insiste ponctuellement sur la fonction économique du secteur public fédéral, sur ce que la fonction publique fédérale représente un avantage comparatif pour l'économie canadienne, d'autant plus fondamental que se poursuit et s'accroît l'intégration économique continentale et mondiale. Ainsi,

A l'ère de la mondialisation, la qualité du secteur public continue d'être un rouage important dans la performance d'un pays. Plus elle est élevée, plus cela favorise sa compétitivité, lui donne un avantage concurrentiel dans l'accroissement de son commerce et de ses investissements, et contribue au niveau et à la qualité de vie de ses citoyens.²²

²⁰ Herbert A. Simon, «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, 1946, 6, 53-67.

²¹ Bureau du Conseil privé, *Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 12.

²² Bureau du Conseil privé, *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 41.

En ce sens, en mettant l'accent sur le rôle de la fonction publique en tant que partenaire économique et commercial de l'entreprise privée, la rationalité managériale sur laquelle repose le clientélisme/consumérisme lié à la modernisation de la fonction publique se trouve ainsi confirmée une fois de plus, au détriment, il va sans dire, de celle juridique. Et qu'en est-il, par-delà, de cet autre élément constitutif du management du troisième type, à savoir celui de la culture organisationnelle ?

***La Relève* ou la reconduction de la continuité à travers la rupture**

Démarche de grande ampleur lancée en janvier 1997 à l'initiative du Greffier du Conseil privé pour relever le défi du renouvellement et de la modernisation de la fonction publique fédérale, *La Relève* est, à ce titre, cet exercice managérial d'orientation symbolique et de construction identitaire qui est formellement défini comme suit:

La Relève c'est:

le *défi* de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes de ses employés;

l'*engagement* des fonctionnaires de tout mettre en oeuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain;

l'*obligation*, en tant que gardiens de l'institution, de léguer à nos successeurs une organisation dotée de personnes compétentes et dévouées capables de relever les défis de leur temps.²³

Ce grand projet de réforme managérial est piloté par le *Groupe de travail La Relève*, lui-même dirigé par l'ancien sous-ministre délégué de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et comptant, à ce jour, plus de trente membres de différents ministères, bénéficiant toujours,

²³ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et services, 1998, 3. Les italiques sont ceux du texte original.

évidemment, du soutien du Greffier du Conseil Privé et de l'ensemble des sous-ministres fédéraux.²⁴ En plus de la rédaction des documents explicitant la démarche et les réalisations ponctuelles qui lui sont associées, ce groupe de travail est responsable de la diffusion de l'information pertinente à travers l'ensemble de la fonction publique fédérale, tout autant qu'il est responsable de la consultation de cette dernière, à laquelle ont participé quelques 15 000 fonctionnaires de tous les ministères et de toutes les régions.²⁵ À cette fin, 24 conférences d'envergure à travers le Canada ont canalisé cette participation collective qui, comme le suggèrent les propos précédents, renvoie à un exercice bidirectionnel en ce que la démarche privilégiée vise d'abord à permettre que «l'information sur *La Relève* puisse être transmise à tous les fonctionnaires»²⁶ et, ensuite, à ce «que ceux-ci fassent connaître leurs observations».²⁷

En ce sens, pour toute inclusive et d'envergure qu'elle puisse sembler, la démarche de consultation et de participation collective de *La Relève* s'inscrit plus dans une perspective consensuelle que critique, c'est-à-dire qu'elle ne cherche pas tant à permettre l'émergence des intelligences individuelles et collectives, des intérêts, des points de vue et des sensibilités organisationnels, donc à miser sur le sens et l'esprit critique des participants, que de créer un consensus, aussi large et fort que possible, sur les grands objectifs managériaux de *La Relève*, à savoir: une culture organisationnelle unique et convergente, des possibilités adéquates de perfectionnement personnel et professionnel, une plus grande souplesse et simplicité du cadre de gestion intégrée des ressources humaines et, enfin, une planification

²⁴ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 49.

²⁵ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, vii.

²⁶ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action*, vii.

²⁷ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action*, vii.

stratégique multifactorielle des ressources humaines qui se penche, entre autres choses, sur les activités de recrutement et de dotation, sur celles de classification des postes, de même que sur celles d'évaluation et de contrôle du rendement et de reddition de comptes.²⁸ Il n'est certes pas anodin de souligner que ces grands objectifs managériaux sont tous, sans exception aucune, déjà présents dans le discours managérial qui se conjugue au précédent exercice de renouvellement de la fonction publique fédérale,²⁹ illustrant d'autant le caractère foncièrement consensuel, et non pas critique, de cette démarche de consultation et de participation collectives.

Bien que *La Relève*, en tant que grande réforme managériale, soit soucieuse de se distinguer de celle abandonnée, sinon mort-née, de *Fonction publique 2000*³⁰ en insistant sur ce qu'elle est d'abord et avant tout un parti pris pour l'action, donc plus que simple discours ou projet managériaux, mais un ensemble de réalisations et d'initiatives concrètes, actuelles et futures, témoignant du dynamisme et de la volonté collective intra comme interhiérarchique de participer au renouvellement et à la modernisation de

²⁸ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services, 1997. Pour plus de détails, voir l'annexe 1.

²⁹ Voir les deux premiers rapports annuels du Greffier du Conseil privé sur le renouvellement de la fonction publique, à savoir: Bureau du Conseil privé, *Fonction publique 2000 - Premier Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services, 1992 et Bureau du Conseil privé, *Fonction publique 2000, Deuxième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services, 1994.

³⁰ Deputy Minister Task Force, *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, Ottawa, December 1996, 2. Encore faut-il bien ajouter que, si la réforme *Fonction publique 2000* peut aujourd'hui sembler avoir été un projet mort-né, sa mise en oeuvre n'a jamais bénéficié du soutien politique et des ressources organisationnelles (de tout ordre) nécessaires à un projet d'une telle ampleur. Mentionnons également le poids des difficultés supplémentaires posées par les réductions récurrentes des budgets de fonctionnement, le gel des traitements salariaux et les changements organisationnels de juin et de novembre 1993, ces derniers se conjuguant, de plus, à l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Pour une discussion plus détaillée, voir Mohamed Charih, «Les réformes administratives et budgétaires au Gouvernement fédéral canadien: une comparaison des gouvernements Mulroney et Chrétien (1984-1997)», *Télescope - Synthèse d'expériences dans l'administration publique*, Observatoire de l'administration publique, ÉNAP, 1999, 6 (2).

la fonction publique fédérale, elle n'est pas sans souffrir d'une surenchère rhétorique pourtant contraire à cet esprit soucieux de s'émanciper de l'accent par trop souvent mis sur l'aspect discursif de tout projet de changement managérial. Simplement dit, la démarche tient à ce que: «on a assez réfléchi et discuté sur le processus, tous en conviennent. Trêve de paroles, le moment est venu de passer à l'action».³¹ En ce sens, en ce qu'elle est ancrée dans les changements concrets, et bien qu'elle repose sur une reconduction non avouée des grands objectifs de la réforme précédente, elle se conçoit comme un exercice de rupture avec les initiatives antérieures de la fonction publique fédérale. Et pourtant...

Outre qu'un incessant appel à l'action, conjugué à un tout aussi incessant rejet des discours non appuyés par des actes, est lui-même d'abord et avant tout un exercice discursif, donc rhétorique, *La Relève* n'échappe pas à une reconduction implicite de la culture organisationnelle en tant qu'outil managérial, en tant que variable institutionnelle sujette à être manipulée de manière à obtenir les attitudes et les comportements souhaités, de manière à «modifier la culture de la fonction publique [pour] rétablir la confiance chez les fonctionnaires, une des clés du changement culturel».³² Ainsi,

La recherche d'une identité commune en tant que fonctionnaires constitue un facteur important de rétablissement de l'espoir. La réorganisation massive du gouvernement et l'ajustement de la taille de la fonction publique, peu importe la mesure dans laquelle ils ont permis d'atteindre des objectifs en matière de finances et d'efficacité, ont entraîné des coûts importants sur le plan humain. Cela a notamment eu pour effet que de nombreux fonctionnaires s'identifient maintenant davantage avec leur profession et leur milieu de travail local qu'avec leur ministère et la fonction publique dans son ensemble.³³

³¹ Collegium of Work and Learning, *Forum des cadres sur l'architecture d'apprentissage dans l'administration fédérale - Compte rendu de discussion*, Toronto, mardi 15 avril 1997, 7.

³² Collegium of Work and Learning, *Forum des cadres sur l'architecture d'apprentissage dans l'administration fédérale*, 2.

³³ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 5.

Il est particulièrement intéressant de noter la distinction faite entre, d'un côté, la réorganisation massive du gouvernement et, de l'autre, l'ajustement de la taille de la fonction publique, bref la réduction des effectifs elle-même. Nul besoin d'insister sur ce que cette distinction entre la réorganisation et la réduction est en parfaite communauté d'esprit avec notre discours critique du chapitre précédent. Il est également intéressant de noter la distinction faite entre l'efficacité et les coûts humains découlant de décisions/processus semblables à ceux-ci, témoignant de ce que la première n'est pas, ni ne peut, être remise en question par les seconds, pas plus d'ailleurs qu'elle ne s'en trouve diminuée ou amoindrie. Autrement dit, bien qu'on ne puisse savoir à quoi renvoie ce concept d'efficacité, on sait tout de même qu'en sont exclus les coûts sur le plan humain. Et ce n'est pas tout.

La recherche d'une identité collective partagée par l'ensemble des fonctionnaires qui, selon cette perspective instrumentale, est un important facteur du rétablissement d'un espoir et d'une fierté communs, va dans le sens contraire de celui de la reconnaissance et de la valorisation des identités organisationnelles multiples. Cette vision cryptoculturelle, en ce qu'elle privilégie à la fois l'unicité de l'identité collective et celle de la fierté et de l'espoir communs, est non seulement aussi réductrice qu'homogénéisante, mais encore va-t-elle dans le sens contraire de ce que suggère notre première étude de cas,³⁴ laquelle illustre la pluralités des appartenances individuelles et collectives, encore va-t-elle dans le sens contraire de la pluralité des identités individuelles qui sont elles-mêmes façonnées à la fois par des considérations institutionnelles, nommément les fonctions/responsabilités auxquelles sont liés ces mêmes individus, sans pour autant y être réduits, et par des considérations para-institutionnelles, comme par exemple certains

³⁴ Celle-ci est l'objet du chapitre suivant.

facteurs sociogéographiques, en l'occurrence un lieu de travail et un lieu de résidence faisant partie de la même région administrative, l'un et l'autre participant à la construction soutenue de l'identité rurale/régionale, sinon périurbaine, de ces mêmes fonctionnaires, l'une et l'autre entretenant à ce titre une dynamique de complémentarité et de réciprocité, voir même d'indissociabilité.

Encore une fois faut-il insister sur la nécessité de privilégier, ou à tout le moins de reconnaître, par-delà leur multiplicité, l'irréductibilité des cultures organisationnelles. L'identité commune que recherche ce discours managérial ne saura jamais être celle dominante, celle par laquelle et à travers laquelle se définissent d'abord et avant tout les fonctionnaires, celle-ci renvoyant plus souvent qu'autrement aux fonctions et aux responsabilités particulières de l'individu, à celles qui lui sont propres et distinctives, et qui s'inscrivent, se définissent et s'exercent de manière dynamique dans un contexte organisationnel concret et immédiat, par opposition à celui diffus et abstrait de la fonction publique prise dans son ensemble. Comment peut-on se surprendre que ledit contexte repose plus sur l'unité organisationnelle elle-même que sur le ministère pris dans son ensemble ? Cette identification des fonctionnaires à leur profession et à leur environnement de travail local ou, inversement, ce rejet d'une identité collective propre à l'ensemble de la fonction publique, est d'ailleurs d'autant plus compréhensible que ce même discours macromanagérial ne manque pas de souligner, sans nécessairement en faire l'apologie, le prestige élevé des valeurs dites du secteur privé et, par-delà, de participer à la réification de ce dernier,³⁵ au détriment, il va sans dire, de celui public ou, en d'autres mots, d'une identité collective commune à l'ensemble des fonctionnaires, sans égard à leur profession, sans égard à

³⁵ Voir par exemple: Deputy Minister Task Force, *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, 37-38.

leur ministère ou leur milieu de travail immédiat. En ce sens, la primauté accordée à la profession, en tant qu'élément de définition identitaire, par de nombreux fonctionnaires leur permet de construire un interface symbolique commun avec leurs collègues du secteur privé et, du coup, de se réclamer du prestige dont jouit ce dernier au sein de leur propre secteur.

Bien que l'absence d'une identité collective commune à tous les fonctionnaires, en tant que facteur de convergence identitaire et, par-delà, de moyen privilégié de reconstruire fierté et espoir communs, de redonner un sens à la carrière dans la fonction publique, cesse d'être problématique dès lors qu'on passe de la métaphore organo-mécaniste à la métaphore synchrétopolitique ou, en d'autres mots, qu'on délaisse celle qui conçoit la culture organisationnelle comme unique et volontariste, donc prévisible, pour celle qui la conçoit plutôt comme hétéroclite et réfractaire, donc imprévisible, il faut bien admettre que cette réification non voulue du secteur privé est une source de confusion d'autant plus grande qu'elle demeure non seulement inavouée, mais encore et surtout niée à répétition dans ces grands textes de construction identitaire et d'orientation symbolique. Si certains insistent sur ce que: «we must guard against the simplistic notion that the public sector should be run like a private enterprise»,³⁶ sur ce qu'un tel mimétisme vient d'une réduction poussée trop loin,³⁷ d'autres, sans nier les risques inhérents à un tel exercice, mettent plutôt l'accent sur ce que:

as long as public servants do not take the new language literally, but see it as a metaphor, the concepts of «customer» or «client» service, [...] together with the broader range of concepts and techniques associated with the «new public management», have greatly helped to strengthen public service competence, and public

³⁶ Jocelyne Bourgon, *Change and Management in the Public Service*, Talking points for the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet to the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, May 11 1994, 3.

³⁷ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 45.

service values.³⁸

Encore faudrait-il expliciter comment on peut échapper aux effets pervers de cette démarche discursive en ne retenant que la dimension métaphorique desdits concepts managériaux. Qu'on le veuille ou non, qu'on l'admette ou non, une métaphore est beaucoup plus qu'une simple technique discursive visant à accroître l'apparat rhétorique, c'est d'abord et avant tout une *façon de penser* et une *façon de voir*,³⁹ c'est un exercice privilégié, soit-il conscient ou non, de construction de soi et des autres, de l'environnement symbolique dans lequel se meut un acteur social, bref c'est une manière de structurer, donc de définir et de comprendre, sa relation avec le monde en général, celui qui nous est diffus, tout autant qu'avec celui qui nous est immédiat. C'est pourquoi le choix d'une métaphore n'est jamais ni neutre ni aléatoire. C'est pourquoi il ne suffit pas de restreindre un concept à sa seule dimension métaphorique pour s'absoudre de ses effets pervers ou de ses conséquences non voulues. Et c'est pourquoi la réduction métaphorique précédemment suggérée n'est vraiment, en définitive, qu'une échappatoire managériale. En ce sens, il semble au mieux angélique, au pire mal avisé, de conclure que:

From the point of view of these values, it is most important for the future that we learn to use and take advantage of private sector terms without being captured by them, or allowing them to supplant the key concepts or principles that underlie public service.⁴⁰

La quête d'équilibre entre les rationalités managériale et juridique: de la complémentarité à la contradiction

Évidemment, pour toute problématique qu'elle soit, la conclusion

³⁸ Deputy Minister Task Force, *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, 38.

³⁹ Morgan, *Images de l'organisation*, 3.

⁴⁰ Deputy Minister Task Force, *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, 44.

précédente ne peut ni ne doit pour autant être confondue avec une apologie du management privé en tant que modèle à suivre ou encore à émuler dans le secteur public. Elle doit plutôt être comprise comme un plaidoyer en faveur d'emprunts terminologiques nuancés, donc des valeurs managériales qui s'y conjuguent, le choix des mots n'étant jamais neutre, bref comme une recherche d'équilibre entre la rationalité juridique, soit celle du courant de l'administration publique dite traditionnelle, et la rationalité managériale, soit celle du courant du nouveau management public. Ces deux rationalités se distinguent l'une de l'autre eu égard aux éléments suivants: la légitimité de la rationalité juridique renvoie à la régularité des procédures, alors que celle de la rationalité managériale renvoie à leur efficacité/efficience; la première privilégie les moyens et la stabilité, alors que la seconde privilégie les buts et le changement; le raisonnement de la première est analytique, linéaire et déductif, alors que celui de la seconde est synthétique, systémique et téléologique; la première conçoit l'appareil administratif comme un système fermé, alors que la seconde le conçoit comme un système ouvert; l'autorité de la première renvoie à un ordre hiérarchique unilatéral, alors que celle de la seconde renvoie à une délégation, une incitation et une négociation; et, enfin, la première exerce son contrôle sur les règles, alors que la seconde l'exerce sur les résultats.⁴¹

Par-delà ces différences, il importe de bien saisir que chacune de ces rationalités, celle juridique et celle managériale, ne peut vraiment être comprise qu'en relation avec l'autre. Elles caractérisent l'une et l'autre toute activité gouvernementale, dans une proportion toutefois changeante selon l'espace/temps. Ainsi, la progression relative de la rationalité managériale, accentuée dès le début des années quatre-vingts, ne saurait être interprétée

⁴¹ Jacques Chevallier et Danièle Loschak, «Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française», *Revue française d'administration publique*, 1982, 24, 53-94.

comme la substitution d'un discours/pratique rigide et passéiste, celui de l'administration publique traditionnelle, par un autre flexible et innovateur, celui du nouveau management public. Elle doit plutôt être comprise comme une manifestation dynamique, elle-même inscrite dans l'espace/temps, des tensions pérennes entre les deux rationalités. Cette montée de la rationalité managériale, et cette baisse concomitante de celle juridique, illustrent donc le renversement de l'importance accordée aux principes administratifs de la régularité et de l'efficience. Simplement dit, évolution institutionnelle oui, révolution paradigmatique non. Il importe également de saisir que, par-delà les tensions entre ces rationalités juridique et managériale, s'affrontent différentes compréhensions de la dynamique État/société civile, différentes conceptions de l'espace que peuvent et doivent respectivement occuper les sphères publique et privée, comme en témoigne le discours académique sur les similitudes et les divergences des managements public et privé.⁴² De même, faut-il comprendre que, par-delà ses prétentions de distinction et d'enrichissement, par-delà son accent mis sur l'efficience, la flexibilité et la réactivité, l'introduction du nouveau management public dans le secteur public fédéral est, en elle-même, un enjeu de pouvoir, tant pour la haute fonction publique qui s'en sert pour accroître son autorité et son prestige, que pour les «high flyers» auprès de qui elle représente un moyen privilégié d'accélérer leur ascension hiérarchique.⁴³ En d'autres mots, le nouveau

⁴² Voir, entre autres possibles, Graham T. Allison, «Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?», dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde (sous la direction de) *Classics of Public Administration*, troisième édition, Belmont (Californie), Wadsworth, 1992, 457-475; Roland Parenteau, «Le management public n'est pas le management privé», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 49-74; Timothy W. Plumptre, *Beyond the Bottom Line: Management in Government*, Halifax, The Institute for Research on Public Policy/The Institute of Public Administration of Canada, 1988.

⁴³ Chevallier et Loschak, «Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française», 89-94.

management public et la confusion qui s'y conjugue renvoient à plusieurs zones d'incertitude que ces deux groupes stratégiques cherchent à contrôler pour accroître leur pouvoir respectif au sein de la fonction publique et, par-delà, construire une identité organisationnelle d'autant plus prestigieuse qu'elle repose sur la maîtrise de l'innovation managériale, de même que sur l'identification et la diffusion subséquente des valeurs qui en découlent.

La présence concomitante d'éléments discursifs de l'une et l'autre de ces rationalités, de l'administration publique dite traditionnelle comme du nouveau management public, l'accent mis sur la nécessité de mettre à profit les valeurs du marché de ce dernier, sans pour autant souscrire à l'idée que le management public doit être semblable à celui privé, sans pour autant nier la spécificité du secteur public ou rejeter les valeurs démocratiques et professionnelles qui lui sont propres, bref l'incessante recherche d'un point d'équilibre entre ces deux rationalités est, elle aussi, plus une échappatoire managériale qu'un moyen de mettre un terme à la confusion discursive et organisationnelle dans laquelle baigne la fonction publique fédérale. Il est, en ce sens, bien insuffisant de conclure, tout en reconnaissant leur potentiel de tensions, que:

The true role of public servants is not just to serve «customers» but also to balance the interests and preserve the rights of «citizens». [...] In summary, renewal of the public service does not mean choosing between the «traditional» and «new» values. Rather, serving the public interest, in some instances, means finding the appropriate balance between them.⁴⁴

Pour tout sensé que puisse à première vue sembler cet accent sur l'équilibre, cette volonté de bénéficier du meilleur de ces deux mondes managériaux, celui public et celui privé, bref de conjuguer leurs avantages

⁴⁴ John Tait (Chair), «A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (the summary)», *Canadian Public Administration*, 1997, 40 (1), 12.

respectifs pour mieux concourir au renouvellement et à la modernisation de la fonction publique fédérale, un telle approche ne manque pas de participer, encore une fois, à la construction soutenue de la confusion qu'elle prétend pourtant solutionner. En effet, la quête d'équilibre entre différentes valeurs managériales parfois complémentaires, parfois conflictuelles, entre différents intérêts sectoriaux de la société dite civile, entre le respect des droits et libertés individuels et le souci de cohésion et de solidarité sociales, bref entre les sphères publique et privé, est l'objectif fondamental et central de l'activité gouvernementale, de toute politique publique, l'incarnation, toujours momentanée parce qu'inscrite dans un espace/temps particulier, de l'intérêt public lui-même. La montée progressive du nouveau management public et le déclin concomitant de l'administration publique traditionnelle témoignent non pas de l'atteinte d'un nouvel équilibre, par définition exempt de toute ambiguïté, mais du triomphe relatif, et toujours temporaire, de la rationalité managériale sur celle juridique.

L'incessante recherche chimérique d'un point d'équilibre qu'on ne saurait, au bout du compte, ni définir ni identifier et qui demeure, par voie de conséquence, impossible à atteindre, ne peut d'aucune façon que ce soit entraîner le dépassement de la confusion précédemment mentionnée. Bien au contraire, son caractère chimérique nourrit celle-ci, participe à sa construction et à sa diffusion incrémentales à travers l'ensemble de la fonction publique, constituant du coup une autre source d'effets pervers, de surcroît d'autant plus dangereuse qu'elle est non seulement inconnue, mais encore confondue à une solution managériale de ladite confusion. En ce sens, elle fait très exactement le contraire de ce qu'elle promet. Pour toute chimérique qu'elle puisse être, la recherche de cet équilibre a-t-elle toutefois, en elle-même, un sens particulier ou une valeur symbolique, comme c'est le

cas pour la démocratie qui, faut-il reconnaître malgré la surenchère rhétorique des discours politico-administratifs sur la participation et le consensualisme, demeure par essence utopique ?

Dans la mesure où cette recherche d'équilibre entre les rationalités managériale et juridique, l'une et l'autre postulées complémentaires, souffre d'un glissement conceptuel qui la fait passer d'objectif premier et irréductible de l'activité gouvernementale à une solution managériale pour résoudre la confusion précédemment explicitée, accroissant d'autant ladite confusion, nous croyons que non. Fondamentale à l'argument ici développé, cette distinction implique un rejet, relatif et partiel, du courant de la contingence stratégique,⁴⁵ lequel suggère que la distinction formelle entre les objectifs et les moyens, dû à la rétroaction des rationalités a priori et a posteriori, donc au caractère mixte de la rationalité limitée, n'est vraiment qu'une fiction de l'esprit. Pour ce courant, l'incertitude inéluctable qui se retrouve au sein du processus décisionnel ne vient pas du système, c'est-à-dire de l'ensemble des acteurs et des contraintes qui pèsent sur ces derniers, mais de l'action elle-même. Simplement dit, «les hommes [sic] et les décideurs ne savent jamais très bien ce qu'ils veulent; et ils découvrent leurs buts, souvent des buts nouveaux, à travers leur expérience, c'est-à-dire à travers leurs décisions».⁴⁶ En d'autres mots, on ne peut établir la justesse d'un problème et d'une décision qu'après coup, la rationalité d'une décision venant tout autant de l'action qu'elle engendre et de l'apprentissage qu'en retire le décideur, que de son adéquation aux préférences a priori de ce dernier. Malgré son apparente sophistication, force est d'admettre qu'un tel argument n'est possible que

⁴⁵ Loin d'être anodin, voilà une illustration supplémentaire du caractère iconoclaste de la démarche théorique construite dans cette dissertation qui, faut-il se souvenir, a témoigné une certaine sympathie, une certaine communauté d'esprit, limitée mais réelle, à cette même approche de la contingence stratégique à travers les pages du premier chapitre.

⁴⁶ Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*, 273.

tant et aussi longtemps que ladite distinction, celle prétendument rejetée, est maintenue. La distinction entre la rationalité a priori et celle a posteriori ne repose-t-elle pas en effet sur la précédente ? Comment pourrait-il y avoir, sans cette distinction, de rétroaction entre ces dernières ou, en d'autres mots, entre l'action et la décision ? Et ce n'est pas tout. Encore faut-il dénoncer, par-delà cette contradiction théorique, le biais à la fois conservateur et apolitique découlant de la suppression de la distinction entre, d'un côté, l'établissement des enjeux et des objectifs stratégiques qui s'y conjuguent et, de l'autre, le choix des moyens opérationnels retenus pour les atteindre. L'absence de cette distinction entraîne celle de la pertinence de savoir qui, quel acteur individuel et/ou collectif, participe à l'établissement des enjeux et des objectifs stratégiques, comme de savoir quels intérêts, parmi tous, y sont privilégiés.

Comme le suggèrent les quelques propos précédents, la distinction analytique entre les objectifs et les moyens n'est pas problématique. Et seule cette distinction peut entraîner celle qui oppose le management stratégique à celui de l'opérationnel, particulièrement pertinente eu égard au nouveau management public et son accent sur la participation collective, pour mieux expliciter que ladite participation collective ne touche vraiment que certains éléments périphériques du management, compris comme exercice privilégié du pouvoir décisionnel et, par-delà, permet d'exclure de cette participation accrue, de cette démocratisation instrumentale, les éléments qui lui sont centraux, ceux sur lesquels et à partir desquels l'exercice concret du pouvoir décisionnel demeure réservé à l'élite managériale.⁴⁷

Responsabilité individuelle et participation collective: une célébration tacite de l'empouvoirement sibyllin

⁴⁷ Nous reviendrons plus longuement sur cette question dans le dernier chapitre.

élément discursif fondamental du management du troisième type sur lequel repose le grand projet d'orientation symbolique et de construction identitaire qu'est *La Relève*, la participation collective y est particulièrement inclusive en ce qu'elle vise à rejoindre, par-delà la haute fonction publique, l'ensemble des fonctionnaires, peu importe leur échelon hiérarchique, pour non seulement souscrire au renouvellement de la haute fonction publique, mais encore et surtout permettre la modernisation de la fonction publique fédérale prise dans son ensemble. Ainsi,

Afin d'agrandir le cercle des personnes vouées au changement, *La Relève* a délibérément mis l'accent sur les ministères, les collectivités fonctionnelles, les régions, les différents milieux de travail et les intérêts particuliers partout à [travers] la fonction publique, notamment dans les domaines de soutien cruciaux. Les mesures destinées à répondre aux questions qui se posent dans le nouveau milieu de travail doivent être adaptées à ses dimensions. Le contexte et les besoins des fonctionnaires varient d'une région à l'autre, et certaines des préoccupations des régions diffèrent de celles de l'administration centrale.⁴⁸

Soucieuse d'être une démarche de changement irrémédiablement inscrite dans l'action et les réalisations concrètes, elle insiste ici longuement sur le caractère hétéroclite des institutions, comme des acteurs individuels et collectifs, qui composent le secteur public, autant au niveau fonctionnel que territorial, reconduisant d'ailleurs explicitement la dichotomie, elle-même source pérenne de tensions et conflits, entre l'administration centrale et les unités administratives régionales. Aussi rigoureuse et incontestable qu'elle soit, cette reconnaissance de l'hétérogénéité institutionnelle et humaine du secteur public fédéral, non seulement en tant que caractéristique mais aussi en tant que ressource, n'est pas sans souligner implicitement, par-delà la difficulté ou l'impossibilité de construire une identité collective commune

⁴⁸ Bureau du Conseil privé, *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 9.

et dominante à l'ensemble des fonctionnaires, la non pertinence d'une telle identité collective. Cette contradiction supplémentaire, cette recherche d'une homogénéité à travers la reconnaissance de l'hétérogénéité, est une négation de plus de ce que la fierté et l'espoir communs ne sauraient être construits, contrairement à ce qu'avance ailleurs ce même discours managérial, par une culture organisationnelle instrumentale, peu importe que celle-ci soit fidèle ou non à ses prétentions organo-mécanistes.

Cette participation collective sur laquelle repose la modernisation de la fonction publique fédérale est comprise comme l'exercice privilégié de la responsabilité individuelle, celle de tous les fonctionnaires. Simplement dit, « *La Relève* est la responsabilité de tous, et elle exige l'engagement général. [...] Tous les fonctionnaires, tous les ministères, tous les organismes et toutes les sections ont un rôle à jouer». ⁴⁹ Cette participation collective semble peu problématique pour ce discours managérial, celui-ci postulant implicitement qu'un appel à l'action enthousiaste et répété par le plus haut fonctionnaire, le Greffier du Conseil privé, soit en lui-même et à lui seul suffisant pour insuffler le dynamisme collectif qui fait jusqu'alors, selon ce même discours, cruellement défaut au sein de la fonction publique, minée par une crise dite tranquille.

Le dépassement de cette dernière qui, pour l'ensemble, renvoie à la perte de la fierté et de l'espoir communs précédemment mentionnée, n'est donc possible qu'à travers la conjugaison du soutien organisationnel à la responsabilité individuelle, ladite conjugaison étant la source privilégiée de la participation collective nécessaire au changement. Et l'accent discursif est mis, d'une manière répétée, sur la responsabilisation individuelle. Ainsi, «la mise en oeuvre de *La Relève* a fait ressortir la nécessité, pour les

⁴⁹ Bureau du Conseil privé, *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 51.

fonctionnaires de tous les niveaux, de prendre en main leur propre avenir et, pour l'institution, de les soutenir dans cette entreprise». ⁵⁰ En ce sens, le soutien organisationnel dont il est ici question ne cherche qu'à rendre d'autant plus facile cet exercice de responsabilité individuelle qu'est la participation collective ou, en d'autres mots, elle ne vise qu'à permettre l'émergence des attitudes et comportements recherchés par le management qui, au bout du compte, demeure le seul à définir et donner un sens concret à ladite responsabilité individuelle.

Voilà qui, de surcroît, est d'autant plus problématique que cette participation collective, pierre angulaire de la modernisation de la fonction publique fédérale est comprise à la fois comme un problème et comme une solution à ce même problème. À quoi donc, en effet, renvoie cette crise tranquille si ce n'est à l'absence des participations collectives suffisamment élevées, concertées et soutenues pour que la fonction publique ne soit cet avantage comparatif de première importance ? Pour que ne soit reconnue, comme le souhaite ce même discours managérial, l'intelligence collective de la fonction publique fédérale en tant que valeur ajoutée, en tant que facteur d'accroissement concurrentiel ? Comme l'explicite longuement le Greffier du Conseil privé,

Les connaissances et les compétences, ainsi que la capacité de les appliquer, se révéleront peu à peu comme étant l'un des avantages comparatifs les plus importants des nations. Ces atouts seront essentiels à l'augmentation de la productivité et à l'innovation dans tous les secteurs, anciens et nouveaux. De plus, ils se révéleront essentiels à la réussite et au sentiment de sécurité des citoyens.⁵¹

Et force est d'admettre que rien de cela n'est possible tant et aussi longtemps

⁵⁰ Bureau du Conseil privé, *La Relève; un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 7.

⁵¹ Jocelyne Bourgon, *En quête d'équilibre*- La conférence Donald Gow 1997, Kingston, École des études en politiques publiques, Université Queen's, 1997, 5-7.

que ne perdure cette crise tranquille, tant et aussi longtemps que ne perdure l'absence de ces participations collectives. Et comment créer celles-ci selon ce même discours managérial ? Par la responsabilité individuelle qui s'articule concrètement à travers la participation collective au changement générique, lui-même, malgré le parti pris pour l'action et le rejet de la seule rhétorique, pourtant plus composé d'engagements futurs que de réalisations concrètes.

Dans le cas particulier de Revenu Canada, il est aussi intéressant que révélateur de noter que, selon le rapport d'activités détaillé préparé par le ministère lui-même, celui-ci ne se réclame d'aucune réalisation concrète dans le cadre de *La Relève*, plus d'un an après la mise en oeuvre de ce grand projet managérial.⁵² Les engagements futurs et les objectifs à atteindre y sont toutefois nombreux, touchant des domaines et enjeux névralgiques comme ceux de la classification et la souplesse en matière de travail, de la dotation et de la mobilité des employés, de l'apprentissage et du perfectionnement, de l'équité en matière d'emploi, de même que des nouvelles façons, toujours indéfinies, de travailler. Notons au passage que le ministère y souligne que son programme des langues officielles est une priorité, les objectifs de ce dernier n'étant alors toujours pas atteints. Force est d'admettre que pour ce qui est du changement et de l'innovation, on a déjà vu plus progressiste que l'atteinte, toujours à venir, des objectifs découlant du premier article d'une loi fédérale qui a maintenant trente ans, soit celle sur les langues officielles, promulguée en 1969.

Célébrant de la même envolée rhétorique les valeurs traditionnelles de l'intégrité, du professionnalisme, du respect, de l'équité, de la compétence et de l'objectivité, ainsi que celles nouvelles de l'efficience,

⁵² Bureau du Conseil privé, *Premier rapport sur la mise en oeuvre - La Relève: un parti pris pour l'action: rapports détaillés* Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1998, 97-100.

l'efficacité, la représentativité et la collaboration,⁵³ toutes autant qu'elles sont postulées complémentaires, le ministère reconduit la vision économique et commerciale précédemment explicitée lorsqu'il conclue son auto-évaluation sur la note suivante:

La participation constante des employés et des syndicats à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un système global de gestion des ressources humaines étayera notre contribution continue à *La Relève* et à l'objectif de l'agence: offrir aux Canadiens la meilleure administration possible des douanes, de l'expansion du commerce et des services fiscaux.⁵⁴

Voilà qui nous ramène une fois de plus à la participation collective en tant que facteur de dépassement organisationnel, en tant que moyen privilégié, de surcroît concret, de concourir à la modernisation de la fonction publique fédérale. En ce sens, cet accent répété sur la participation en tant que solution à son absence, bien qu'évidemment jamais présenté de manière à mettre à nu le caractère tautologique du raisonnement, n'est certes pas nouveau en études managériales,⁵⁵ celui-ci étant d'ailleurs un élément discursif central du courant, abandonné, de la nouvelle administration publique.⁵⁶

Encore faudrait-il toutefois distinguer la nature de la participation, encore faudrait-il distinguer celle reposant sur l'unicité de celle reposant sur la pluralité ou, en d'autres mots, celle consensualiste de celle critique. Seule cette distinction permet-elle de voir que la participation privilégiée par ce

⁵³ Bureau du Conseil privé, *Premier rapport sur la mise en oeuvre - La Relève: un parti pris pour l'action: rapports détaillés* 97.

⁵⁴ Bureau du Conseil privé, *Premier rapport sur la mise en oeuvre - La Relève: un parti pris pour l'action: rapports détaillés* 100.

⁵⁵ Voir, entre autres exemples, Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York, Harper and Row, 1954.

⁵⁶ Voir, parmi d'autres possibles, Dwight Waldo (sous la direction de) *Public Administration in a Time of Turbulence*, Scranton, Chandler, 1971; Dwight Waldo, *The Enterprise of Public Administration - A Summary View*, Novato, Chandler, 1980; Frank Marini, *Toward a New Public Administration - The Minnowbrook Perspective*, Scranton, Chandler, 1971; H. George Frederickson, *New Public Administration*, Birmingham (Alabama), University of Alabama Press.

discours managérial en est une qui nie implicitement la pluralité des points de vue, des sensibilités et des préférences, donc des intérêts, postulant plutôt leur complémentarité à travers l'unicité, croyant que le consensualisme sur lequel reposent les grandes consultations managériales des employés⁵⁷ est en lui-même garant de l'efficacité et de l'efficience subséquentes de la démarche. En ce sens, en ce que cette participation consensualiste est elle aussi une reconduction, toujours implicite, de la métaphore organo-mécaniste, elle souffre évidemment des mêmes excès déterministes et des mêmes limites apolitiques que cette dernière, en parfaite communauté de lettre et d'esprit avec la vision instrumentale de la culture organisationnelle privilégiée par ce même discours managérial. Cet accent sur le consensualisme, cet appel à la responsabilité individuelle à travers la participation collective, conjuguée à l'empouvoirement qui peut seul lui donner sons sens, doit toutefois elle-même s'articuler à travers l'organisation en fonction de ce que:

La Relève nous a appris à ne pas demander la permission d'exercer les pouvoirs et l'autorité que nous possédons déjà, car cela empêche les employés de se surpasser. La fonction publique et, en particulier, ses plus hauts dirigeants ont la charge d'apprendre aux chefs de tous les niveaux comment utiliser et déléguer les pouvoirs souples qu'ils possèdent, et de modifier ces pouvoirs au besoin.⁵⁸

Pour tout progressiste que soit l'empouvoirement intra et interhiérarchique sur lequel repose cette participation, celui-ci ne saurait toutefois remettre en question l'exercice privilégié du pouvoir de la haute fonction publique, celle à qui renvoie le «nous» dont il est ici question. Ainsi, outre que ce discours conçoit le pouvoir et l'autorité des dirigeants non pas comme des capacités fluctuantes, mais comme des attributs ou des

⁵⁷ Voir, par exemple, le rapport suivant, réalisé suite à des entretiens-consultations avec plus de 600 agents d'administration et employés de soutien à travers le Canada: Bureau du Conseil privé, *Valoriser nos gens*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services, 1997.

⁵⁸ Bureau du Conseil privé, *La Relève; un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, 8.

possessions personnelles, les fonctionnaires, ceux-là même de qui dépend la modernisation de la fonction publique, ceux-là même dont la responsabilité à travers la participation se conjugue à leur empouvoirement collectif, ne sauraient se surpasser sans que ne perdure cet exercice privilégié du pouvoir de management stratégique de la haute fonction publique. Autrement dit, la démarche d'empouvoirement collectif ici privilégiée ne correspond en rien à un dépassement des relations de pouvoir intra et interhiérarchiques traditionnelles, elle ne cherche pas à construire une nouvelle dynamique interactionnelle entre supérieurs et subalternes, mais participe plutôt à la cristallisation du paternalisme managérial déjà existant, duquel découle la nécessité d'apprendre aux chefs de file de quelle manière utiliser et déléguer ces nouveaux pouvoirs dits souples, mais eux-mêmes toujours indéfinis.

Contrairement à plusieurs discours sur la participation collective qui, soient-ils académiques ou managériaux, insistent longuement sur ce que les employés, de tous les niveaux, veulent et peuvent exercer plus de pouvoir au sein de l'organisation,⁵⁹ le management, en ce qu'il ne fait que répondre à cette exigence/capacité, étant alors essentiellement réactif, celui-ci postule au contraire que les fonctionnaires, de surcroît ceux considérés des chefs de file, ont besoin de faire l'apprentissage du pouvoir sous la conduite paternaliste de la haute fonction publique qui, ainsi, serait essentiellement proactive. Encore faudrait-il savoir de quoi retourne ladite souplesse de ces nouveaux pouvoirs. Sont-ils souples en ce qu'ils peuvent être exercés d'une manière différente selon les circonstances, c'est-à-dire selon le jugement de celui ou celle sujet(te) à l'empouvoirement ? Sont-ils plutôt souples en ce qu'ils peuvent être révoqués en tout temps par celui ou celle qui l'a délégué selon les circonstances, c'est-à-dire selon son jugement à lui (elle) ? Ou enfin

⁵⁹ Le courant de la gestion de la qualité, totale ou non, de même que celui sur le reengineering en sont deux exemples récents.

sont-ils souples précisément parce qu'ils sont indéfinis et, peut-être même, indéfinissables ? Nul ne saurait dire. En ce sens, il demeure bien difficile de se réclamer concrètement d'un empouvoirement dont la nature et l'étendue demeurent inconnues, celui-ci devenant alors plus une source de confusion organisationnelle que la mise en oeuvre de la modernisation de la fonction publique fédérale. Simplement dit,

What confuses people inside government is not the challenge of doing something new, or better, or doing it differently. But rather not knowing what business you're in, how you should behave and what kinds of behaviours you will be rewarded for and what will get you into trouble.⁶⁰

Force est d'admettre que, par-delà les prétentions et les espoirs de ce discours managérial, c'est très exactement à cela que concourt cet empouvoirement sibyllin qui, ainsi, rend d'autant plus difficile l'atteinte de cette participation collective qu'il prétend lui-même favoriser ou, en d'autres mots, entraîne l'exact contraire de ce qu'il promet et recherche. On ne saurait, en définitive, trop insister sur la primauté de ces effets pervers, sur la confusion discursive et organisationnelle qui découle de ces textes d'orientation symbolique et de construction identitaire, témoignant tout autant de la complexité élevée d'un exercice macromanagérial comme celui de la modernisation de la fonction publique fédérale, que de l'inadéquation du management du troisième type et de la culture organisationnelle instrumentale qui s'y conjugue pour une organisation aussi complexe et hétérogène, au niveau institutionnel comme au niveau humain, que celles qui composent le secteur public fédéral.

⁶⁰ James R. Mitchell, *Ethics and Values in the Public Service*, Speech delivered at the Senior Full-Time Financial Officers' Conference, Cornwall (Ontario), November 13 1997,

Chapitre 5:
Revenu Canada: Le cas de l'unité organisationnelle
de Douanes et Accise à l'Aéroport de Mirabel

Ce cinquième chapitre présente une étude de cas, celle d'une unité organisationnelle qui a connu une sévère réduction de ses effectifs un peu moins d'un an avant que ne soit créée l'information avec les entretiens de recherche non directifs mitigés. Par définition empirique, cette étude de cas ne vise toutefois pas à infirmer ou confirmer une quelconque hypothèse de recherche, elle ne se veut pas un exercice de vérification ou de falsification empirique, mais se comprend comme un élément constitutif de la réflexion théorique, comme un étape particulière et irremplaçable de la démarche de recherche théorique en ce qu'elle permet d'approfondir et d'élargir ladite réflexion, de raffiner, de peaufiner et d'accroître le questionnement sur le syndrome du survivant et la réduction des effectifs.

Cette démarche méthodologique résulte d'un parti pris pour le terrain en tant qu'élément constitutif de la recherche théorique et, à ce titre, s'inscrit dans une perspective souvent dite de théorie ancrée dans la réalité, comprise non pas comme une prétention épistémologique supplémentaire, non pas comme une prétention que le discours théorique s'appuie sur une quelconque base empirique qui rendrait à elle seule celui-ci d'autant plus convaincant ou d'autant plus facile à généraliser, mais plutôt comme une source distinctive de réflexion théorique.

Outre cet avantage significatif pour notre dissertation théorique, cette étude de cas permet d'illustrer et d'explicitier d'une manière concrète, à travers le discours des participants sur la réduction des effectifs et les autres grands changements organisationnels, plusieurs éléments théoriques de la discussion des chapitres qui précèdent et suivent celui-ci. En ce sens, non seulement cette étude de cas participe-t-elle d'une manière irremplaçable à la réflexion théorique, non seulement permet-elle d'accroître sa sophistication, mais encore rend-elle celle-ci d'autant plus vivante, d'autant plus réelle et,

peut-être, d'autant plus intéressante. D'un point de vue épistémologique fondamental, la démarche de recherche ici privilégiée repose implicitement sur une valorisation de l'empirique qui, en tant qu'élément constitutif de la réflexion théorique, dépasse le seul intérêt de la falsification positiviste, tout autant qu'elle se distingue du postmodernisme orthodoxe qui rejette, par trop hâtivement, toute dimension empirique en recherche sociale.

En définitive, si l'on accepte que la seconde grande partie de cette dissertation théorique, à savoir le chapitre trois, est d'abord et avant tout un exercice de déconstruction en ce qu'il conduit au rejet critique du discours hégémonique sur le syndrome du survivant, au point de nier les possibilités mêmes de son existence en tant que phénomène organisationnel différencié, ce cinquième chapitre serait plutôt un exercice de construction¹ en ce qu'il participe à construire un discours alternatif et original sur le principal effet pervers de la réduction des effectifs, toujours compris comme une décision et un processus managériaux, dans la fonction publique fédérale du Canada, à savoir la culture organisationnelle de désabusement.

En complément aux commentaires et précisions méthodologiques du premier chapitre, la section suivante insiste sur certaines considérations méthodologiques propres à cette étude de cas, afin de rendre cette démarche de recherche aussi transparente que possible, de même que par souci de faire preuve de la réflexivité de laquelle se réclame la théorie critique des études managériales.

Quelques considérations méthodologiques supplémentaires

L'information contenue dans les pages suivantes a été créée par

¹ Évidemment, cette dichotomie déconstruction/construction, pour toute imagée qu'elle puisse être, est elle-même artificielle, ne serait-ce que parce que chaque exercice d'analyse textuelle à la lumière de la déconstruction derridienne est à la fois un exercice de déconstruction (du texte analysé) et de construction (du texte de l'analyse).

des entretiens non directifs mitigés réalisés auprès de dix-huit (18) agents et superviseurs de douanes, de deux (2) directeurs-adjoints et du directeur du district des aéroports de Mirabel et Dorval.² Les participants de l'aéroport de Dorval sont tous des anciens de celui de Mirabel. Les entretiens ont eu lieu du 17 au 21 août 1998 à l'aéroport de Mirabel et du 24 au 27 août 1998 à celui de Dorval. La confidentialité a été assurée à tous les participants. Aucun entretien n'a été enregistré.

Ce type d'entretien repose sur des questions ouvertes qui laissent toute la latitude au participant de réfléchir, d'explicitier, de contextualiser et de nuancer ses réponses. Puisque l'information recherchée renvoie aux attitudes, aux comportements, aux perceptions, aux croyances et aux préférences des participants, l'entretien non directif mitigé qui a été privilégié est celui de type intensif, à savoir celui qui repose sur un grand nombre d'éléments discursifs et se limite à un nombre réduit de personnes. En d'autres mots, celui-ci vise à identifier les catégories culturelles et les postulats de base qui permettent aux individus de donner un sens à leurs activités et leurs responsabilités, comme à celles des autres, tout autant qu'à leur environnement organisationnel immédiat et diffus. Bref, il s'agit de comprendre comment ceux-ci construisent leur réalité organisationnelle.

Plus spécifiquement, la démarche méthodologique privilégiée est

² Plus spécifiquement, quinze (15) agents de douanes et trois (3) superviseurs ont participé à cette étude. Le regroupement des agents de douanes et des superviseurs pour les fins de cette étude tient à deux raisons, l'une théorique, l'autre empirique. Au niveau théorique, les superviseurs posent un problème en tant que groupe en ce que, contrairement à toutes les autres catégories de gestion, ils ont des responsabilités au niveau de la gestion des ressources humaines, mais aucune au niveau de la gestion budgétaire et/ou financière. En ce sens, comme c'est souvent le cas des gestionnaires de premier niveau, ils constituent un groupe hybride qui peut, selon le cas et les fins de la recherche, être inclus soit au groupe générique des gestionnaires, soit à celui des employés. Au niveau empirique, leur point de vue dans le cadre de cette recherche, tel qu'exprimé lors des entretiens non directifs mitigés, est le même que celui des agents-inspecteurs de douanes. Enfin, un nombre limité de superviseurs a participé à cette recherche. Pour l'ensemble de ces raisons, il n'apparaît ni nécessaire ni souhaitable, dans le cadre de cette étude, de les traiter comme un groupe distinct.

celle de la théorie ancrée dans la réalité³ et, en ce sens, elle vise à participer à l'élargissement et à la sophistication de la réflexion et de l'analyse de cette dissertation théorique sur le syndrome du survivant. Le choix de cette organisation tient à ce que cette dernière ait connu en septembre 1997, donc presque un an avant la construction de l'information contenue dans les pages suivantes, une importante réduction de ses effectifs liée au transfert des activités internationales de Mirabel vers Dorval. Ces derniers ont alors diminué de quarante-cinq pour cent, passant de cent-dix (110) à soixante (60). Parmi ces cinquante (50) agents et superviseurs de douanes à avoir quitté Mirabel, près de quarante (40) se sont joints à ceux de Dorval et environ dix (10) ont accepté une offre de pré-retraite.

Encore faut-il bien ajouter, par souci de clarté méthodologique, que cette étude de cas ne représente un intérêt, en l'occurrence marqué, que dans la perspective précédemment mentionnée de théorie dite ancrée dans la réalité et que, par voie de conséquence, la connaissance de l'organisation, celle de ses dimensions sociopsychologique, structurelle et écologique en tant qu'objet d'étude autonome, n'a ici aucune valeur. Autrement dit, il ne s'agit pas d'approfondir la connaissance de cette organisation en elle-même et pour elle-même, mais bien d'approfondir à travers celle-ci la connaissance théorique du syndrome du survivant qui, lui seul, demeure l'objet d'étude. Nul besoin d'insister sur ce que cette étude de cas, pas plus évidemment que cette dissertation, n'entretient aucune prétention empirique.

L'information contenue dans les pages suivantes est d'abord le discours des participants à l'étude de cas et non pas celui du chercheur. *Que certains de ces commentaires semblent injustes ou même que certaines de ces affirmations soient fausses ne constituent donc pas des limites, des*

³ Alan Bryman et Robert G. Burgess (sous la direction de) *Analyzing Qualitative Data*, Londres et New York, Routledge, 1994.

insuffisances ou des erreurs liées à cette démarche de recherche. Qu'ils soient instruits ou ignorants, généreux ou non, ces commentaires et ces affirmations constituent le point de vue des agents et des superviseurs de douanes, des directeurs-adjoints et du directeur du district. Chacun de ceux-ci est présenté en fonction de quatre grands thèmes discursifs, à savoir: leur travail respectif; la décision du transfert des activités et ses conséquences; les autres changements significatifs; et, pour conclure, les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale. Vient ensuite une section qui présente une analyse critique de l'information contenue dans ces quatre catégories à la lumière du contexte discursif et organisationnel explicité dans le chapitre précédent, toujours dans un souci d'accroître la compréhension théorique du syndrome du survivant. Plus personnelle et interprétative, celle-ci est le discours du chercheur sur les points de vue des participants à l'étude de cas.

Afin de réduire la distorsion causée par le style d'écriture du chercheur, les points de vue des participants sont présentés dans un style dit télégraphique, alors que la dernière section, celle interprétative, ne l'est pas. Évidemment, ce choix ne repose pas pour autant sur un postulat implicite que la première partie est objective et la seconde subjective. Comme le suggère longuement le second chapitre de cette dissertation théorique, cette dichotomie n'est simplement pas pertinente à notre démarche de recherche critique qui, par-delà son rejet des prétentions de scientificité propre à un positivisme orthodoxe, espère reposer sur une rigueur et une cohérence discursives élevées et, de ce fait, offrir une argumentation théorique aussi logique et convaincante que possible, tout en reconnaissant que celle-ci ne saurait, comme le veut une sensibilité poststructuraliste, être elle-même définitive.

Le point de vue de l'agent et du superviseur de douanes

Sur le travail de l'agent de douanes

1. Le travail d'inspecteur-douanier à Mirabel, avant le transfert des activités vers Dorval, n'était pas du tout routinier;
2. Un élément difficile de ce travail tient à la plus grande agressivité des passagers depuis les cinq dernières années environ; les agents de douane sont la première opportunité qu'ont les passagers de se défouler après un vol et servent, en quelque sorte, de «punching bag» à certains d'entre eux;
3. La diversité de la clientèle, qui rend le travail d'agent de douane à la fois intéressant et complexe, est aussi une source de tensions et de difficultés supplémentaires, à savoir: le respect envers l'autorité en général et, plus particulièrement, envers les femmes, varie selon l'origine culturelle et/ou ethnique;
4. Les vols internationaux ont un coefficient de risque plus élevé que ceux des vols nolisés de Floride et de France; la dimension prévention/sécurité publique, qui constitue l'aspect essentiel du travail de l'inspecteur-douanier, est donc beaucoup plus importante avec les premiers qu'avec les seconds; la nature du travail de l'inspecteur-douanier s'est donc considérablement modifiée depuis le transfert, c'est-à-dire que la diminution de la criminalité associée au changement de clientèle entraîne, à son tour, une routinisation et une monotonie du travail, auparavant inexistantes; l'uniformité des passagers est une source d'ennui;
5. Les relations de travail à Mirabel sont, depuis au moins les cinq dernières années, excellentes, comme en témoigne, par exemple, la participation syndicale aux réunions de direction;
6. À Dorval, le principal problème auquel sont confrontés les agents de douane tient encore aujourd'hui au manque chronique de collaboration

entre collègues.

Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences

1. Dès le début des premières rumeurs, la possibilité d'un transfert des activités internationales de Mirabel à Dorval est accueillie avec scepticisme et incrédulité, voir simplement balayée du revers de la main tant elle semble farfelue;
2. Le transfert des activités a entraîné, pour ceux qui restent à Mirabel, trois deuils concomitants, à savoir: le départ des collègues qui quittent pour Dorval; le départ des collègues qui ont accepté une pré-retraite; et le transferts des vols internationaux en tant que tel;
3. Problèmes au niveau de la communication hiérarchique et du partage de l'information lors du processus conduisant au transfert des activités; l'information demeure cachée au sommet de l'organisation;
4. La charge de travail a considérablement diminuée à Mirabel depuis le transfert des activités;
5. La variété des tâches est essentiellement demeurée la même, bien que chacune, prise individuellement, soit moins intéressante qu'auparavant; toutefois, la rotation des tâches est maintenant plus élevée, d'où le paradoxe que la diversification des tâches s'est à la fois accrue et diminuée depuis le transfert;
6. La nécessité d'une très grande flexibilité due aux avances, retards, grèves, etc. qui influencent l'heure des arrivées et départs s'est d'ailleurs accrue à Mirabel depuis le transfert des activités;
7. Le nombre réduit des agents de douanes suite au transfert rend beaucoup plus difficile, voir problématique, l'absence du travail (maladies et autres), chacun représentant une partie importante de l'ensemble; évidemment, ce

problème devient particulièrement criant lors des heures de pointes;

8. Les possibilités d'accroître sa formation ou de peaufiner certaines compétences sont plus nombreuses;

9. Création d'un nouvel esprit de corps et d'une plus grande solidarité à Mirabel suite au transfert des activités, bien que, de l'autre côté, les travers, les défauts et les insuffisances de tous deviennent plus visibles dans un petit groupe;

10. Depuis le transfert des activités, les horaires de travail sont, dans l'ensemble, mieux que jamais auparavant et, tout particulièrement, mieux que ce qui avait été annoncé par la direction comme une conséquence inévitable du dit transfert, à savoir des heures difficiles et toujours changeantes. Cette fois, la flexibilité accrue, celle des horaires de travail, est avantageuse pour tous les employés. ladite annonce d'horaires de travail plus contraignants est aujourd'hui comprise comme s'inscrivant au sein d'une stratégie managériale qui visait, à l'époque, à exagérer les effets pervers du transfert pour Mirabel afin de favoriser les départs volontaires vers Dorval;

11. Attitude de résignation face au transfert des activités; nécessité de vivre avec ses conséquences; nécessité de s'adapter aux circonstances, d'accepter le changement;

12. Le traitement médiatique du dossier du transfert a été problématique à plusieurs égards; des erreurs/faussetés sur le niveau du trafic et l'ampleur des activités à Mirabel (avant le transfert) ont été rapportées par les médias;

13. Espoir que le trafic et les activités qui s'y conjuguent vont s'accroître à Mirabel au cours des prochaines années;

14. Confiance que Mirabel ne fermera pas malgré tout, bien que l'incertitude demeure totale à cet égard;

15. La décision du transfert des activités de Mirabel vers Dorval ne peut s'expliquer, au bout du compte, que par la distorsion, l'imprévisibilité et l'incohérence liées à la politique qui, dans cette perspective péjorative, est en opposition à la gestion rationnelle; du seul point de vue de cette dernière, la décision demeure incompréhensible; celle-ci repose, en définitive, sur une vision discutable du développement économique de Montréal qui, peut-être encore une fois, est privilégié au détriment de celui de la périphérie;
16. La décision du transfert est une illustration manifeste de ce que les employés de Douanes/Accise n'exercent en réalité aucun pouvoir sur tous les changements significatifs qu'ils subissent au cours des années;
17. Les manifestations et les actions collectives ne peuvent rien changer non plus; les communautés locales, comme les employés de Douanes/Accise, n'exercent aucun pouvoir réel sur le processus décisionnel de la société Aéroports de Montréal (ADM); problème d'imputabilité de ADM;
18. Les conditions matérielles et l'environnement de travail sont nettement moins bien à Dorval qu'à Mirabel, bien que les horaires de travail y soient intéressants;
19. Contrairement aux attentes managériales, l'enthousiasme des anciens de Mirabel ne s'est pas répandu auprès de leurs collègues de Dorval; c'est plutôt le contraire qui se produit; il y a toujours une certaine résistance de ces derniers face à l'adoption de méthodes auparavant utilisées à Mirabel;
20. À Dorval, dû à la polémique fortement médiatisée entourant la décision du transfert, les gestionnaires insistent indûment sur la rapidité de la circulation des passagers, particulièrement lors des heures de pointe, au détriment des activités de prévention/sécurité publique; il y a nécessité d'établir un équilibre entre ces deux mandats, par définition contradictoires;
21. L'accent mis sur la rapidité de la circulation des passagers est compris

comme une conséquence de ce que les gestionnaires veulent gagner le pari du transfert des activités, veulent démontrer aux médias et aux observateurs que tout fonctionne comme prévu à Dorval; de ce choix managérial découle, pour les agents de douane, un sentiment d'impuissance collectif face à leur responsabilité première de sécurité publique;

22. A Dorval, les gestionnaires sont peu sensibilisés aux problèmes réels des agents de douane, parmi lesquels, entre autres exemples, le manque d'espace physique pour les examens secondaires;

23. Le véritable problème ne tient pas au transfert des activités en tant que tel, mais plutôt à ce qu'il constitue une «drop sociale», c'est-à-dire qu'il s'accompagne d'une diminution des ressources (de tout ordre) nécessaires au travail d'agent de douane; cette diminution, conjuguée à la négligence du mandat de prévention/sécurité publique, constitue un important facteur de démotivation: «pourquoi prendre notre travail au sérieux, lorsqu'on ne le prend pas au sérieux en haut?»;

24. La primauté du service à la clientèle, sur laquelle insistent longuement les gestionnaires, est problématique non seulement parce qu'elle est en contradiction avec le mandat de prévention/sécurité publique, mais encore parce que l'identification même du client ne va pas de soi: sont-ce vraiment les passagers/usagers ? Les citoyens canadiens ? Les industries et les commerces ?

25. ledit clientélisme s'insère au sein d'une logique cherchant à nier le mandat de prévention et de sécurité publique de Douanes/Accise;

26. Les anciens de Dorval ne sont toujours pas habitués à la complexité liée aux vols internationaux et à la diversité de ses passagers;

27. Victimes de la simplicité et de la routine liée aux vols Canada/USA, de même que d'un environnement de travail à la fois difficile et déprimant, les

anciens de Dorval ne font toujours pas autant d'efforts que ceux de Mirabel; il y a, à ce niveau, une asymétrie d'expertise et de motivation; il existe une espèce de culture de laisser-aller, antérieure au transfert des activités, qui ne s'est jamais développée à Mirabel.

Sur les autres changements significatifs

1. La fusion (consolidation administrative) d'Impôt et de Douanes/Accise au sein de Revenu Canada en 1994, outre la crainte qu'elle s'accompagne d'une réduction des effectifs, a été problématique à plusieurs égards:

a. Source de déception en comparaison du projet de fusion précédent, celui de 1993, qui devait regrouper dans un même ministère toutes les activités de sécurité publique, soit: les services correctionnels, la Gendarmerie royale du Canada et, évidemment, Douanes et Accise;

b. Crainte toujours présente que ne soit diluée, sinon noyée, Douanes et Accise, en tant qu'organisation et identité collective distinctes, au sein de celles, plus larges, d'Impôt;

c. Due à la taille de Revenu Canada suite à la fusion, crainte de ne devenir qu'un simple numéro, somme toute insignifiant par rapport à l'ensemble;

d. Impôt et Douanes/Accise constituent deux cultures, deux mondes qui n'ont que bien peu de choses en commun, sinon aucun rapport l'un envers l'autre;

e. Quatre ans plus tard, l'identité collective propre à Douanes/Accise se fragilise toujours (les entêtes officielles, par exemple, ne mentionnent même plus Douanes/Accise, mais seulement Revenu Canada, alors que les feuilles de temps sont maintenant celles, inutilement complexes, d'Impôt);

f. La mobilité entre les deux organisations est nettement favorable aux employés et aux gestionnaires d'Impôt, au détriment, il va sans dire, de ceux

de Douanes / Accise;

g. Cette mobilité accrue, favorable à Impôt, est une nouvelle source de problèmes qui tient à ce que les gestionnaires d'Impôt ignorent tout du travail et des problèmes réels de Douanes / Accise et, de ce fait, privilégient indûment les dimensions de la perception / collecte de revenu et du service à la clientèle, au détriment de celle de la prévention / sécurité publique;

h. Impôt est un monde de fonctionnaires et de fonctionnarisme (au sens péjoratif), contrairement à Douanes / Accise dont le seul point commun est le lien juridique;

i. Les concours de sélection pour les postes disponibles à Douanes / Accise ne sont pas pertinents en ce sens qu'ils font appel à des aptitudes et des habiletés inutiles pour les responsabilités réelles des agents de douanes et négligent, du même coup, celles considérées essentielles; lesdits concours, de ce fait, favorisent outrageusement les employés d'Impôt au détriment de ceux de Douanes / Accise, temporaires et à temps partiel, déjà en postes, donc déjà familiers avec lesdites responsabilités réelles;

j. La non-reconnaissance, voir la négation, de Douanes / Accise en tant que service para-policiier, illustrée entre autres par la fusion avec Impôt, est une source de frustration pérenne;

2. La fusion de 1994 commençait à peine être acceptée que naissent les premières rumeurs du transfert des activités vers Dorval, entraînant alors une accentuation des craintes antérieures, celles exprimées lors de ladite fusion;

3. Le projet de l'Agence s'inscrit dans cette même dynamique de réduire les effectifs et d'accroître la flexibilité des employés; projet de désyndicalisation;

4. La fusion, le transfert et le projet de l'Agence représentent trois changements significatifs qui entraînent tous une précarisation des emplois

et une incertitude élevée face à l'avenir; ladite incertitude semble inversement proportionnelle à l'âge et l'ancienneté des employés (plus on est jeune, moins elle serait problématique);

5. La nouvelle tendance du ministère de privilégier la contractualisation des employés constitue une source de tension croissante entre les anciens et les nouveaux employés, due à l'asymétrie du sentiment d'appartenance;

6. Le concours particulier (et contesté) PM1/PM2 d'il y a huit ans, où seulement 26% des agents de douane ont reçu une augmentation salariale, a laissé des cicatrices toujours sensibles aujourd'hui, d'autant plus que l'enrichissement des tâches qui devait alors suivre n'est jamais devenu réalité;

7. Le projet de loi sur les pouvoirs accrus, déjà plus une source d'inquiétude que d'espoir, représente une contradiction de la fusion des dernières années: alors que ledit projet insiste sur la dimension prévention/sécurité publique, la fusion insistait au contraire sur la dimension perception/collecte de revenus;

8. Valse-hésitation de Revenu Canada, au cours des dernières années, entre la primauté des activités de perception/collecte des revenus et service à la clientèle et celle des activités de prévention/sécurité publique;

9. Les processus de consultation-rencontre, soient-ils étendus ou limités, qui accompagnent les projets de changement au sein de Revenu Canada sont plus ou moins bidons, en ce sens qu'ils ne cherchent pas tant à solliciter la participation et les suggestions de tout un chacun pour prendre une décision ultérieure qu'à les convaincre de la justesse d'une décision déjà prise;

10. Les médias, tout particulièrement le Réseau de l'information (RDI), sont de meilleures sources d'information au sujet du projet de l'Agence que ne l'est Revenu Canada lui-même.

Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale

1. La fonction publique fédérale n'est plus, aujourd'hui, synonyme de sécurité d'emploi;
2. Accroissement du temps partiel, de la contractualisation et du travail temporaire, autant de moyens de diminuer le coût respectif de chaque emploi et d'accroître la flexibilité de chaque employé;
3. La distinction entre le secteur public et l'entreprise privée s'amenuise progressivement depuis quelques années; elle est aujourd'hui devenue quasi-inexistante;
4. Les conditions de travail et les avantages/bénéfices (de tout ordre) propres au secteur public ne sont plus aujourd'hui ce qu'elles ont déjà été; le secteur privé est maintenant plus intéressant, ne serait-ce que pour la rémunération globale, que celui public;
5. Les réactions face au changement sont radicalement différentes selon l'âge et l'ancienneté: les attentes sont inversement proportionnelles à l'âge et l'ancienneté.

Le point de vue du directeur-adjoint, opérations voyageurs**Sur le travail du directeur-adjoint**

1. La complexité des fonctions/responsabilités du directeur-adjoint, à savoir la planification budgétaire des opérations et le management des ressources humaines, s'est passablement accrue suite au transfert des activités, dû à une détérioration des relations, déjà tendues, avec les supérieurs hiérarchiques d'Ottawa qui considèrent l'Aéroport de Mirabel maintenant presque fermé;
2. Ces supérieurs hiérarchiques d'Ottawa montrent toutefois une réceptivité nouvelle, limitée mais réelle, eu égard à la nouvelle situation de Mirabel;

3. Un élément essentiel de ces relations centre/périphérie tendues tient à ce que les indicateurs de rendement privilégiés par les gestionnaires en poste à Ottawa, desquels découlent leur compréhension/évaluation des activités de l'aéroport, ne sont pas tous pertinents pour la situation réelle de Mirabel; par exemple, une diminution de moitié du nombre des passagers ne peut se traduire par une diminution proportionnelle de l'ensemble des ressources de l'aéroport, contrairement à ce que postulent les gestionnaires d'Ottawa;
4. Depuis les cinq dernières années, les relations de travail sont excellentes à Mirabel; simplement dit, «on est, les employés et la direction, comme une grande famille»; de même, la dynamique de travail avec la société Aéroports de Montréal (ADM), responsable de la gestion stratégique et de la gestion des opérations des aéroports Mirabel et Dorval, est très bonne, voire partenariale; les demandes de Douanes/ Accise en termes de réaménagement des locaux et des espaces de travail, de même qu'au niveau du câblage informatique, ont toutes été comblées par ADM; le développement aéroportuaire fait d'ailleurs l'objet d'un partenariat informel entre les deux organisations, l'une et l'autre soucieuse d'accroître les activités de Mirabel;
5. Le fait d'être directeur-adjoint intérimaire est une source supplémentaire de difficulté en ce qu'elle mine partiellement la crédibilité auprès de certains qui s'interrogent ouvertement sur la continuité des changements entrepris, qui se demandent si ces changements ne seront pas abandonnés dès que sera nommée la personne qui occupera le poste en permanence;

Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences

1. Au début, lorsque se répandent les premières rumeurs sur la possibilité d'un transfert des activités internationales de Mirabel vers Dorval, celles-ci sont accueillies avec le même scepticisme que celui manifesté par les agents

et superviseurs de douanes;

2. Par la suite, au moment où la décision du transfert des activités est rendue publique, donc officielle, l'incrédulité générale, c'est-à-dire celle partagée par la direction et les employés, s'est progressivement traduite par une critique de l'irréductible dimension politique de cette décision;

3. Il n'y a eu aucune consultation de l'unité de Douanes et Accise par ADM avant que cette dernière organisation ne prenne la décision; les consultations n'ont eu lieu que suite à celle-ci, ADM étant alors soucieuse de connaître et de fournir les ressources nécessaires pour assurer le succès du transfert des activités internationales;

4. D'un point de vue prospectif, la logique et le sens commun suggèrent tous deux qu'à moyen terme, dans quelques années à peine, cette décision devra non seulement être renversée, mais encore faudra-t-il que l'ensemble des activités internationales soient transférées de l'aéroport de Dorval vers celui de Mirabel, ce dernier étant seul à posséder les installations et la capacité de développement nécessaires au volume anticipé de ces activités; cela étant dit, malgré les arguments de logique et de sens commun, il est difficile de croire qu'un tel exercice d'incohérence managériale ait bel et bien lieu;

5. L'intégration des anciens de Mirabel dans leur nouvel environnement de travail à Dorval s'est faite avec difficulté; cette intégration entraîna le choc de deux cultures organisationnelles, nommément une culture caractérisée par la proactivité de ses membres, celle de Mirabel, et une autre caractérisée par la passivité de ses membres, celle de Dorval; en ce sens, les premiers étaient perçus par leurs nouveaux collègues comme une menace à leur organisation, à leur culture organisationnelle; la difficulté a été accentuée par la résistance des anciens de Mirabel d'adopter les façons de faire propre à leur nouvel environnement de travail, ceux-ci insistant alors sur ce que «...à

Mirabel, on ne faisait pas ça de cette façon, on le faisait plutôt comme ceci...».

Sur les autres changements significatifs

1. Le projet mort-né du gouvernement Campbell, en 1993, de regrouper en un ministère l'ensemble des activités touchant le domaine de la prévention et de la sécurité publique, parmi lesquelles, évidemment, celles de Douanes et Accise, jouit encore aujourd'hui de la faveur populaire au sein de l'unité, tout autant auprès de la direction que des employés;
2. La fusion entre Impôt et Douanes / Accise, qui cherche à fondre en un seul deux mondes complètement différent, était au début une source de craintes prononcées pour Douanes et Accise, parmi lesquelles celle de disparaître au sein de l'univers d'Impôt qui compte beaucoup plus d'employés et, de ce fait, bénéficie d'un rapport de force disproportionné;
2. Cette crainte de marginalisation s'est toutefois progressivement estompée, la fusion étant maintenant largement considérée comme une bonne chose pour Douanes et Accise, dont les gestionnaires connaissent maintenant une plus grande mobilité entre ces deux organisations, élargissant d'autant leur expérience et leur connaissances;
3. Les échanges de gestionnaires entre Impôt et Douanes / Accise sont à peu près équivalents aujourd'hui, un point d'équilibre semble avoir été atteint même si, encore aujourd'hui, plus de gestionnaires quittent la seconde pour la première que l'inverse;
4. La fusion n'a toutefois pas été sans créer des problèmes particuliers, parmi lesquels une difficulté élevée d'établir des modes de gestion communs, due à la complexité particulière de la planification stratégique et opérationnelle des activités de Douanes et Accise qui, contrairement à Impôt, ne touchent pas des dossiers et de la paperasse, mais des passagers en chair et en os; de

surcroît, la formation de base des employés est beaucoup plus coûteuse pour Douanes et Accise qu'elle ne l'est pour Impôt;

5. D'un point de vue managérial, le projet de l'Agence est positif en ce qu'il permettra une plus grande flexibilité au niveau de la gestion des ressources humaines, particulièrement eu égard à la dotation des postes ou, en d'autres mots, à la promotion des employés; il devrait aussi permettre d'accroître la qualité du service à la clientèle, ainsi que le partenariat et le réseautage intra et inter-organisationnels;

6. Ce projet de l'Agence témoigne du changement de vocation de Revenu Canada qui est, au cours des dernières années, devenu un important outil de développement économique, un outil de surcroît de plus en plus stratégique dans un contexte d'intégration économique continentale et mondiale; les clients de Douanes et Accise sont donc, par-delà les voyageurs d'affaires et les touristes, les entreprises exportatrices et importatrices; de ce changement de clientèle, découle un changement de responsabilités qui, à son tour, implique de trouver un équilibre entre les responsabilités traditionnelles, celles liées au mandat de sécurité publique, et ces nouvelles responsabilités, celles liées au développement économique axé sur les échanges commerciaux;

7. Pour ce qui est des agents et des superviseurs de douanes, l'Agence ne devrait entraîner que des conséquences minimales, si conséquences il y a, sur leurs fonctions/responsabilités, bien que ceux-ci perçoivent le projet comme une menace de réduction supplémentaire des effectifs;

8. L'incertitude est plus grande en ce qui a trait à la rémunération globale des individus, celle des gestionnaires comme celle des employés, l'expérience d'autres organisations comme celles de Transport Canada et d'Agriculture Canada, l'une et l'autre récemment passées du statut de ministère à celui d'agence, étant contradictoire; alors que dans le premier cas la rémunération

globale à été bonifiée, elle ne l'a pas été dans le second cas;

9. La flexibilité accrue au niveau de la gestion des ressources humaines que permettra l'Agence se traduira aussi par une augmentation concomitante de la contractualisation des employés à temps plein et à temps partiel, de ceux réguliers comme de ceux temporaires, de même que par un accroissement des emplois à temps partiel et, évidemment, une diminution conséquente de ceux à temps plein;

10. Ce phénomène anticipé d'augmentation des employés contractuels et de ceux à temps partiel n'est pas sans poser un nouveau problème pour le management, à savoir une perte collective d'expertise et de savoir-faire qui, de surcroît, est d'autant plus importante que la formation de base des agents de douanes est, encore aujourd'hui, nettement insuffisante, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif; simplement dit, il y a un choix à faire entre la flexibilité et l'expertise, ceux-ci étant mutuellement exclusifs;

11. Pour corriger cette situation qui se traduit non seulement par un taux de roulement élevé des employés, mais encore et surtout par des indicateurs de performance à la baisse, le management offre aux nouveaux employés un salaire identique à celui des anciens, à celui de ceux qui possèdent l'expertise et le savoir-faire tant recherchés;

12. Ce taux de roulement élevé des agents de douanes et l'absence d'expertise qui s'y conjugue, celle-ci ne pouvant se développer qu'à travers l'expérience du terrain, entraînent la nécessité d'une supervision de leur travail qui est à la fois plus soutenue et plus intensive qu'auparavant;

Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale

1. La distinction entre les secteurs public et privé s'amenuise toujours, mais elle n'est pas encore complètement disparue; cette distinction tient d'abord et

avant tout à la lourdeur et la rigidité administrative qui caractérise le secteur public, bien que le projet de l'Agence témoigne, par-delà la reconnaissance de celles-ci, d'une volonté de les réduire, voir de les éliminer, pour profiter de ce qui fonctionne mieux dans l'entreprise privée et, du coup, d'éviter les excès du passé;

2. La carrière dans la fonction publique fédérale sera plus intéressante dans l'avenir, autant parce qu'elle permettra une plus grande participation des individus au sein du processus décisionnel, une plus grande mobilité intra et interorganisationnelle, plus de défis et d'opportunités de tout ordre, un accent accru sur la formation continue, de même qu'un meilleur soutien face au changement et à la diversité des rôles et des fonctions.

3. *La Relève* concourt à rendre plus facile l'adaptation au changement qui est maintenant une nouvelle donne de la fonction publique fédérale.

Le point de vue du directeur du district des aéroports de Montréal

Sur le travail du directeur du district des aéroports

1. Premier gestionnaire régional des unités de Douanes et Accise de Mirabel et Dorval, le directeur du district des aéroports a la responsabilité de voir à ce que les fonctions/responsabilités des individus, les gestionnaires comme les employés, soient une source pérenne de satisfaction pour ces derniers; il faut également trouver un équilibre entre les besoins/priorités qui découlent du mandat de l'organisation, autrement dit la «business» des Douanes/Accise, les besoins/priorités des employés et ceux des clients de l'organisation;

2. Le carriérisme au sens péjoratif du terme, c'est-à-dire compris comme un accent indu sur la recherche d'opportunités de promotion et d'avancement, est de plus en plus problématique; l'organisation y participe d'ailleurs en ce qu'elle valorise la mobilité des gestionnaires au détriment de leur continuité

dans une même fonction/responsabilités; simplement dit, ce problème de butinage managérial vient de ce que «...dix fois un an d'expérience, c'est quand même encore juste un an d'expérience...»;

3. Bien que la flexibilité de la gestion des ressources humaines se soit déjà considérablement améliorée en ce qui a trait au congédiement, la dotation demeure encore et toujours problématique parce que beaucoup trop lourde et rigide; à ce niveau, les droits de la personne sont devenus excessifs;

4. La fonction publique fédérale possède un système de bénéfices marginaux archaïque en ce qu'il encourage, sinon valorise, la médiocrité individuelle et collective; il faut actualiser les clauses normatives, c'est-à-dire faire en sorte qu'elles soient liées à la performance et au rendement; tout cela est d'autant plus problématique que cette médiocrité a été encouragée par plus de quinze (15) ans de restrictions budgétaires et environ huit (8) ans de gel salarial;

5. Le clivage centre/périphérie entre Ottawa et les régions est non seulement un problème managérial de longue date qui perdure toujours, mais encore est-il accentué d'autant par le carriérisme/butinage précédemment explicité; ledit clivage, parce qu'endémique, est lui-même un facteur d'érosion de la solidarité intra-organisationnelle; ce clivage endémique est peut-être d'autant plus difficile à vaincre que les hauts-fonctionnaires du centre exigent des «tough calls» de la part des gestionnaires en région, alors même qu'ils n'en font pas eux-mêmes, réduisant ainsi leur crédibilité auprès des précédents;

6. À ce premier clivage centre/périphérie, s'en conjugue un second, lui aussi endémique, à savoir celui qui oppose le bureau régional de Revenu Canada aux unités de la même région, comme celle du District des aéroports, dont la bonne réputation et les réalisations enviables sont néanmoins connues dans l'ensemble de l'organisation;

7. Le soutien et la loyauté d'un gestionnaire, pour essentiels qu'ils soient à sa réussite, sont par trop souvent exercés eu égard aux supérieurs hiérarchiques, alors qu'ils devraient également l'être en fonction des subalternes et même du bas de l'organisation; ce problème s'explique en partie par l'accent mis sur la mobilité, au détriment de la continuité, de même que par le carriérisme et le butinage qui s'y conjuguent;

Sur la décision du transfert des activités et ses conséquences

1. La réaction générale envers les premières rumeurs d'un possible transfert des activités internationales, tant à Dorval qu'à Mirabel, était caractérisée par un scepticisme général qui s'est par la suite transformé en un rejet collectif de cette seule possibilité; alors que cette dernière entraîne une diminution de la qualité de vie au travail pour les employés de Mirabel, elle entraîne une augmentation de celle des employés de Dorval;
2. En tant que premier gestionnaire régional des unités de Douanes et Accise de Mirabel et Dorval, il faut adapter l'organisation au changement provoqué par des décideurs externes, il faut, en ce sens, jouer un rôle de facilitateur et de soutien au changement;
3. À ce niveau managérial, la décision est tout à fait logique en ce qu'elle s'inscrit dans une stratégie globale visant à accroître le trafic aérien total des aéroports de Montréal (Mirabel et Dorval); il est, de surcroît, beaucoup plus simple d'un point de vue logistique de déplacer les vols internationaux de Mirabel vers Dorval, soit environ vingt (20) vols quotidiens, que de déplacer ceux domestiques et continentaux de Dorval vers Mirabel, soit environ cent cinquante (150) vols quotidiens;
4. Le nombre de vols quotidiens à Dorval depuis le transfert des activités internationales de Mirabel est donc passé de cent cinquante (150) à cent

soixante-dix (170), une très légère augmentation qui ne permet certes pas de justifier les critiques et les plaintes des résidents de la région ouest de l'île de Montréal; simplement dit, vingt (20) vols quotidiens de plus ou de moins sur cent cinquante (150) ne changent pas grand chose au volume sonore total du trafic de l'aéroport;

5. Le traitement médiatique du transfert des activités est discutable, ne serait-ce que parce que l'accent est presque toujours mis sur les problèmes et les difficultés, au détriment des progrès et des réussites, comme par exemple un impact très positif pour les activités du secteur des opérations commerciales des deux aéroports;

6. Les installations actuelles et celles futures de Dorval pourraient permettre de doubler le volume du trafic quotidien sans aucun problème; la capacité de croissance à long terme de l'ensemble des activités aéroportuaires de Dorval est donc passablement élevée;

7. La préparation organisationnelle au transfert des activités a été inclusive, le management et le syndicat se réunissant sur une base volontaire aux six semaines durant l'année qui a précédé ledit transfert;

8. La relation partenariale avec ADM durant le processus lié au transfert a été excellente, témoignant de la primauté de la transparence managériale et de la communication interhiérarchique au sein de l'organisation, de même que des excellentes relations patronales/syndicales; cela est une illustration supplémentaire de ce que la crédibilité managériale vient directement de la transparence et de l'intégrité; en définitive, la clé de la réussite du transfert des activités internationales repose sur tout ce qui précède;

9. La relation centre/périphérie, c'est-à-dire celle du district avec Ottawa, a elle aussi été excellente durant le processus lié au transfert desdites activités, témoignant d'un réseautage inter-régionale réussi; Ottawa n'a d'ailleurs pas

manqué de soutenir et de reconnaître les réalisations du district durant ce même processus; ce dernier a toutefois souffert de ce que le centre n'a réalisé aucune rencontre-consultation avec le district et/ou la région pour établir les objectifs et déterminer l'échéancier qui y sont liés;

Sur les autres changements significatifs

1. Le projet de l'Agence est problématique en ce qu'il s'inscrit en continuité avec celui de l'unification administrative de Douanes/Accise avec Impôt qui a été une erreur, ces deux organisations n'ayant rien en commun, rien à voir l'une avec l'autre;
2. Bien que le projet de l'Agence va probablement permettre une plus grande flexibilité au niveau de la gestion des ressources humaines, il va tout aussi probablement rendre plus difficile la collaboration et la coopération avec les autres organisations qui participent aux activités de prévention et de sécurité publique, comme la Gendarmerie royale du Canada et les corps policiers;

Sur les perspectives d'avenir dans la fonction publique fédérale

1. Il y a eu un rapprochement des management public et privé, mais il y aura toujours des éléments de distinction, comme par exemple la diversité et la complexité des activités/problèmes du secteur public, plus élevées qu'elles ne le seront jamais dans l'entreprise privée;

Retour théorique sur le syndrome du survivant: une interprétation critique de l'étude de cas

L'information construite lors des entretiens non directifs mitigés suggère que les symptômes les plus couramment associés au syndrome du survivant, soit ceux de la colère, de la dépression, de la peur, de la méfiance

et de la culpabilité, sont inexistants auprès des agents et des superviseurs de douanes, tant à Mirabel qu'à Dorval. Bien que cette étude de cas présente des caractéristiques particulièrement propices à l'apparition, au développement et à la cristallisation subséquente du syndrome du survivant, nommément l'imprévisibilité de la décision, l'ampleur de la réduction des effectifs et une logique/justification décisionnelle inconnue ou contestée, ledit syndrome ne s'est jamais manifesté suite au transfert des activités internationales et à la réduction des effectifs qui se conjugue, dans le cas de l'aéroport de Mirabel, au dit transfert. Un certain deuil collectif⁴ a toutefois été nécessaire pour en accepter les conséquences tripartites, à savoir le départ des collègues qui ont quitté pour Dorval, le départ de ceux qui ont accepté une pré-retraite, de même que le départ des vols internationaux et des responsabilités qui s'y conjuguent. De courte durée et d'une intensité limitée, aux dires mêmes des participants, ce deuil collectif s'est progressivement estompé jusqu'à ce qu'il disparaisse complètement et ne saurait donc, d'aucune façon que ce soit, être confondu au syndrome du survivant, à moins de réduire ce dernier à un phénomène organisationnel d'une ampleur limitée, partiellement construit par le management en ce qu'il en suggère la nécessité auprès des employés et qui, de surcroît, s'estompe rapidement. Nul besoin d'insister sur ce qu'un tel réductionnisme le vide de son sens en tant que phénomène organisationnel significatif et, par-delà, en tant qu'effet pervers ou conséquence non voulue digne du moindre intérêt académique, soit-il théorique ou prescriptif. Cette période d'adaptation correspond à la phase dite de transition, c'est-à-dire à celle nécessaire aux employés pour accepter le changement provoqué par la

⁴ L'expression «deuil collectif» a été utilisée par plusieurs agents durant les entretiens pour qualifier la période d'adaptation qui a suivi le transfert des activités de Mirabel vers Dorval. Elle leur a été suggérée par le management pour mieux décrire ladite période d'adaptation.

décision du transfert des activités.⁵ L'attitude de résignation alors manifestée par les inspecteurs de douanes repose sur un simple constat d'impuissance collective, à savoir qu'on ne peut vraiment, au bout du compte, qu'accepter les conséquences d'un changement, aussi important soit-il, sur lequel on n'exerce aucune influence. Pragmatique et constructive, cette résignation collective ne permet toutefois pas de conclure pour autant que ce transfert n'a entraîné aucun effet pervers, aucune conséquence non voulue, au demeurant peut-être plus encore problématique que celles associées au syndrome du survivant.

On ne saurait trop insister sur ce que la décision du transfert des activités demeure encore, un an plus tard, largement incomprise. Celle-ci ne peut s'expliquer, du point de vue des agents et superviseurs de douanes, que par les distorsion, imprévisibilité et incohérence liées au processus politique qui, dans cette perspective péjorative, est en opposition directe à la gestion rationnelle. Autrement dit, du strict point de vue de la gestion stratégique, comme de celle de l'opérationnel, cette décision demeure incompréhensible. Sa rationalité est étrangère aux besoins spécifiques de Douanes et Accise: elle repose sur une vision plus politique que managériale, donc discutable, du développement économique de Montréal, qui se ferait ainsi encore une fois au détriment de celui de la périphérie, en l'occurrence la région de Mirabel. La difficulté de comprendre et d'accepter la décision n'est pas limitée aux seuls niveaux hiérarchiques des agents et des superviseurs de douanes, mais elle va jusqu'à celui des directeurs-adjoints, renforçant du coup la perception collective d'une politisation du processus décisionnel, au sens péjoratif du

⁵ Pour un exemple du discours psychologique sur la distinction entre le changement et la transition, voir William Bridges, *The Human Side of Organizational Change*, California, W. Bridges and Associates, 1993. Ce discours développé pour le contexte organisationnel est redevable, comme le suggère le précédent emprunt terminologique, à celui psychologique sur le processus de deuil. Voir, comme exemple de ce dernier, E. Kübler-Ross, *On Death and Dying* New York, McMillan, 1969.

terme, ayant conduit au transfert des activités internationales.

Un élément particulier de cette décision tient à ce que celle-ci a été, dès les premières rumeurs, fortement médiatisée et que, de surcroît, les médias s'y intéressent encore aujourd'hui d'une manière ponctuelle.⁶ En ce sens, la polémique publique qui entoure toujours cette décision lui confère une dimension soutenue d'incohérence, voir la réduit simplement à une erreur managériale qui s'inscrit dans une perspective de court ou de moyen terme et qui, par voie de conséquence, pourrait être réversible dans un avenir relativement proche. Elle revêt ainsi un élément d'éphémérité qui n'accompagne habituellement pas les décisions de cette ampleur et qui, par voie de conséquence, rend celle-ci d'autant plus difficile à accepter. La pérennité de la polémique publique qui entoure la décision du transfert constitue en soi un facteur important et soutenu de fragilité décisionnelle, elle frappe en quelque sorte cette décision d'un coefficient d'éphémérité qui concourt à accroître l'insécurité collective et, par-delà, à faire perdurer les effets pervers associés au syndrome du survivant. Mentionnons, à ce titre, la sortie récente du ministre du gouvernement du Québec Guy Chevrette qui avance on ne peut plus explicitement qu'il faudra bien un jour repenser cette décision et revenir en arrière, si ce n'est de tout simplement transférer l'ensemble des activités aéroportuaires de Dorval, c'est-à-dire non seulement celles internationales, mais aussi celles continentales et domestiques, vers

⁶ Voir, entre autres exemples, les textes journalistiques suivants: François Normand, «Le projet de Mirabel est loin d'être assuré», *Le Devoir*, jeudi 10 décembre 1998, B2; André Noël, «2005: une année d'enfer», *La Presse*, mercredi 3 février 1999, A3; André Noël, «Le transfert des vols de Mirabel à Dorval a créé peu d'emplois», *La Presse*, jeudi 4 février 1999; André Noël, «Dorval est déjà saturé», *La Presse*, vendredi 5 février 1999, A3; André Noël, «Le Vérificateur scrute la privatisation des aéroports», *La Presse*, dimanche 14 février 1999, A1 et A2; Gérard Bérubé, «Zone franche de Mirabel - Une structure légère», *Le Devoir*, jeudi 11 mars 1999, B2; Rollande Parent, «Allocution du président d'Air Canada - Le transfert à Dorval a eu des effets positifs», *Le Devoir*, mardi 23 mars 1999, B2.

Mirabel.⁷ Cette polémique n'est ni plus ni moins qu'un rappel incessant de la fragilité de la décision qui a entraîné, dans le cas de Douanes et Accise, la sévère réduction des effectifs. Du point de vue académique dominant sur le syndrome du survivant, la pérennité de cette polémique, source prononcée d'insécurité collective, devrait entraîner celle du syndrome du survivant. Comme nous le voyons ici, tel n'est pas le cas, suggérant du coup la fragilité théorique de cette logique essentiellement intuitive.

L'intérêt médiatique soutenu pour cette décision est d'ailleurs d'autant plus lourd de conséquences, d'autant plus significatif, que les diffusion et partage de l'information interne ont l'un et l'autre été déficients lors du processus conduisant au transfert des activités internationales. En d'autres mots, le traitement médiatique, bien que lui-même critiqué par les agents et les superviseurs de douanes, est d'autant plus influent auprès de ces derniers qu'ils jugent insatisfaisante l'information interne. Simplement dit, c'est la multiplicité des sources d'information qui réduit l'influence de chacune, comme c'est, suivant cette même logique, l'absence d'une information interne explicite et soutenue qui accroît l'influence de celle externe, nonobstant ses qualités et défauts particuliers.

Qu'il soit juste ou non, un tel constat n'est certes pas sans conséquence sur la perception qu'ont les agents de douanes de leur relation avec le ministère auquel ils sont rattachés, soit Revenu Canada. La décision du transfert est comprise comme une illustration manifeste de ce que les employés de Douanes/Accise n'exercent en réalité aucun pouvoir sur tous les changements significatifs qu'ils subissent au cours des années. En ce sens, celui-ci s'inscrit au sein d'une dynamique de continuité avec les autres

⁷ _____, «Chevrette plaide pour Mirabel», *Le Devoir*, jeudi 4 février 1999, A4; Martin Pelchat, «Chevrette envisage un retour à l'aéroport de Mirabel en 2005», *La Presse*, jeudi 4 février, 1999, B4; David McAusland, «Dorval: des déclarations regrettables de Chevrette», *Le Devoir*, vendredi 12 février 1999, B3.

changements significatifs qu'ont vécus les agents de douanes au cours des années, soit l'unification administrative entre Impôt et Douanes/Accise en 1994 et le concours particulier PM1/PM2 de 1990. Les projets de changement abandonnés, de même que ceux futurs déjà connus, exercent également une influence sur la perception qu'ont les individus d'un changement récent ou toujours en cours. Il faut se souvenir ici, dans le premier cas, du projet mort-né de l'unification administrative qui devait regrouper en 1993, avant le changement de gouvernement, l'ensemble des activités de sécurité publique, nommément les services correctionnels, la Gendarmerie royale du Canada et, évidemment, Douanes/Accise. Dans le second cas, il faut mentionner non seulement le projet de l'Agence, mais aussi celui du projet de loi sur les pouvoirs accrus, l'un et l'autre source d'attentes et d'inquiétudes.

La résistance au changement n'est pas seulement liée aux mérites et démérites associés à un quelconque projet, à ses présumés avantages et inconvénients, pas plus qu'elle ne s'explique par le prétendu conservatisme des individus/membres de l'organisation qui, victimes inconscientes d'un environnement bureaucratique immédiat et diffus hautement formalisé, donc relativement stable et prévisible, entretiendraient un préjugé défavorable envers tout projet de changement, soit-il modeste ou ambitieux. La résistance au changement s'explique plutôt, en partie, par les effets anticipées de celui-ci sur les relations de pouvoir, formelles et informelles, qui lient les individus les uns aux autres au sein de l'organisation. Tout changement, soit-il mineur, entraîne une redéfinition de ces relations, de ces jeux de pouvoir qui, invariablement, ne saurait être à l'avantage de tout un chacun. Certains y gagnent, d'autres y perdent. Le problème n'est donc pas seulement lié à la dimension conceptuelle du projet ou du changement, il ne tient pas qu'aux seuls mérites ou démérites de celui-ci. Il est aussi, et

peut-être même surtout, lié à la compréhension qu'ont les individus de ses effets futurs sur leur capacité dynamique de se mouvoir en tant qu'acteur organisationnel autonome et différencié.

Tel que précédemment suggéré, cette résistance tient aussi à ce que tout nouveau projet, tout nouveau changement, est aussi évalué et compris à la lumière des projets antérieurs, de ceux réussis comme de ceux avortés, des projets futurs comme de surcroît de ceux promis qui, pour une raison ou une autre, sont demeurés lettre morte, et non pas seulement, encore un fois, en fonction de leurs prétendus mérites et démérites intrinsèques, de leurs prétendus avantages et inconvénients respectifs. L'effet des discours et des projets managériaux est en ce sens cumulatif, chacun s'additionnant, sinon se multipliant, à tous les précédents. Il n'y a jamais de table rase, jamais de recommencement à zéro. Tous ces précédents constituent une contrainte institutionnelle de laquelle ne saurait vraiment s'émanciper aucun des individus-membres de l'organisation. En ce sens, et contrairement à ce que suggère une compréhension dichotomique, tout changement significatif comporte des éléments de rupture, ne serait-ce que parce qu'il s'agit, après tout, d'un changement, de même qu'il comporte toujours des éléments de continuité en ce que sa compréhension et, par-delà, ses chances de réussite subséquentes sont conditionnées par les autres changements significatifs, de tout ordre, qui l'ont précédé. Cette difficulté, pourtant déjà élevée, de rompre avec les modes de pensées actuels, avec les intérêts matériels et affectifs, avec les relations de pouvoir cristallisées par le contexte institutionnel présent, est à son tour exacerbée par celle d'évaluer toute proposition de changement autrement qu'en vertu des dits modes de pensées actuels et, ainsi, demeurer victime d'un incessant cercle vicieux, lui-même invisible. En ce sens, le contexte institutionnel, celui immédiat et diffus, n'influence pas seulement

le choix et la compréhension des moyens et des stratégies privilégiés, soient-ils discursifs ou autres, pour atteindre certains objectifs/enjeux, mais aussi la définition et la compréhension elles-mêmes de ces derniers.

À un niveau différent, mais complémentaire, il faut souligner la coexistence, parfois difficile, de deux identités collectives distinctes, d'un sentiment d'appartenance fractionné de manière inégale entre, d'un côté, Douanes et Accise et, de l'autre, Revenu Canada. Alors que la première identité collective, plus immédiate et volontaire, peut se comprendre comme une allégeance-complicité envers Douanes / Accise et son mandat de sécurité publique, la seconde identité collective, plus diffuse et forcée, doit plutôt être comprise comme une allégeance-antagonisme envers Revenu Canada et sa stratégie managériale de qualité du service, de même qu'envers le clientélisme qui donne tout son sens à cette dernière. Si la première est une source de fierté, la seconde est une source d'inquiétude. Ce clientélisme représente un facteur supplémentaire de marginalisation et d'exclusion en ce qu'il met l'accent sur la rapidité et la qualité du service aux usagers, au détriment des activités de prévention et de sécurité publique auxquelles s'identifient avant tout, et très fortement, les agents de douanes.

L'absence d'un point d'équilibre suggère une tension croissante entre les différentes missions de Revenu Canada et, par surcroît, entre les différentes facettes du travail de l'agent de douanes. En ce sens, l'accent managérial sur cette seconde identité collective, celle dite de l'allégeance-antagonisme, ne peut se faire qu'au détriment de la première, celle dite de l'allégeance-complicité, participant d'autant à sa marginalisation, sinon à sa négation managériale, alors même que les textes de construction identitaire insistent longuement, comme le suggère le chapitre précédent, sur ce que la primauté est mise sur l'élément humain de la fonction publique du Canada,

sur ce que la ressource première du secteur public fédéral, la source de valeur ajoutée de ce dernier, vient de la compétence et du dévouement de ses fonctionnaires. Malgré ce que postule implicitement ce management du troisième type, la recherche d'un point d'équilibre entre ces deux identités collectives est, par définition, chimérique, chacune de celles-ci reposant sur l'absence de l'autre, chacune de celles-ci étant aussi forte que sera faible l'autre.

L'accent mis sur la dimension commerciale et économique des activités de Douanes et Accise, au détriment de celles de sécurité publique, va ainsi dans le sens contraire de ce discours managérial de *La Relève* qui insiste sur la nécessité de reconstruire, à travers son parti pris pour l'action, la fierté et l'espoir communs des fonctionnaires, bref de redonner un sens à la carrière dans la fonction publique fédérale. Loin de concourir à l'atteinte de ce dernier objectif, cet accent commercial et économique, auquel se conjugue le clientélisme, s'attaque plutôt, à travers la marginalisation de leur mandat de sécurité publique, à la source même de la fierté des agents de douanes, fragilisant d'autant, voir niant, le sens de leur carrière dans la fonction publique fédérale. Force est d'admettre qu'on peut difficilement craindre effet pervers plus prononcé que celui qui se traduit, comme c'est le cas ici, par l'exact contraire de ce qui est au départ recherché.

Encore faut-il ajouter l'existence d'un clivage interhiérarchique très marqué entre, d'un côté, le directeur et les directeurs-adjoints et, de l'autre, les agents et les superviseurs de douanes, malgré les responsabilités managériales limitées de ces derniers, eu égard à l'importance relative des deux grandes missions de Douanes/ Accise, à savoir celle du développement commercial et économique et celle de la sécurité publique. Alors que les premiers mettent fortement l'accent sur le développement commercial et

économique, sur ce que l'organisation est devenue un important agent économique, les seconds insistent plutôt sur la primauté de la sécurité publique, sur ce que seule leur organisation peut garantir celle-ci dans les aéroports de Montréal (et d'ailleurs). À ce titre, les orientations managériales du clientélisme et de la qualité du service sont tout autant une source de progrès et de fierté pour les premiers qu'une source de confusion, sinon de régression, pour les seconds.

Bien que problématique, rien de cela n'est en soi surprenant, le mimétisme du management public envers celui privé et la construction des nouveaux interfaces identitaires qui en découlent ne revêtant, évidemment, une importance symbolique que pour le premier groupe. Et si un tel mimétisme, duquel on se défend évidemment toujours, est possible à travers le clientélisme et la qualité du service, l'un et l'autre éléments constitutifs du management du troisième type, il est impossible à travers la primauté du mandat de sécurité publique, celui-ci n'ayant pas d'équivalent, ni même de comparable, au sein de l'entreprise privée. Ce mimétisme est d'ailleurs d'autant moins surprenant ou incongru que les éléments de distinction entre les secteurs public et privé, outre la complexité de la gestion publique et la diversité de ses enjeux, tiennent aujourd'hui essentiellement, selon le directeur et les directeurs-adjoints, à la lourdeur et à la rigidité systémiques du secteur public, bref aux dimensions problématiques, sinon archaïques, avec lesquelles n'a pas à composer le management du secteur privé. Le mimétisme inavoué envers ce dernier est considéré positif en ce qu'il permet, selon ces mêmes gestionnaires publics, d'éliminer ces lourdeur et rigidité systémiques, elles-mêmes sources d'inefficience et d'inefficacité chroniques. Le prestige du management privé est donc élevé auprès de ces gestionnaires publics qui n'ont pourtant aucune expérience personnelle de

l'entreprise privée. Peut-être l'est-il en fait d'autant plus que ces derniers ne la connaissent pas ?

À tout cela, s'ajoutent les changements qualitatif et quantitatif des fonctions/responsabilités de l'inspecteur de douanes, comme d'ailleurs du contexte organisationnel immédiat, tous considérés négatifs. Alors que pour ceux restés à Mirabel la complexité du travail et, par-delà, l'intérêt que celui-ci revêt, se sont considérablement atténués, ceux qui ont quittés pour Dorval doivent non seulement composer avec une culture organisationnelle qui, selon leurs dires, est fort différente, mais encore ceux-ci se retrouvent-ils dans un environnement de travail nettement moins stimulant et, de ce fait, moins propice au dépassement de soi. Le problème est peut-être, dans cette perspective, plus significatif pour Mirabel que pour Dorval. En effet, l'environnement de travail immédiat ne doit-il pas être considérablement amélioré à Dorval au cours des deux ou trois prochaines années ? Et l'expertise propre aux agents/inspecteurs de vols internationaux ne devrait-elle pas se développer progressivement à Dorval au cours de cette même période ? Rien de cela ne s'attaque toutefois au clanisme et à l'absence de collaboration entre collègues qui, l'un et l'autre, caractérisent la culture organisationnelle de Douanes/Accise à Dorval.

En définitive, le transfert des activités internationales et la réduction des effectifs participe plus à la cristallisation d'une perception, déjà existante, de marginalisation et d'exclusion collectives, qu'à la création d'un phénomène organisationnel nouveau et différencié, nommément le syndrome du survivant. En ce sens, le transfert des activités souligne à gros traits, une fois de plus, le caractère réduit, sinon inexistant, du pouvoir décisionnel qu'exercent les agents de douanes sur leur environnement organisationnel immédiat et diffus et, par-delà, sur la nature concrète de

leur travail et responsabilités, comme d'ailleurs le peu de pouvoir qu'exerce, en tant qu'acteur institutionnel, Douanes et Accise envers et à l'intérieur de Revenu Canada. Le phénomène de marginalisation ou d'exclusion déborde ainsi les seuls agents de douanes pour atteindre Douanes et Accise en tant qu'organisation et, par-delà, participer à une érosion qualitative de l'identité collective liée à cette dernière, illustrant du coup la nature consensualiste de la participation que privilégie ce management du troisième type, de même que l'absence, due à leur exclusivité mutuelle, de celle critique.

Chapitre 6:
Syndrome du survivant et métaphore syncréto-politique:
vers la pérennité d'une culture organisationnelle de désabusement

Ce sixième et dernier chapitre a pour objectif central d'explicitier le principal effet pervers, la principale problématique macromanagériale, de la réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada, à savoir cette culture organisationnelle de désabusement, dont la nature, l'essence et la dynamique, bref la compréhension théorique construite dans les pages suivantes, s'éloigne sensiblement des perspectives ou paradigmes courants de la littérature spécialisée sur la culture organisationnelle qui, comme nous le verrons, pêche plus souvent qu'autrement par dérive taxinomique.

Ce chapitre insiste aussi sur ce que la rupture du contrat éthico-politique, souvent dit psychologique, entre l'individu et l'organisation, n'est pas, dans le cas de la fonction publique fédérale du Canada, un effet pervers de la réduction des effectifs, mais plutôt un effet pervers, d'autant plus lourd de conséquences qu'il s'inscrit dans un espace/temps beaucoup plus grand, du nouveau management public lui-même. En ce sens, le discours critique développé à travers cette dissertation théorique éclabousse tout autant cette dernière littérature spécialisée que celles sur le syndrome du survivant et la réduction des effectifs. Nous discuterons aussi de la surenchère rhétorique pérenne qui entoure cette notion/capacité, stratégique et incontournable au sein des études managériales, du leadership organisationnel, ainsi que de son potentiel limité, voir inexistant, de participer d'une manière concrète, directe et significative à la résolution de cet effet pervers qu'est la culture de désabusement et, par-delà, de soutenir le changement organisationnel et de souscrire du coup à la modernisation de la fonction publique fédérale.

En définitive, il devrait être évident suite à la lecture de chapitre que cette culture organisationnelle de désabusement, qu'il ne faut confondre ou réduire ni au cynisme organisationnel ni à l'aliénation bureaucratique, représente un défi macromanagérial beaucoup plus significatif, beaucoup

plus problématique, que ne l'a jamais été cette construction académique du syndrome du survivant. Alors que ce dernier peut prétendument être résolu sans une remise en cause fondamentale du management dit renouvelé, le management du troisième type discuté dans le quatrième chapitre, la culture de désabusement ne peut s'amenuiser d'une manière autre que cosmétique sans une telle remise en cause fondamentale, sans que ne soient privilégiées de nouvelles conceptions des individus et des groupes dans l'organisation, sans que ne soient valorisés de nouveaux rapports interactionnels entre tout un chacun de ces acteurs organisationnels.

Sur la rupture du contrat éthico-politique entre l'individu et l'organisation ou le nouveau contrat psychologique

D'aucuns intéressés par la décroissance organisationnelle insistent longuement sur ce que l'apparition des symptômes associés au syndrome du survivant tient d'abord et avant tout à ce que la réduction des effectifs, en tant qu'exercice concret de planification managériale stratégique, brise le contrat éthico-politique, souvent dit psychologique, qui lie implicitement l'un envers l'autre l'individu et l'organisation, pour lui en substituer un nouveau, aussi différent qu'inattendu.¹ Nonobstant le rejet antérieur du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié, cette question demeure d'un intérêt central en ce que la possibilité de cette rupture ne dépend en rien de celle du syndrome du survivant. Bien que cette dynamique de rupture ne peut, pour les raisons explicitées au chapitre trois, être une cause de la naissance et du développement subséquent du syndrome du survivant, elle peut néanmoins constituer un effet pervers de

¹ Manfred F.R. Kets de Vries et Katharina Balazs, «The Downside of Downsizing», *Human Relations*, 1997, 50 (1), 11-50; Gary D. Kissler, «The New Employment Contract», *Human Resource Management*, Fall 1994, 33 (3) 335-352; Barbara Ettore, «Empty Promises», *Management Review*, July 1996, 85 (7), 16-23.

la réduction des effectifs. Toutefois, une telle dynamique de rupture ne peut logiquement jouer que dans les cas où les individus perçoivent leur relation avec l'organisation, la dynamique qui les lient à elle, comme s'inscrivant nécessairement dans une perspective à long terme et, à ce titre, bénéficiant d'une garantie de continuité et de stabilité.

En termes simples, ce contrat éthico-politique ou psychologique peut se résumer comme suit: en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière en son sein, le travail satisfaisant et/ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités. En ce sens, la rupture du contrat éthico-politique ne peut être évoquée comme cause du syndrome du survivant dans les cas où n'existe pas un tel contrat, une telle dynamique de stabilité et de continuité entre l'organisation et l'individu. Insistant sur ce point, le *Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique* dans la fonction publique fédérale suggère, dans son principal document de travail, que cette rupture présumée du contrat psychologique individu/organisation repose sur une incompréhension de la signification réelle du dit contrat psychologique.² Selon ce discours d'experts, la réduction des effectifs ne saurait d'aucune façon que ce soit constituer une rupture de ce contrat, celui-ci n'ayant jamais inclus une protection contre la réduction des effectifs puisque la taille de la fonction publique, en démocratie représentative, est corollaire de la définition des fonctions et du rôle de l'état et, à ce titre, demeure toujours la prérogative du seul pouvoir politique. Autrement dit, on ne saurait rompre ce qui n'a jamais existé.

Voilà une interprétation aussi étonnante que problématique, non

² Deputy Minister Task Force, *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, Ottawa, December 1996, 24.

seulement parce qu'elle est contraire à celle de la Cour suprême du Canada eu égard à la *Directive sur le réaménagement des effectifs* adoptée en 1991,³ mais encore et peut-être surtout parce qu'elle balaye du revers de la main la compréhension commune, celle reconduite par le plus grand nombre des fonctionnaires, de la sécurité d'emploi dans le secteur public fédéral, celle-ci reposant bel et bien sur l'existence d'un tel contrat psychologique, d'une telle dynamique qui lie l'organisation à l'individu et en fonction de laquelle ce dernier, toujours en échange d'un travail satisfaisant ou supérieur, se voit offrir des opportunités d'ascension hiérarchique sans cesse renouvelées et, par-delà, demeure protégé contre une telle possibilité, contre un tel facteur de négation de cette même sécurité d'emploi. Le Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet est d'ailleurs on ne peut plus explicite sur l'existence de ce contrat psychologique, qu'il qualifie même de traditionnel, illustrant alors son caractère consacré:

Le contrat de travail traditionnel entre les fonctionnaires fédéraux et le gouvernement était fondé sur l'assurance d'une sécurité générale d'emploi dans l'ensemble de la fonction publique. Les changements des dernières années ont conduit le gouvernement à revoir certains éléments de ce contrat tout en restant attaché à son esprit. Qui plus est, la redéfinition continue du rôle de l'état entraînera forcément d'autres changements aux conditions générales de travail.⁴

L'existence d'un contrat psychologique basé sur une telle croyance partagée, que d'aucuns n'hésitent pas à appeler *basic bargain*,⁵ exprimant du même coup son caractère fondamental, est donc non seulement juste d'un point de vue juridique, mais encore est-elle celle jusqu'alors reconduite par le plus haut fonctionnaire dans un de ses grands textes d'orientation

³ *Canada c. Alliance de la fonction publique*, 1993, 1 R. C.S. 941, 943.

⁴ Bureau du Conseil privé, *Troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1995, 34.

⁵ Mitchell, *Ethics and Values in the Public Service*, 6.

symbolique et de construction identitaire, comme de surcroît par ceux qui se penchent sur la question de la sécurité d'emploi dans le secteur public fédéral.⁶ Fondamental et consacré, ce contrat psychologique n'est toutefois pas tant remis en question par la réduction des effectifs elle-même que par un phénomène de fond, à la fois antérieur et toujours en cours, s'inscrivant dans une dynamique temporelle beaucoup plus longue que celle, ponctuelle, de la réduction des effectifs, nommément la contractualisation des emplois.

Le point essentiel ici est que le contrat psychologique traditionnel, dont l'existence ne peut être nié, ne touche que les individus occupant des fonctions/responsabilités permanentes s'inscrivant dans le long terme ou, comme précédemment suggéré, jouissant d'une garantie de continuité et de stabilité. Seuls ces derniers peuvent être logiquement frappés par la rupture de ce contrat psychologique et, dans la logique organo-mécaniste du discours sur le syndrome du survivant, développer les symptômes qui lui sont associés. Par voie de conséquence, tous les individus occupant des fonctions temporaires, tous les individus liés à l'organisation par un contrat de travail individuel et à court terme, peut-être ni renouvelé ni renouvelable, ne saurait développer les symptômes associés audit syndrome. Puisqu'on ne peut évidemment dénoncer la rupture d'un contrat éthico-politique qui n'a jamais existé, la précarisation croissante des emplois et la marginalisation concomitante des individus qui les occupent, constituerait donc, dans cette même logique, un facteur d'immunisation, pour emprunter la métaphore biomédicale, contre le syndrome du survivant.

Il y a donc deux tendances lourdes et antinomiques eu égard au syndrome du survivant, à savoir: la réduction des effectifs ou la décroissance

⁶ Voir Louis Borgeat, *La sécurité d'emploi dans le secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 89-94; William A.W. Neilson (sous la direction de) *Getting the Pink Slip - Severances and Firings in the Senior Public Service*, Toronto, Institute of Public Administration of Canada, 1991, 1-17.

organisationnelle, bien entendu, et la contractualisation des emplois. Alors que la première est la cause principale présumée du syndrome du survivant, la seconde la rend non seulement improbable, mais encore impossible. À la lumière du discours dominant sur le syndrome du survivant, et malgré les prétentions humanistes desquelles celui-ci se réclame ponctuellement, on en vient à conclure que la réduction des effectifs et la contractualisation des emplois constituent, toujours au sein de cette même dérive biomédicale, une combinaison aussi efficace et efficiente qu'involontaire pour éviter le syndrome et les symptômes qui lui sont associés. D'un point de vue éthico-politique, force est d'admettre pour quiconque se refuse à considérer les individus comme une simple ressource ou capital (humain) parmi d'autres (financière, logistique et autres), qu'il s'agit là d'un bien triste constat. Dans la mesure où cette contractualisation des emplois est bel et bien une tendance macromanagériale lourde non seulement dans le cas de la fonction publique fédérale, mais encore pour l'ensemble du marché du travail au Canada, ne faudrait-il pas conclure, dans la logique même de la dérive biomédicale, que le syndrome du survivant n'est, au plus, qu'une pathologie/pathogénie organisationnelle en voie de disparition au fur et à mesure que s'intensifie la précarisation des emplois par le biais de leur contractualisation? Et ce n'est pas tout.

Le nouveau contrat psychologique⁷ qui s'établit entre l'individu et l'organisation suite à la réduction des effectifs et duquel provient, selon le discours dominant sur le syndrome du survivant, certains des symptômes qui lui sont associés comme ceux de la peur, de la méfiance et de l'insécurité, s'inscrit en parfaite communauté de lettre et d'esprit avec les valeurs du nouveau management public. Intra (entre)preneurship, autonomie, liberté

⁷ Voir le tableau 1 de la page suivante.

managériale, flexibilité et habilitation/empouvoirement, pour ne nommer que ceux-ci, sont autant d'éléments constitutifs communs du nouveau contrat psychologique et du nouveau management public.⁸

Tableau 1: Éléments constitutifs du nouveau contrat psychologique

<u>Postulats implicites</u>	<u>Stratégies</u>	<u>Résultats</u>
Relation d'emploi situationnelle	Bénéfices marginaux flexibles et transférables Disparition de la distinction entre les emplois à temps plein, à temps partiel et temporaires	Capital humain flexible
Récompense pour la performance individuelle est la reconnaissance de la contribution et signification	Enrichissement du travail et participation Philosophie de la qualité Équipes de travail auto-dirigées Systèmes non-hiérarchiques de récompense pour la performance	Capital humain motivé Capital humain investi dans tâches, fonctions et reponsabilités
Management est habilitant (empouvoirement)	Autonomie de l'employé Pas de soins et bienveillance managériale envers les employés Pas de plans de carrière à long terme Attitude managériale dite de «tough love»	Capital humain habilité
Loyauté individuelle renvoie à la responsabilité et au travail de qualité	Profil de carrière non traditionnels Processus in/out Choix de l'employée Intensification de la diversité du recrutement	Capital humain responsable
Contractualisation explicite de l'emploi	Planification de l'emploi à court terme Aucun engagement à vie Aucune attente de relation à long terme	Dynamique relationnelle individu/organisation est liée au travail de qualité

Source: Noer, *Healing the Wounds*, 158.

⁸ Voir le tableau 2 de la page suivante.

 Tableau 2: éléments constitutifs du nouveau management public et de l'administration publique dite traditionnelle

<u>Éléments constitutifs</u>	<u>Nouveau management public</u>	<u>Administration publique dite traditionnelle</u>
Focus	Clients	Citoyens et communautés
Moyens privilégiés	Management	Elaboration et conception de politiques publiques
Caractéristiques des fonctionnaires	Entrepreneur (action)	Analyste (réflexion)
Valeurs	Entrepreneurship Liberté managériale Flexibilité Créativité Enthousiasme Prise de risques	Responsabilité ministérielle Prudence Stabilité Éthique Probité Équité Transparence
Vocabulaire	Service aux clients Qualité Compétences Managérialisme Empouvoirement Privatisation	Intérêt public Démocratie Équité sociale Respect du processus
Culture	Secteur privé Innovation Management des affaires Imputabilité des résultats Dichotomie politique/administration	Bureaucratie (hiérarchie) Fonctionnalisme Stabilité Imputabilité des processus Continuum politique/administration
Structures	Fonction publique en tant qu'unités organisationnelles Unité simple et frugal Mécanisme du marché Décentralisation	Fonction publique en tant que grande institution Ministère grand et complexe Système inter-organisationnel Centralisation

Source: Mohamed Charih et Lucie Rouillard, «The New Public Management», dans Mohamed Charih et Arthur Daniels (sous la direction de) *New Public Management and Public Administration in Canada/Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, The Institute of Public Administration in Canada, 1997, 31.

Tableau 3: Dynamique d'innovation des éléments constitutifs communs du nouveau contrat psychologique et du nouveau management public

Valeurs	de la prudence-stabilité à la créativité-flexibilité
Stratégies	de la centralisation-homogénéité à la décentralisation-hétérogénéité
Métaphore organisationnelle	de la mécanique à l'organique
Nature du management	du paternalisme à l'habilitation (empouvoirement)
Attitude de l'employé	de la dépendance à l'autonomie-intrapreneurship
Dynamique relationnelle individu/organisation	du carriérisme à la contractualisation ou du long terme ou court terme (situationnel)
Locus du contrôle/évaluation	du respect des processus à l'atteinte des résultats

Source: construction originale à partir des principaux éléments des tableaux précédents.

Et là ne se limite pas leur convergence conceptuelle et théorique. Le tableau 3 illustre bien, dans cette perspective, la dynamique d'innovation commune sur laquelle repose ces dits éléments constitutifs, soulignant la convergence de stratégies, de valeurs, de vision et, par-delà, d'intérêts qui lie l'un à l'autre le nouveau contrat psychologique et le nouveau management public. Ceux-ci entretiennent ainsi une relation de complémentarité, voir même de substituabilité, ne serait-ce qu'en ce sens où le nouveau contrat psychologique se confond dans l'ensemble ou le projet plus large qu'est le nouveau management public, suggérant que la distinction fondamentale entre ces derniers en est une par inclusion: le nouveau contrat psychologique, au même titre que la contractualisation des emplois de laquelle il découle, doit être compris comme un élément constitutif du nouveau management public. En ce sens, en ce que l'intensification et la diffusion du nouveau management public en tant que projet managérial

stratégique précède de plusieurs années la réduction des effectifs,⁹ autant eu égard à la fonction publique fédérale prise dans son ensemble que dans le cas plus particulier de l'unité organisationnelle du chapitre précédent, la rupture présumée du contrat éthico-politique entre l'individu et l'organisation renvoie donc à celui-ci et non pas à la réduction des effectifs elle-même.

Encore faut-il bien insister sur ce que les prétentions de distinction et d'innovation qui sont explicitées au tableau 3 ne sont pas toutes aussi prononcées, ni aussi significatives, les unes que les autres. Si certaines de celles-ci ne sont que rhétoriques, d'autres sont au contraire bel et bien et bien réelles. La nature du management, par exemple, demeure encore et toujours aussi paternaliste, celui-ci ne faisant vraiment au bout du compte, comme précédemment discuté, que souscrire à la participation consensualiste plutôt qu'à celle critique ou, en d'autres mots, que privilégier la marginalisation et l'exclusion collectives, au détriment de l'empouvoirement réel, de celui qui touche, par-delà l'opérationnel, le stratégique lui-même. Si les prétentions d'innovation et d'enrichissement de la métaphore organisationnelle et de l'attitude recherchée de l'employé sont, comme le suggèrent les chapitres précédents, pour le moins douteuses, on ne saurait par contre trop mettre l'accent sur la primauté de la dynamique relationnelle qui lie l'un à l'autre l'individu et l'organisation, dont la rupture, faut-il bien insister, renvoie à la montée du nouveau management public lui-même qui, à ce titre, peut être compris comme un exercice de redéfinition des identités organisationnelles et de reconfiguration du rapport individu/organisation, et non pas, comme l'avance le discours dominant, à la réduction des effectifs.

⁹ Bien qu'il soit impossible de déterminer le moment précis où le nouveau management public est introduit, on s'entend habituellement sur ce que celui-ci connaît une progression marquée dès le début des années quatre-vingts. Sur cette question, voir Donald Savoie, *Thatcher, Reagan, Mulroney - In Search of a New Bureaucracy*, Toronto, University of Toronto Press, 1994.

L'idée essentielle ici n'est pas de suggérer que cette dernière, en tant que décision/processus managérial, est sans conséquence non voulue ou effet pervers, mais plutôt d'avancer que celui-ci est d'autant plus pervers, d'autant plus significatif et problématique, pour le management comme pour les individus-membres de l'organisation, qu'il s'inscrit au sein d'une dynamique de continuité avec le nouveau management public lui-même et, plus spécifiquement, avec les changements organisationnels significatifs qui en découlent, ceux subis au fil des années comme au fil des initiatives et des velléités managériales, de même que de ceux abandonnés ou mort-nés, tout autant que de ceux anticipés, à tort comme à raison.

Les cultures organisationnelles: de l'outil de manipulation et de contrôle managérial au processus social

Bien qu'elle soit fondamentalement un objet d'étude théorique ou un domaine de recherche empirique, la culture organisationnelle est aussi cette école de pensée ou ce courant académique qui insiste longuement, à travers une perspective promanagériale, sur la nécessité de mieux identifier et comprendre les valeurs, les normes, les croyances, les attitudes et, par-delà, les régularités de comportements qui façonnent les interactions sociales dans une organisation donnée. L'objectif explicite de cette école de pensée est d'accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles, telles que définies et compris par le management, plus souvent qu'autrement en mettant l'accent sur une métaphore de rupture où le changement et la redéfinition continue des fonctions/responsabilités et des rôles institutionnels, de leur dimension informelle autant que formelle, s'articule par le biais d'une culture partagée, comprise comme un facteur/élément de convergence identitaire par lequel et à travers lequel les individus-membres de l'organisation se reconnaissent,

s'identifient et se comprennent d'autant mieux les uns les autres que ladite culture est partagée par le plus grand nombre. En ce sens, l'élément culturel de l'organisation est considéré une source directe d'efficacité et d'efficience organisationnelles lorsqu'il renvoie à ce facteur de convergence, tout autant qu'il devient ou demeure une source d'inefficacité et d'inefficience lorsqu'il renvoie, au contraire, à un facteur de divergence. Soucieux de dépasser les limites et les excès mécanistes des approches insistant sur les structures et les techniques, ce courant protoculturel, cet accent mis sur l'élément humain de l'organisation, tient en quelque sorte à une redécouverte de la primauté de l'individu et de l'interaction sociale comme facteur de productivité. Insistant sur l'hétérogénéité conceptuelle,¹⁰ d'aucuns avancent que cette perspective organisationnelle est fragmentée au niveau théorique comme suit:

Tableau 4: Éléments de distinction de la culture organisationnelle selon les grands courants de la théorie de l'organisation

Mécaniste	La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation.
Humaniste	La culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par des personnes dans une organisation.
Systémique	La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe.
Politique	La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans l'organisation.
Culturelle	La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs partagées par des personnes et qui définissent une organisation.
Cognitive	La culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

Source: Yves Bertrand, *La culture organisationnelle*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1991, 9.

¹⁰ L'accent est souvent mis sur cette hétérogénéité conceptuelle de la culture organisationnelle au sein de la littérature spécialisée, celle-ci entraînant autant d'efforts taxinomiques dont la répétition n'a d'égale que l'excès sémantique. Pour une illustration convaincante, voir Diane C. Pheysey, *Organizational Cultures - Types and Transformations*, New York, Routledge, 1993.

Pour toute intéressante qu'elle puisse sembler, cette taxinomie n'est pas sans souffrir d'un problème pourtant fondamental, à savoir celui de la non exclusivité mutuelle de ses catégories. En fait, dans la mesure où la distinction analytique est ténue, voir peut-être tautologique, entre plusieurs éléments constitutifs de ces courants, cette taxinomie nuit tout autant qu'elle aide. Comment peut-on tracer une démarcation rigide entre l'ensemble des faits du courant mécaniste et le sous-système de celui systémique ou encore l'ensemble des connaissances de celui cognitif ? Et que penser d'un courant politique qui n'inclut que la seule dimension conflictuelle des interactions sociales, comme d'ailleurs d'un courant culturel qui, au contraire, ne retient que leur seule dimension consensuelle ? Alors que le politique est réduit au conflit, le culturel et l'humaniste sont l'un et l'autre réduits à l'entente, voir à l'harmonie. Si fortement parcellisée, chacune de ces visions de la culture organisationnelle ne peut respecter ses prétentions de distinction qu'au prix, par trop élevé, de construire une interprétation analytique si réductionniste qu'elle devient presque sans intérêt, tant dans une perspective de recherche appliquée que dans une perspective de recherche fondamentale. Encore faut-il ajouter que cette taxinomie de la culture organisationnelle est intéressante en ce qu'elle reflète bien l'état de confusion dans lequel baigne cette dernière, autant comme objet d'étude que comme connaissances accumulées.¹¹ Même une simple classification dualiste de la culture organisationnelle selon les approches fonctionnaliste et symbolique ne parvient pas à surmonter cet état de confusion endémique, comme le suggère, malgré lui, le tableau suivant :

¹¹ Pour une discussion intéressante de cette question, de même que pour un survol de son évolution au cours des quelques trente dernières années, voir Peter Hawkins, «Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity», *Human Relations*, 1997, 50 (4), 417-

Tableau 5: La culture organisationnelle: Éléments de distinction théoriques et empiriques des approches fonctionnaliste et symbolique

Dimension	Fonctionnalisme	Symbolisme
Principale question analytique	Quelles sont les fonctions de la culture eu égard à la survie de l'organisation ?	Quelle est le sens ou la signification de l'organisation pour ses membres ?
Postulat analytique	La culture se développe à travers l'activité organisationnelle de résolution de problèmes	La culture se crée à travers la construction et la reconstruction de la signification
Cadre analytique	Cadre universel basé sur les niveaux et les fonctions de la culture	Contexte spécifique à l'organisation
Mode analytique	Catégorisation: Taxinomie des éléments culturels et de leur relation	Association: Interprétation des différentes significations et de leurs associations
Méthode analytique	Clinique	Ethnographique
Résultat analytique	Modèle théorique basé sur les caractéristiques générales	Texte narratif insistant sur la dimension unique
Prétention analytique	Diagnostic	Compréhension

Source: Majken Schultz, *On Studying Organizational Cultures : Diagnosis and Understanding* New York, Walter de Gruyter, 1995, 150.

Ainsi, par-delà ces éléments de distinction dits fondamentaux, les approches fonctionnaliste et symbolique, comme l'admet d'ailleurs Schultz lui-même, partagent des caractéristiques communes elles-mêmes centrales, à savoir:

The similarities between functionalism and symbolism are to a large extent shared by most cultural studies within both organizational theory and anthropology. The notion of culture as pattern(s) that are developed, learned and transmitted among members of organizations, has been taken for granted by most culture researchers and has focused their attention on the more regular and habitual aspects of organizational life. Also, the

assumption of relations between the deep, underlying cultural patterns and the more superficial expressions of culture has dominated both perspectives, whether the relations have been elaborated within a predefined vertical model or have been explored in the study of associated symbolic expressions.¹²

En fait, comme le suggère d'ailleurs le début de ces propos, ces éléments communs ne sont pas propres aux approches fonctionnaliste et symbolique, mais plutôt à l'objet d'étude lui-même, à la notion de culture elle-même, soit-elle organisationnelle ou anthropologique. En ce sens, ces deux écoles de pensée ne sont pas liées entre elles par certains de leurs éléments constitutifs respectifs, mais simplement par ceux de leur objet d'étude, évidemment partagé. La similarité de ces deux grandes perspectives tient plutôt à autre chose, au demeurant encore plus significatif, encore plus problématique eu égard à leurs prétentions respectives de distinction et d'enrichissement, ainsi que d'exclusivité mutuelle.

Contrairement à ce qu'avance le tableau précédent, qu'il s'agisse de la principale question analytique, du postulat analytique, du cadre du mode ou encore de la méthode analytiques, aucune de ces dimensions ne repose sur l'exclusivité mutuelle des perspectives fonctionnaliste et symbolique. En effet, rien n'empêche un discours théorique iconoclaste de s'intéresser au sens que les membres construisent de manière incrémentale mais soutenue, à travers les interactions dynamiques qui les lient les uns aux autres, de leur organisation, de leurs fonctions/responsabilités, comme de celles des autres, et de s'intéresser à la dimension fonctionnelle, de celle souhaitée comme de celle réelle, de la culture organisationnelle en tant que projet managérial. De la même manière, il ne saurait y avoir de résolution de problèmes qui ne repose pas sur une construction et reconstruction, à la fois antérieures et concomitantes, du sens et de la signification des éléments constitutifs de

¹² Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, 164.

ladite culture organisationnelle. La dichotomie présumée au niveau du cadre analytique renvoie vraiment à celle qui oppose la déduction à l'induction, alors même que chacune n'est vraiment possible qu'à travers l'autre, alors même que les deux ne sont pas, encore une fois, mutuellement exclusives mais éminemment complémentaires. En effet, «dans les deux cas, la pensée prend un risque, établit un compromis entre rigueur et invention. Dans les deux démarches de la pensée, l'important c'est de discerner l'essentiel, d'abstraire, de généraliser, de créer des concepts».13 Et cette complémentarité se poursuit pour chacune des dimensions présentées dans le tableau 6, certaines de celles-ci, nommément le mode et la cadre analytiques, étant d'ailleurs tautologiques, ou à tout le moins celui fonctionnaliste entraînant celui symbolique. Comment peut-on en effet distinguer l'universel du spécifique sans se pencher tout autant sur le second que sur le premier ? Comment peut-on établir une relation entre les éléments culturels retenus sans en connaître la signification et le sens ? Enfin, même au niveau de la prétention analytique, comment peut-on espérer établir un diagnostic qui ne repose pas sur la compréhension ?

A nouveau, contrairement à ce que suggère une compréhension dichotomique, et en accord avec une démarche derridéenne, la présence de chacun des termes binaires de ces dimensions implique celle de l'autre, le véritable clivage se trouvant ailleurs, le véritable clivage opposant plutôt les cultures organisationnelles, toujours au pluriel, en tant que représentations symboliques multiples à la culture organisationnelle, unique et homogène, en tant qu'outil/technique de contrôle et de manipulation managérial. Le projet émancipateur que contient la théorie critique des études managériales ne saurait venir que de la première, la seconde renvoyant au contraire à un

13 Grawitz, *Méthode des sciences sociales*, 16.

exercice d'ingénierie culturelle¹⁴ par lequel le management cherche à créer et, par-delà, exercer un pouvoir monopolistique d'orientation symbolique et de construction identitaire à travers l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire tout autant aux niveaux sociopsychologique et structurel, qu'au niveau de l'interface entre ce dernier et celui écologique. En d'autres mots,

This is not necessarily tied to large-scale efforts to manage corporate cultures, but is part of everyday leadership. This is regarded as symbolic action. Attention is drawn to certain things, and away from others. Language is carefully used. Objects and issues are framed in a particular light, encouraging certain understandings and sentiments, typically reflecting managerial interests and objectives - which sometimes may overlap with what may be seen as the interests of broader groups, and sometimes not. This control is centred around the ideas and meanings that management wants employee to embrace. Consequently, it implies the counteracting of a multiplicity of ideas and meanings which could hamper cooperation and the reproduction of the system.¹⁵

Ainsi, cette perspective protomanagériale repose, en accord avec la discussion des chapitres précédents, sur la valorisation/réification explicite de la participation consensuelle, tout autant qu'elle repose sur la négation concomitante de celle critique, elle-même considérée un obstacle virtuel à la coopération et la reproduction du système, que celle-ci insiste ou non sur le changement, le renouvellement et la modernisation, comme dans le cas qui nous intéresse. Et cette perspective est très exactement celle privilégiée par le discours dominant sur le syndrome du survivant. Brockner appelle, il y a maintenant plus de dix ans, à l'établissement d'un lien de recherche entre le syndrome du survivant et la culture organisationnelle.¹⁶ Pour louable que soit cet appel, celui-ci souffre d'une dérive utilitaire et managérialiste, la

¹⁴ L'expression d'ingénierie culturelle est celle de Mats Alvesson et Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York, Walter de Gruyter, 1992.

¹⁵ Mats Alvesson, *Communication, Power and Organization*, New York, Walter de Gruyter, 1996, 67.

¹⁶ Brockner, *The Effects of Work Layoffs on Survivors*, 250-252.

culture organisationnelle étant comprise comme un moyen, comme un outil susceptible d'être utilisé pour éviter ou endiguer le problème qu'est ledit syndrome. Pour emprunter les termes de cet influent auteur:

Moreover, the management of layoffs has more than mere theoretical implications concerning the role of culture in organizations. A practically important point is that the process of managing layoffs gives organizations the opportunity to reinforce the culture that it is trying to achieve. Given that the implementation of layoffs is frequently quite painful for all concerned, it is often viewed as a process to be «gotten through», rather than one that provides the organization with a real and important opportunity.¹⁷

Autrement dit, pour cette perspective, la réduction des effectifs doit être considérée une occasion privilégiée pour le management de mettre l'accent sur la culture organisationnelle en tant qu'exercice de manipulation, donc de contrôle, des valeurs, des normes, des croyances, des attitudes et, par-delà, des comportements. Non seulement cette perspective réductrice souffre-t-elle de ce que, par sa prétention organo-mécaniste, elle nie implicitement l'irréductible caractère social de toute décision/processus organisationnel, celle-ci échappant toujours, parce qu'elle est proprement social, au contrôle sociopsychologique ex ante, soit-il managérial ou autre, mais encore pêche-t-elle par naïveté, voir par présomption, en ce qui concerne l'exercice planifié du leadership, par trop souvent réduit à un moyen prétendument concret de soutenir le changement et de favoriser la participation collective sur laquelle celui-ci repose.

À la recherche du leadership: entre l'incommensurable et l'incontournable

Élément indissociable du management avec lequel il entretient une relation tantôt de complémentarité, tantôt de substituabilité, celle-ci

¹⁷ Brockner, *The Effects of Work Layoffs on Survivors*, 251.

étant parfois même tautologique, le leadership renvoie encore aujourd'hui d'abord et avant tout à des caractéristiques sociopsychologiques données, à des traits individuels particuliers, bref à des attributs personnels statiques qui permettent à leur possesseur de jouer un rôle central et distinctif au sein de l'organisation, d'occuper des fonctions/responsabilités d'une importance stratégique pour la survie de l'organisation, tout autant que pour faciliter le changement, le renouvellement ou encore la modernisation de ladite organisation. Si d'aucuns insistent sur ce que le leadership ne saurait être confondu avec le management, le premier étant au changement ce que le second est à la stabilité,¹⁸ les deux sont plus souvent qu'autrement imbriqués dans une dynamique exiguë qui réduit le premier à un élément constitutif incontournable du second. Simplement dit, un manager, soit-il public ou privé, doit être un leader. En ce sens, la distinction courante en est une par inclusion, le leadership faisant partie de l'ensemble conceptuel plus grand qu'est le management. Et quelles sont donc ces attributs personnels statiques, prétendument indissociables de leur possesseur, qui font de ce dernier un leader et sur lesquels repose le leadership ?

Bien qu'il demeure plus souvent qu'autrement indéfini,¹⁹ ce qui n'est pas sans surprendre pour un élément constitutif aussi stratégique, le leadership se comprend essentiellement en fonction de ce qu'est un leader, à savoir cet individu susceptible d'interpréter et de communiquer le sens des événements, comme celui de la complexité croissante des environnements structurel et écologique de l'organisation, de construire et de cristalliser par le partage intrahiérarchique d'une vision macromanagériale la confiance des

¹⁸ Richard A. Barker, «How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is ?», *Human Relations*, 1997, 50 (4), 343-362.

¹⁹ Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, Preager, 1991. L'auteur s'est penché sur 587 textes dont le titre inclut le terme leadership pour constater que 366 d'entre eux n'offrent aucune définition de ce dernier.

individus-membres de l'organisation, rejoignant non seulement leur tête, mais encore et surtout leur coeur, si ce n'est leur fort intérieur lui-même.²⁰

Plus spécifiquement, le leader doit posséder les attributs suivants:

1. Helicopterability - the ability to see the whole picture in both time and space.
2. Good judgement - the ability to make sound decisions based on facts, experience and intelligence.
3. Imagination - the ability to be creative and see opportunities beyond the obvious ones.
4. Analytical ability - the deductive intelligence to draw conclusions in a logical sequence from available facts.
5. Efficiency - the ability to make decisions of crucial importance to the enterprise with high productivity.
6. Ability to win trust and inspire respect.²¹

Présentés sous formes d'habiletés sociopsychologiques, ces attributs subjectifs sont censés témoigner de ce que «each individual leader acts in a certain way and displays a distinct set of character traits and behaviour patterns»,²² d'où la grande généralité de cette définition. Pour toute rhétorique que celle-ci soit, son principal problème se situe toutefois à un autre niveau.

Le leadership ne souffre pas tant de ce qu'il renvoie à un ensemble incertain d'attributs personnels statiques que de ce que ledit ensemble ne regroupe, au bout du compte, que des caractéristiques inférées ex post à un gestionnaire responsable d'une organisation, d'une unité organisationnelle ou encore d'un projet, considérée performante, innovatrice ou encore progressiste, bref reconnue pour illustrer, en fonction de critères toujours subjectifs, à la fois l'effcience et l'efficacité managériales. Autrement dit, malgré la prétention d'enrichissement élevée et l'apparente sophistication de certains discours, le raisonnement est au mieux stochastique, au pire

²⁰ Richard M. Hodgetts, «A Conversation with Warren Bennis on Leadership in the Midst of Downsizing», *Organizational Dynamics*, Summer 1996, 72-78.

²¹ Bengt Karlöf, *Conflicts of Leadership - Good for People or Good for Business ?* Chichester (UK), John Wiley and Sons, 1996, 3.

²² Karlöf, *Conflicts of Leadership*, 3.

circulaire, en ce qu'il repose sur ce que «one observes leaders' behaviour, and then tries to draw empirical conclusions from their actions». ²³ Ainsi faut-il connaître d'entrée de jeu l'identité des leaders organisationnels, pouvoir les identifier à travers l'ensemble humain toujours disparate qui compose l'organisation, pour ensuite inférer de leur comportement et de leurs actions ce qu'est le leadership.

Succinctement résumé, et sans penchant aucun pour le sarcasme ou l'ironie, il faut ici comprendre que le leadership est simplement, en définitive, ce dont font preuve les leaders à travers leurs actions. Encore faudrait-il expliciter comment peut se faire l'identification des dits leaders avant même de savoir de quoi retourne le leadership qu'eux seuls possèdent parmi tous, si ce n'est que celle-ci est l'inévitable produit des préférences éthiques et politiques, toujours implicites et toujours inavouées, de l'auteur-chercheur qui, ainsi, construit lui-même son objet d'étude. On ne s'étonnera alors pas de ce que:

While large parts of leadership research are implicit in political bias - the strengthening of asymmetrical social relations and the construction of social relations alongside a leader/follower dichotomy - parts of it is close to [be] openly propagandistic. Sometimes the self-aggrandizing reports of managers - in (often transparent) tests, questionnaires or interviews - are uncritically reproduced as research results. [...] Also a lot of research on charisma tends to uncritically reproduce strongly positive images of the heroes - partly recycled in popular media, including the heroes' book about themselves (Carlzon, Iacocca) - and sometimes comes close to providing propaganda for certain mass medial figures and express a worshipping attitude to charismatic leadership. ²⁴

Comme le suggèrent ces quelques propos, la présence de leaders implique logiquement celle, toujours inavouée, de disciples, de seconds ou

²³ Karlöf, *Conflicts of Leadership*, 2.

²⁴ Mats Alvesson, «Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity», *Leadership Quarterly*, 1996, 7 (4), 474.

de subalternes et, par voie de conséquence, participe plus au maintien, voire au renforcement, du caractère asymétrique des relations de pouvoir intra et interhiérarchiques qu'à sa remise en question. Comme pour la participation, le leadership privilégié par ce discours en est un consensuel et non pas critique. Dans le cadre de la Relève, comme d'ailleurs dans celui de la perspective dominante sur le syndrome du survivant, ledit leadership est compris comme la participation individuelle au processus de changement organisationnel mis de l'avant, c'est-à-dire celui définit et construit par le seul management. En ce sens, l'exercice concret du leadership renvoie, à travers la responsabilisation/empouvoirement inter et intrahiérarchiques, à un acquiescement tacite de l'individu à la vision macromanagériale, aux enjeux et objectifs, de même qu'aux valeurs et intérêts qui s'y conjuguent, exclusivement déterminés par le management. Paradoxalement, alors que le leader est l'antinomie du disciple ou du second, bref de celui qui suit, ce leadership se comprend très exactement comme l'exercice privilégié de l'asservissement ou de l'assujettissement individuel au management. Ce paradoxe est de surcroît d'autant plus grand que, comme précédemment vu, tout cela s'articule dans un contexte discursif et organisationnel qui met l'accent, celui rhétorique, sur l'accroissement de la participation et de son corollaire, l'empouvoirement. Ainsi,

[M]any of the changes involving empowerment may be seen as an attempt to shift blame and responsibility for organizational problems from the top management to other organizational members without a corresponding change in actual power relationships. Alternatively, implementing empowerment programs may also be viewed by other organization members as an attempt to co-opt them by creating the illusion that a decrease in top management control and an increase in self-monitoring is equivalent to equal participation in decision-making processes (illusionary power equalization).²⁵ .

²⁵ Gary Gemmill et Judith Oakley, «Leadership: An Alienating Social Myth ?», *Human Relations*, 1992, 45 (2), 123.

Et la primauté accordée à ce leadership/responsabilisation en tant que source privilégiée d'empouvoirement individuel risque d'entraîner, dès lors que son caractère paradoxal est mis à nu, très exactement le contraire de ce qu'il recherche, à savoir une participation accrue au projet managérial de changement organisationnel. Cet empouvoirement sybillin devient alors lui-même, par-delà la confusion implicite qui l'accompagne, une source de marginalisation et d'exclusion eu égard au processus décisionnel stratégique, toujours chasse gardée de la haute fonction publique, source qui, de surcroît, est susceptible de participer à la construction et à la diffusion incrémentales, mais soutenues, d'une culture organisationnelle de désabusement.

Ni de l'aliénation, ni du cynisme, mais du désabusement

Tel qu'avancé à la fin du chapitre trois de cette dissertation, lequel conteste non seulement le discours académique dominant sur le syndrome du survivant, d'une homogénéité inusitée en sciences sociales, mais encore l'existence même de ce dernier en tant que phénomène organisationnel différencié, le rejet du syndrome du survivant, pour des raisons à la fois d'ordre conceptuel, théorique, empirique et prescriptif, ne revient certes pas à conclure pour autant que la réduction des effectifs est elle-même sans effet pervers ou sans conséquence non voulue. En fait, comme le trahissent les derniers propos de la section précédente, cet effet pervers, cette conséquence non voulue, à la fois plus large et plus problématique que celles liées audit syndrome, tient à ce que la réduction des effectifs, tout autant en tant que changement organisationnel significatif qu'en tant que décision/processus protomanagérial, participe à la construction et à la diffusion incrémentales d'une culture de désabusement, celle-ci ne devant être confondue avec celles

d'aliénation et/ou de cynisme, l'une et l'autre sujettes à un intérêt récent en théorie de l'organisation comme en études managériales.

D'origine marxiste, donc éloigné du discours dominant en études managériales, le concept d'aliénation peut essentiellement se comprendre, au sein de ces dernières, comme une perte de sens prononcée de l'individu-membre de l'organisation qui ne s'identifie plus que d'une manière diffuse, presque inexistante, à ses fonctions/responsabilités particulières, de même qu'aux grands objectifs et enjeux de l'organisation.²⁶ L'aliénation témoigne donc d'une rupture cognitive, d'une distanciation fortement cristallisée entre l'individu et l'organisation et, en ce sens, est souvent comprise comme l'antinomie de la participation et de l'engagement envers l'organisation. Réduite à un état sociopsychologique individuel, elle renvoie aux éléments suivants:

Work alienation reflects an attitude or a condition in which an employee cares little about work, approaches work with little energy, and works primarily for extrinsic rewards. [...] Work alienation is defined as a generalized cognitive state of psychological identification with work insofar as work is perceived to have the potential to satisfy one's salient needs and expectations.²⁷

Réactive, donc dynamique, cette aliénation organisationnelle, pour toute réductrice qu'elle soit en ce qu'elle n'inclut que la seule dimension cognitive de l'individu, ne saurait être confondue à un simple trait de caractère ou de personnalité immuable ou statique. En ce sens, elle est donc sujette à ce que le management du troisième type cherche à la vaincre, à l'éliminer, par le

²⁶ Sanjeev Agarwal, «Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study», *Journal of International Business Studies*, 1993, 24 (4), 715-739; Randy Hobson, «Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited», *American Sociological Review*, 1996, 61, 719-738; Martin Kilduff, Jeffrey L. Funk et Ajay Mehra, «Engineering Identity in a Japanese Factory», *Organization Science*, 1997, 8 (6), 579-592.

²⁷ Agarwal, «Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons», 723-724.

biais d'une culture organisationnelle, aussi instrumentale qu'homogène, qui privilégie la convergence à travers le consensus.

Trouvant son origine dans la Grèce antique auprès d'Antisthène, auparavant lui-même disciple de Socrate, le cynisme, soit-il organisationnel ou non, se distingue de l'aliénation sociopsychologique en ce qu'il repose sur une démonisation relative, mais toujours irréductible, de la nature et des actions humaines, comme des institutions sociopolitiques en général, de même que, dans un contexte organisationnel, des normes et des règles, des conventions, à la fois informelles et formelles, des fonctions/responsabilités, tout autant que de l'autorité intra et inter hiérarchiques, ainsi que des projets managériaux d'innovation et de changement.²⁸ Succinctement présenté, il se comprend donc comme un obstacle particulièrement difficile, voir même le plus difficile, à franchir pour le management du troisième type, toujours soucieux d'accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles par le biais de la responsabilisation individuelle et la participation collective. D'aucuns le définissent, à travers un accent mis sur le behaviorisme organisationnel, de la manière suivante:

Organizational cynism is a negative attitude toward one's employing organization, comprising three dimensions: (1) a belief that the organization lacks integrity; (2) negative affect toward the organization; and (3) tendencies to disparaging and critical behaviours toward the organization that are consistent with these beliefs and affect.²⁹

Problématique en ce que la seconde dimension n'est qu'une tautologie de la définition plus large dans laquelle celle-ci s'insère, tout autant qu'en ce que l'exigence formelle de la compatibilité de la troisième dimension repose sur l'adéquation stricte des moyens et des objectifs, c'est-à-dire sur un postulat de

²⁸ James W. Dean Jr, Pamela Brandes et Ravi Dharwadkar, «Organizational Cynism», *Academy of Management Review*, 1998, 23 (2), 341-352.

²⁹ Dean, Brandes et Dharwadkar, «Organizational Cynism», 345.

rationalité qui déborde la seule perspective de l'acteur lui-même et, du coup, répudie la rationalité dite limitée, ce cynisme organisationnel est lui aussi, comme l'alinéation précédente, une attitude ou un état sociopsychologique individuel. Comme le précédent, il entretient une prétention dynamique en ce qu'il ne saurait être réduit à un trait de personnalité, mais renvoie plutôt à l'expérience concrète, et toujours personnelle, de l'individu-membre de l'organisation. En ce sens, et malgré l'ampleur du défi qu'il représente pour le management du troisième type, ce dernier est donc susceptible de rompre et de vaincre un tel cynisme organisationnel.

Rejetant à la fois le caractère exclusivement réactif de l'aliénation et la démonisation explicite du cynisme organisationnel, tout autant que leur dimension commune d'état ou d'attitude sociopsychologique, de même que la possibilité d'être vaincue, c'est-à-dire solutionnée, par un exercice managérial de contrôle et de manipulation symbolique planifié, la culture organisationnelle de désabusement se comprend comme un processus social incrémental et soutenu, évidemment dynamique, qui lui-même renvoie à une construction organisationnelle à laquelle participent, d'une manière aussi inégale qu'indirecte et involontaire, le management et les individus-membres de l'organisation et qui, au fil des projets, des initiatives et des velléités managériales, débouche sur la distanciation croissante, parce que cumulative, de l'individu envers l'organisation, à la fois au niveau émotif, cognitif et politique.³⁰

Il importe, par souci de réflexivité épistémologique, de préciser que, en tant que processus social dynamique, la culture organisationnelle est antinomique à un effort taxinomique qui, en définitive, ne témoigne pas tant, comme le suggère la discussion de ce chapitre, de la rigueur que de la

³⁰ Ces trois dimensions sont celles du concept de rationalité éclatée privilégié dans le cadre de cette dissertation, tel qu'explicité dans une section du premier chapitre.

pauvreté relative de la réflexion théorique et conceptuelle sur la culture organisationnelle en tant qu'objet de recherche en études managériales. En ce sens, le problème ontologique de l'élasticité conceptuelle, pour tout important et dommageable qu'il soit au syndrome du survivant, n'est pas pertinent dans le cas de cette culture de désabusement qui, en tant que processus social, donc en tant que processus interactionnel dynamique lui-même source de changement, ne peut ni ne doit être clairement défini et/ou catégorisé³¹ et, par-delà, rejette la dérive taxinomique caractéristique de la littérature spécialisée sur la culture organisationnelle. L'approche critique, comme toutes les autres, doit composer avec l'incommensurabilité de la culture organisationnelle en tant qu'objet d'étude. En ce sens, elle ne peut ni ne doit exclure a priori, pour des raisons invariablement intuitives,³² aucun élément constitutif de l'analyse, soit-elle théorique ou empirique, tout autant par souci de réflexivité ontologique que par reconnaissance de son caractère théorique embryonnaire et iconoclaste.

Et cette culture de désabusement ne touche pas, contrairement au syndrome du survivant, que certains individus, soit ceux dits à risque, mais l'ensemble de ceux-ci, sans exception aucune, puisqu'il s'agit ici du contexte organisationnel immédiat et diffus dans lequel les individus-membres se meuvent, de l'environnement institutionnel qui influe non seulement sur les stratégies discursives et comportementales que ceux-ci mettent en oeuvre pour assurer leur propre pérennité, mais encore sur la compréhension qu'ils ont de leur situation, comme de celles des autres, de ceux avec qui ils construisent, par choix comme par nécessité, autant d'interactions sociales,

³¹ Alvesson, «Leadership Studies», 458-465; Barker, «How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is ?», 351-355.

³² Geert Hofstede, «Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach», *Journal of Management Studies*, 1998, 35 (1), 1-11.

autant de relations interpersonnelles caractérisées tantôt par la coopération, tantôt par la concurrence, tantôt par le conflit, soit-il ouvert ou non. En ce sens, personne n'échappe à ladite culture qui tient, en partie, à la perception collective pérenne des changements significatifs antérieurs et qui influence celle d'un changement significatif présent, comme d'ailleurs celle d'un changement significatif futur qui est, à tort ou à raison, déjà anticipé. En ce sens, la justice organisationnelle, prétendument susceptible d'éviter ou d'amoindrir le syndrome du survivant, ne suffit pas, à elle seule, à gommer ou éviter cet effet pervers de la réduction des effectifs. Celle-ci, en tant que décision/processus managérial, peut bien être considérée à la fois juste et équitable par le plus grand nombre, rien de cela n'affecte pour autant la dynamique d'exclusion et de marginalisation collectives qui caractérise encore et toujours le processus décisionnel lié aux changements significatifs d'une organisation complexe.

Plus spécifiquement dans le cas de la fonction publique fédérale, comme de l'unité organisationnelle du chapitre précédent, cette culture de désabusement repose sur un phénomène de double dissonance discursive qui renvoie d'abord et avant tout à la distance entre le discours et la pratique managériales, à ce que la premier en est un d'inclusion alors même que le second en est un d'exclusion, de même qu'à la distance entre les principaux éléments constitutifs des grands textes de construction identitaire et certains autres du nouveau management public. Alors que dans les premiers on cherche à construire une nouvelle identité collective propre à la fonction publique, distincte tout autant de celle du secteur privé que de la précédente, celle associée à l'administration publique dite traditionnelle, à défaut de meilleure expression, le second participe plutôt implicitement à la valorisation, sinon à la sacralisation, des valeurs macromanagériales

jusqu'alors propres au secteur privé et, par-delà, s'inscrit en faveur de l'identité entrepreneuriale de laquelle se réclame celui-ci. En ce sens, et malgré que celui-ci se défende de n'être que vulgaire mimétisme, que simple plagiat des discours, modèles et techniques du management privé, bien qu'il insiste sur ce qu'il s'est lui-même construit eu égard au contexte particulier du secteur public, il n'est pas moins un emprunt plus ou moins direct, plus ou moins contextualisé, des discours micromanagériaux construits au sein et à l'intention de l'entreprise privée.

Alors que d'un côté on insiste ponctuellement sur la spécificité du secteur public, on souscrit de l'autre à une émulation relative de celui privé. On met l'accent au niveau discursif, dans les grands textes managériaux de construction identitaire et d'orientation symbolique, sur la primauté de l'intelligence collective des fonctionnaires, sur sa valeur instrumentale pour la modernisation de la fonction publique, insistant du même coup sur ce que la valeur ajoutée du secteur public ne peut venir que de ladite intelligence collective, alors même que le nouveau management public lie, à travers les valeurs auxquelles il renvoie, cette intelligence collective, cette possibilité de valeur ajoutée du secteur public, à une émulation continue, plus ou moins contextualisée, des discours privilégiés par celui privé. N'est-il pas pour le moins contradictoire de participer à la construction et à la valorisation d'une identité collective spécifique au secteur public, alors même que ses éléments de définition renvoient à ceux du secteur privé ? La valorisation de cette spécificité du secteur public ne renvoie-t-elle pas vraiment, au bout du compte, à celle du secteur privé ? En ce sens, en ce que la frontière entre les deux secteurs est implicitement amenuisée, sinon gommée, par le nouveau management public, on réduit la véritable spécificité du secteur public, c'est-à-dire les éléments de définition qu'il ne

partage pas avec le secteur privé, à une identité collective négative, de laquelle il faut, par voie de conséquence, s'affranchir pour mieux participer à la modernisation de la fonction publique. En d'autres mots, tout cela concourt à la substitution du sens de l'état, jusqu'alors pourtant considéré un élément essentiel d'une fonction publique efficiente et efficace, par un sens d'(intra) entrepreneurship.

Encore faut-il mettre l'accent sur ce que, de tous les changements organisationnels significatifs, la réduction des effectifs participe de manière particulièrement prononcée à la construction et à la diffusion, incrémentales et soutenues, de cette culture de désabusement en ce que, contrairement aux autres décisions managériales, il demeure impossible de concevoir ou d'imaginer que les individus-membres de l'organisation, même à travers la responsabilisation individuelle et la participation collective que souhaite le management du troisième type, acceptent ou souscrivent d'une quelconque manière à celle-ci. Alors que les autres changements significatifs comme par exemple, dans le cas de l'unité organisationnelle du chapitre précédent, ceux qui touchent un concours de promotion, une unification administrative ou encore le passage, pour l'ensemble de l'organisation, d'un statut juridique à un autre, ne sont pas intrinsèquement problématiques, c'est-à-dire qu'ils ne constituent pas, en eux-mêmes et par eux-mêmes, autant d'exercices de marginalisation et d'exclusion collectives, les difficultés venant plutôt des choix managériaux concrets eu égard aux stratégies et moyens privilégiés pour mettre ceux-ci en oeuvre, bref venant de ce que les difficultés touchent ces grands changements plus en tant que processus que comme décision, la réduction des effectifs est, elle, intrinsèquement problématique.

Parce que la réduction des effectifs entraîne, par définition, la disparition d'un nombre significatif d'individus-membres de l'organisation,

il est chimérique de suggérer ou de croire que ceux-ci peuvent y souscrire volontairement sans, du coup, faire le postulat implicite et angélique de leur abnégation collective. La réduction des effectifs est donc problématique en tant que décision, nonobstant la justice et l'équité qui la caractérisent, ou non, en tant que processus. En ce sens, la réduction des effectifs est en elle-même et par elle-même un exercice d'exclusion et de marginalisation collectives. Et c'est ce particularisme qui fait que celle-ci participe d'une manière d'autant plus prononcée à la construction et à la diffusion incrémentales, à travers une dynamique de continuité avec les autres grands changements, à cette culture organisationnelle de désabusement qui, à ce titre, est son véritable et principal effet pervers. Succinctement dit, l'idée de désabusement est celle retenue parce qu'elle exprime mieux que tout autre la perte graduelle d'illusions venant de la réalisation, elle-même progressive, par les individus-membres de l'organisation, que la dimension inclusive du contexte discursif et organisationnel, celle privilégiée à travers les grands textes managériaux de construction identitaire et d'orientation symbolique, est systématiquement absente des décisions/processus que sont les grands changements organisationnels. Et cette absence répétée devient elle-même criante dans un contexte organisationnel de redéfinition continue,³³ comme celui de la fonction publique fédérale, où le changement organisationnel, voire la seule prétention au dit changement, risque de devenir une fin en soi, comme le suggère la timidité des réalisations concrètes de Revenu Canada dans le cadre de *La Relève* qui, pourtant, se veut un parti pris pour l'action, réduisant d'autant les possibilités d'une participation collective accrue et, par-delà, accroissant d'autant la résistance au changement.

³³ L'expression est celle du Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. Voir Bureau du Conseil privé, *Troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services, 1995, 34.

Encore faut-il ajouter que la résistance au changement s'explique aussi par les effets anticipés de celui-ci sur les relations de pouvoir, celles formelles et informelles, qui lient les individus les uns aux autres au sein de l'organisation. Tout changement, soit-il parfois même mineur, entraîne une redéfinition de ces relations, de ces jeux de pouvoir qui, invariablement, ne saurait être à l'avantage de tout un chacun. Certains y gagnent, d'autres y perdent. Par voie de conséquence, le problème n'est donc pas seulement lié à la dimension conceptuelle ou symbolique du projet ou du changement, il ne tient pas qu'aux seuls mérites ou démérites de celui-ci. Il est aussi, et peut-être même surtout, lié à la compréhension qu'ont les individus de ses effets futurs sur leur capacité à se mouvoir en tant qu'acteur organisationnel autonome et différencié. Un acteur ni seulement égoïste et rationnel, ni seulement altruiste et émotionnel, mais tout cela à la fois dans un rapport dynamique incertain. Cette résistance tient aussi à ce que tout nouveau projet, tout nouveau changement, est en partie jugé à la lumière des projets antérieurs, de ceux réussis comme de ceux avortés, comme de surcroît de ceux promis qui, pour une raison ou une autre, sont demeurés lettre morte, et non pas seulement, encore un fois, en fonction de leurs prétendus mérites et démérites intrinsèques, de leurs prétendus avantages et inconvénients respectifs. L'effet des discours et des projets managériaux est cumulatif, chacun s'additionnant, sinon se multipliant, à tous les précédents. Il n'y a jamais de table rase, jamais de recommencement à zéro. Tous ces précédents, autant qu'ils sont, participent au contexte discursif et organisationnel duquel on ne peut vraiment s'émanciper. Ainsi, et contrairement à ce que suggère la compréhension dichotomique habituelle, tout changement comporte à la fois des éléments de rupture et de continuité. De rupture, puisqu'il s'agit quand même, par définition, d'un changement. De continuité aussi, puisque

sa compréhension et, par-delà, ses possibilités de réussite sont conditionnées par ceux qui l'ont précédé, comme par ceux futurs déjà anticipés. Et ce n'est pas tout.

La difficulté, pourtant déjà élevée, de rompre avec les modes de pensées actuels, avec les intérêts matériels, émotionnels et politiques qui s'y conjuguent, de même qu'avec les relations de pouvoir cristallisés dans le contexte institutionnel présent, est à son tour exacerbée par celle d'évaluer toute proposition de changement autrement qu'en vertu des dits modes de pensées actuels et, ainsi, demeurer victime d'un incessant cercle vicieux, lui-même invisible. C'est très exactement parce que le contexte institutionnel n'influence pas seulement le choix des moyens/stratégies retenus pour l'atteinte de certains objectifs, mais encore les objectifs/enjeux eux-mêmes, qu'un véritable changement peut rarement se traduire autrement que par une période de crise, elle-même d'autant plus courte et d'autant plus significative en terme d'apprentissage collectif, à la fois cognitif, émotionnel et politique, qu'elle sera dès le début comprise, par les individus-membres autant que par le management, comme une opportunité à saisir et non pas comme un échec supplémentaire. En ce sens, et toujours contrairement à ce qu'une compréhension dichotomique suggère, tout projet de changement comporte à la fois des éléments de stabilité et des éléments de crise. La recherche d'une dynamique interactionnelle consensuelle, prétendument non conflictuelle, panacée managériale s'il en est une, n'a aucun fondement. Certaines crises sont surmontées par un apprentissage collectif, d'autres non. Et c'est très exactement sur cela, sur lesdits apprentissages collectifs, que doivent se concentrer les efforts de réflexion managériaux et surtout pas sur la recherche, assurément vaine, d'un processus prétendument consensuel. La substitution de la métaphore syncréto-politique à celle organo-mécaniste

concourt à cette réalisation, les prétentions d'homogénéité, de volontarisme et de prévisibilité de cette dernière cédant la place à celles d'hétérogénéité, d'indocilité et d'imprévisibilité de la première. L'abandon managérial de la métaphore organo-mécaniste, de laquelle découle la valorisation, voir la réification, de la participation consensuelle et de l'empouvoirement sybillin qui s'y conjugue, comme l'explique la discussion des chapitres précédents, peut se comprendre comme une stratégie concrète, de surcroît exempte de biais managérialiste, pour éviter que cet effet pervers de la réduction des effectifs qu'est la culture de désabusement ne devienne lui-même d'autant plus significatif et, par-delà, d'autant plus problématique qu'il s'approche, à travers la dynamique de continuité qui lie ensemble les grands changements organisationnels empreints du nouveau management public, de sa propre pérennité.

Conclusion

Se réclamant elle-même d'une métaphore de rupture après l'avoir refusée à la réduction des effectifs en tant que processus protomanagérial, tout autant qu'en tant que grand changement organisationnel, insistant plutôt sur ce que celle-ci repose sur une métaphore de continuité, qu'elle demeure liée à tous les autres grands changements, ceux passés comme ceux futurs déjà anticipés, à travers une pratique macromanagériale d'exclusion et de marginalisation collectives qui, elle-même, participe à la construction incrémentale et soutenue d'une culture organisationnelle de désabusement, cette dissertation théorique se distingue nettement du discours dominant sur le syndrome du survivant, d'une étonnante unicité, particulièrement eu égard aux éléments suivants:

1. Le niveau d'analyse sur lequel l'accent est mis est celui structurel, alors que ledit discours dominant insiste sur celui sociopsychologique;
2. L'accent est mis sur la dimension interactionnelle du phénomène plutôt que sur les caractéristiques individuelles des survivants;
3. La dimension pathogénique/pathologique du phénomène est remplacée par une politique qui récuse l'angélisme de la culture organisationnelle dite convergente du management du troisième type, pour mieux insister sur la présence de cultures organisationnelles, toujours multiples, hétéroclites et indociles, donc imprévisibles;
4. Dans la mesure où cette culture de désabusement participe à définir le contexte discursif et organisationnel, immédiat comme diffus, dans lequel se meuvent les acteurs individuels et collectifs, c'est l'ensemble de ceux-ci qui sont touchés, d'une manière évidemment inégale et dynamique, par l'effet pervers de la réduction des effectifs et non pas seulement les individus considérés à risque;
5. Il n'y a donc pas de stigmatisation des individus entre ceux dits à risque,

soit ceux qui risquent de développer les symptômes associés au syndrome, et les autres, ceux qui devraient lui échapper;

6. La dimension temporelle ici retenue, qui peut aller loin avant et loin après la réduction des effectifs, est donc beaucoup plus grande que celle jusqu'à maintenant privilégiée qui, elle, ne remonte qu'à la réduction des effectifs en tant que décision/processus managérial;

7. L'imputabilité ou la responsabilité managériale est aussi différente. Elle ne se limite plus ici à tenter de réduire, à défaut de pouvoir éliminer, les effets pervers associés au syndrome du survivant suite à la réduction des effectifs. Il ne s'agit plus d'une responsabilité ex post, mais aussi d'une responsabilité ex ante qui tient à ce que les décisions managériales, la distance entre le discours et la pratique macromanagériales, participent à la construction et à la diffusion, incrémentales mais continue, de cette culture de désabusement. En ce sens, le management est imputable non seulement de la réduction ou de l'élimination ex post de l'effet pervers, mais aussi de la construction ou de la création de l'effet pervers lui-même;

8. La métaphore de la rupture, sur laquelle repose le discours dominant sur le syndrome, est remplacée par la métaphore de la continuité qui insiste sur ce que la réduction des effectifs, cause présumée du syndrome du survivant, est un changement significatif qui se comprend non pas en tant que décision ou processus autonome, mais bien en considération et à la lumière des autres changements significatifs qu'ont déjà connus les survivants, comme d'ailleurs de ceux qu'ils anticipent, de ceux futurs qu'ils sont appelés à connaître, soit parce qu'ils sont déjà annoncés ou prévus, ou simplement parce qu'ils sont anticipés peu importe la raison, peu importe qu'elle semble convaincante ou non au chercheur.

L'idée sur laquelle on ne saurait trop mettre l'accent ici est que la

perception que les individus construisent d'un changement significatif ne se limite jamais aux seuls avantages et inconvénients qu'on peut associer à celui-ci, qu'à ses seuls coûts et bénéfices présumés, elle est aussi fonction de leur perception résiduelle des autres changements significatifs, comme de ceux à venir, déjà anticipés. En ce sens, cette perception collective résiduelle est une irréductible contrainte institutionnelle qui pèse toujours sur les individus, influençant leur perception collective, elle-même conjuguée à une dynamique d'anticipation des grands changements à venir.

En définitive, malgré toutes ses prétentions pratiques, le discours dominant sur le syndrome du survivant et la réduction des effectifs n'offre que quelques prescriptions managériales concrètes, certaines évidemment plus progressistes que d'autres, mais toutes déjà connues, en guise de solution aux symptômes associés audit syndrome. Réduites à leur essence, celles-ci ne sont que rhétorique et appareil. Le problème, et c'est presque une lapalissade, n'est pourtant pas tant le contenu du discours managérial, lui-même déjà problématique, que la distance entre ce dernier et la pratique managériale. Conjuguer un discours d'inclusion à une pratique d'exclusion, conjuguer un discours apolitique à une pratique conflictuelle, ne permet pas d'accroître la crédibilité managériale, mais témoigne au contraire d'un cercle vicieux endémique, chacun de ceux-ci rendant l'autre d'autant plus suspect et incongru qu'il lui est diamétralement opposé.

Encore faut-il ajouter que c'est la nature consensualiste des projets et des processus de changement organisationnels qui rend d'autant plus difficile la participation authentique, donc critique, des individus-membres de l'organisation. En ce sens, plus les projets, les initiatives et les vellétés managériales s'additionnent, plus devient difficile, voir inatteignable, la participation collective recherchée par l'empouvoirement individuel. Et si

ce n'est assez, voilà qui, de surcroît, est particulièrement problématique dans un contexte organisationnel de redéfinition continue des fonctions et des responsabilités de secteur public, donc du rôle et de la taille de l'État fédéral, incluant évidemment celle de sa fonction publique.

Le discours académique dominant sur le syndrome du survivant est aussi porteur d'un machiavélisme qui, lui-même, ne repose pas sur celui de ses auteurs, pas plus qu'il ne l'entraîne ni le cause. Ce machiavélisme tient essentiellement à ce que ce discours, pour toute critique qu'il puisse être de certaines pratiques managériales traditionnelles, sert de paravent au véritable effet pervers causé par la réduction des effectifs, comprise non pas en tant que phénomène de rupture, mais s'inscrivant plutôt au sein d'une dynamique de continuité par laquelle elle rejoint les autres changements significatifs qu'ont connus les individus-membres de l'organisation, tout autant que ceux, déjà anticipés, qu'ils sont appelés à connaître dans un avenir plus ou moins rapproché. L'effet pervers dont il est question, à savoir la culture organisationnelle de désabusement, rejette la métaphore organo-mécaniste du management du troisième type, tout autant qu'il rejette la dérive biomédicale du discours dominant sur le syndrome du survivant, leur préférant plutôt une métaphore synchréto-politique qui elle-même, comme c'est souvent le cas en théorie de l'organisation,¹ en appelle une de second niveau, en l'occurrence la métaphore du chant pour mieux illustrer, à travers la substitution de la rationalité modulée à celle syncopée, le devoir de cohérence à long terme du management. Simplement dit, il s'agit pour le management de privilégier, comme le chant modulé, la variation à travers la continuité, pour mieux rejeter celui syncopé qui privilégie la variation à travers la rupture. Ainsi, le management doit substituer le diachronique au

¹ Mats Alvesson, «The Play of Metaphors», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, Londres, Sage Publications, 114-131.

synchronique et reconnaître, par-delà, que la rationalité d'une décision ou d'un processus comme la réduction des effectifs inclue celle des autres grands changements organisationnels, passés et futurs.

La recherche constante d'une efficacité et d'une efficience accrues, d'une capacité d'innovation et de modernisation sans cesse renouvelée, comme d'ailleurs la primauté d'assurer la qualité du service au citoyen-client-consommateur-bénéficiaire public, ne sont pas seulement autant d'objectifs/valeurs particulièrement problématiques dans le contexte du secteur public, mais aussi autant d'incitatifs à se réclamer des enseignements et des prescriptions de tout nouveau discours managérial qui introduit un phénomène organisationnel jusqu'alors inconnu, de surcroît susceptible d'entraîner un nouvel et important effet pervers, comme celui du syndrome du survivant. En fait, voilà qui constitue en lui-même un important effet pervers, d'autant plus dangereux qu'il demeure inconnu ou, à tout le moins, inavoué. En ce sens, l'accent mis sur l'efficacité et l'efficience est une source de vulnérabilité pour le management public qui, comme celui privé, ne peut souffrir d'ignorer la prétendue nouvelle panacée managériale.

La recherche d'un esprit d'intrapreneurship en tant qu'élément central du renouvellement et de la modernisation de la fonction publique fédérale du Canada devrait peut-être céder la place à une redécouverte, à une reconstruction et à une consolidation du sens de l'état, c'est-à-dire à une compréhension de ce que le rôle de ce dernier, le leitmotiv du secteur public, est par définition distinctif de celui de l'entreprise privée, envers laquelle il n'entretient pas une dynamique de substituabilité ou d'interchangibilité, mais au contraire une dynamique de différenciation et de complémentarité. Bref, plutôt que de tenter de réinventer sa raison d'être, si ce n'est de justifier sa seule existence en insistant sur ce qu'il est tout aussi innovateur, efficient

et efficace qu'est prétendument l'entreprise privée, celui-ci devrait au contraire tenter de reformuler ses éléments de distinction, en sachant que rigueur et cohérence managériales ne sont pas, et n'ont jamais été, l'apanage exclusif de l'entreprise privée qui, elle non plus, ne renvoie pas à un tout homogène. Simplement dit,

Popular political discourse today obscures the stubborn and paradoxical nature of public affairs. It fails to convey any sense of the complex array of values, powers, decision methods, and administrative arrangements contemplated in our constitutional system for wrestling with them over long periods of time. We need to rediscover as a whole people the roots of our governing systems, and rebuild our efforts upon their firm constitutional foundation. That road will take us much further and in many more directions than marketization.²

Force est d'admettre que rien de cela n'est possible tant et aussi longtemps que les tensions, sinon les contradictions, entre les rationalités juridique et managériale sont résolues en faveur de cette dernière et, ainsi, que triomphe le nouveau management public au sein de la fonction publique fédérale. En ce qu'elle insiste sur ce que le contexte discursif et organisationnel de ladite fonction publique, redevable au nouveau management public, souffre d'une confusion endémique, cette dissertation critique participe directement à une telle redécouverte.

Bien qu'elle soit d'abord et avant tout une contribution théorique aux littératures spécialisées sur le syndrome du survivant et la réduction des effectifs, cette dissertation critique interpelle aussi, par-delà la littérature sur le nouveau management public, celles sur le changement organisationnel dans les organisations complexes, tout autant qu'elle rejoint celles sur le problème/enjeu fondamental du management du troisième type, à savoir la

² Richard T. Green et Lawrence Hubbell, «On Governance and Reinventing Government», dans Gary L. Wamsley et James F. Wolf (sous la direction de) *Refounding Democratic Public Administration - Modern Paradoxes, Postmodern Challenges*, Thousand Oaks, Sage, 1996, 62.

participation collective et l'empouvoirement qui s'y conjugue. De même, le caractère iconoclaste de la théorie de l'organisation privilégiée dans le cadre de cette dissertation, un syncrétisme d'interprétations personnelles, elles-mêmes critiques et réflexives, de la théorie critique des études managériales et de la déconstruction derridéenne, témoigne bien du refus de souscrire ou de participer à la recherche chimérique d'une hégémonie paradigmatique, sorte d'autoritarisme non avoué, que d'aucuns privilégient pour accroître la rigueur, la cohérence, la sophistication et, par-delà, la respectabilité de la théorie de l'organisation en tant que discipline dite scientifique.³ Loin d'être un problème ou une faiblesse, cette hétérogénéité élevée de la théorie de l'organisation qui, de surcroît, n'est pas le propre de cette dernière, mais une caractéristique pérenne des sciences sociales, constitue d'ailleurs une richesse à exploiter, du moins tant et aussi longtemps que chaque approche et/ou courant théorique, que chaque école de pensée, ne repose pas sur une répudiation, soit-elle implicite ou explicite, de toutes les autres, pas plus d'ailleurs que sur une vision quasi-caricaturale de ces dernières qui, par définition, rend futile, sinon impossible, le débat et le dialogue académiques.

Encore importe-t-il de bien préciser que, pour toute critique que soit cette dissertation envers les discours académique et managérial sur le syndrome du survivant, l'idée d'une culture de désabusement ne nécessite pas, pour être intéressante et/ou convaincante, la négation ou la répudiation de celle du syndrome du survivant. Évidemment, elle revêt un intérêt que d'aucuns qualifieraient d'autant plus élevé et soutenu qu'elle se substitue à l'explication jusqu'alors privilégiée, qu'elle vise à combler le vide créé par le rejet et l'abandon du discours dominant sur le syndrome du survivant et la

³ Voir Lex Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation* Cambridge, Cambridge University Press, 1995. Pour une présentation plus succincte du même discours voir, du même auteur, «A Positivist Alternative to the Structure-Action Approach», *Organization Studies*, 1997, 18 (1), 77-92.

dérive biomédicale qui s'y conjugue. Il est toutefois essentiel d'insister sur ce que l'existence même de cette culture de désabusement ne repose pas sur la non existence du syndrome du survivant. En ce sens, bien qu'éminemment complémentaires, les deuxième et troisième parties de cette dissertation, soit d'un côté le chapitre trois et, de l'autre, les chapitres quatre, cinq et six, ne nécessitent pas chacune la présence de l'autre pour justifier la leur. Bien que chacune de celles-ci tende à renforcer l'autre, bien que chacune soit d'autant plus convaincante que l'est l'autre, elle n'en sont pas moins théoriquement autonomes et, à ce titre, constituent deux contributions théoriques distinctes, qui, chacune à sa façon, participe à l'enrichissement des connaissances sur les effets pervers liés à la réduction des effectifs.

Ainsi, cette idée de culture de désabusement doit être résolument distinguée de celles d'aliénation et de cynisme organisationnels, desquelles elle ne reconduit pas la primauté de la dimension sociopsychologique, tout autant qu'elle rejette le caractère réactif de la première et la démonisation managériale de la seconde. Au contraire de celles-ci, en tant que phénomène organisationnel différencié, cette culture de désabusement est un processus social qui renvoie aux interactions, celles individuelles et celles collectives, que construisent le management et les individus-membres de l'organisation au fil des années et au joug des grands projets de réforme protomanagériaux. En ce sens, et toujours au contraire de l'aliénation et du cynisme, cette idée de désabusement dépasse la seule dimension cognitive pour mieux déborder sur celles politique et émotionnelle. Bien que particulièrement soucieuse, en tant que processus social, d'éviter la dérive taxinomique qui caractérise plus souvent qu'autrement l'étude des cultures organisationnelles, cette culture de désabusement, telle que définie et comprise dans cette dissertation, n'est pas pour autant, au contraire d'une certaine orthodoxie épistémologique

poststructuraliste, antinomique ou rébarbative à tout effort de recherche et d'analyse quantitative.⁴

Bien au contraire, comme le suggère explicitement la démarche dite de théorie ancrée dans la réalité du chapitre cinq, de même que les commentaires épistémologiques, ontologiques et méthodologiques des deux premiers chapitres, la dichotomie qui oppose le théorique à l'empirique est ici mise en veilleuse au profit d'un accent sur la primauté du terrain en tant qu'élément constitutif du discours théorique, en tant que composante distincte, et autrement irremplaçable, du processus de recherche théorique qui, ainsi compris, est toujours itératif. En ce sens, la construction de données empiriques à l'aide de questions fermées, et leur analyse statistique, s'inscrit en parfait accord avec la démarche de cette dissertation, du moins tant et aussi longtemps que ces données ne relèvent pas du niveau d'analyse sociopsychologique, mais insistent au contraire sur la dimension interactive de la culture de désabusement, c'est-à-dire sur ce que celle-ci renvoie aux interactions sociales multiples à travers lesquelles se définissent, s'affrontent et se lient les acteurs individuels et collectifs de l'organisation, les supérieurs et les subalternes de la fonction publique fédérale.

En définitive, par-delà l'étude du changement organisationnel et des réformes managériales, la démarche d'analyse et de réflexion théorique de cette dissertation, nourrie par une construction hybride où s'entremêlent la théorie critique des études managériales et un certain esprit derridéen, de même que soucieuse d'insister sur les dimensions politique et culturelle de

⁴ Dans un texte récent, Alvesson s'inscrit lui-même au sein de ce courant épistémologique qui amenuise considérablement, voir nie, l'intérêt et la valeur du questionnaire et de l'analyse quantitative pour l'étude empirique d'un processus social complexe comme, dans le cas qui nous intéresse, celui de la culture de désabusement. Voir Mats Alvesson, «Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation», *Leadership Quarterly*, 1996, 7 (4), 455-485. Simplement dit, cette réflexion d'Alvesson est paradoxale en ce qu'elle dénonce les orthodoxes positiviste et néo-positiviste à travers une épistémologie poststructuraliste elle-même orthodoxe.

tout phénomène organisationnel, tout autant que de conjuguer la réflexivité d'une perspective critique à une sensibilité poststructuraliste, apparaît toute aussi féconde pour l'étude future de nombreux autres thèmes, enjeux et problématiques contemporains de l'administration publique, parmi lesquels la collaboration latérale et/ou horizontale entre les ministères et les autres organisations du secteur public, les organismes de services spéciaux (OSS), l'employabilité et la flexibilité des fonctionnaires dans un contexte structurel et écologique en mutation ou, pour ne retenir que ceux-ci, les partenariats tripartites entre les secteurs public, privé et communautaire. Chacun de ces thèmes de recherche future, chacun des enjeux qu'ils recoupent, renvoient et touchent la capacité managériale de susciter des participations collectives soutenues, soient-elles consensuelles ou critiques, de même que de favoriser l'émergence, la diffusion et l'implantation de pratiques collaboratives inter-organisationnelles à ce jour inexistantes, voir même inusitées. Le discours construit dans la première grande partie de cette dissertation, à savoir les chapitres un et deux, de même que celui du chapitre six sur les cultures organisationnelles, sont autant d'outils conceptuels et théoriques pour une analyse critique de ces thèmes, toujours soucieuse d'éviter la démonisation implicite du management et, de ce fait, ambitieuse de rejoindre l'intérêt des gestionnaires publics.

Bibliographie

ACKERS, Peter et BLACK, John (1992) «Watching the Detectives: Shop Stewards' Expectations of their Managers in the Age of Human Resource Management», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (Edited by) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process* London, Routledge, 185-212.

ADLER, Paul S. et BORYS, Bryan (1996) «Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive», *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.

AGARWAL, Sanjeev (1993) «Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study», *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 715-739;

AGGER, Ben (1994) «Derrida for Sociology ? A Comment on Fuchs and Ward», *American Sociological Review*, 59 (4), 501-505.

AGGER, Ben (1991) «Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance», *Annual Review of Sociology*, 17, 105-131.

AHMAD, Aijaz (1994) «Reconciling Derrida: 'Spectres of Marx' and Deconstructive Politics», *New Left Review*, 208, 88-106.

AKTOUF, Omar (1989) *Le management: entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin.

AKTOUF, Omar (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

ALLISON, Graham T. (1992) «Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects ?», dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde (sous la direction de) *Classics of Public Administration*, troisième édition, Belmont (Californie), Wadsworth, 457-475.

ALTIERI, Charles (1981) *Act and Quality: A Theory of Literary Meaning and Humanistic Understanding* Amherst, University of Massachussetts Press.

ALVESSON, Mats (1996) *Communication, Power and Organization*, New York, Walter de Gruyter.

ALVESSON, Mats (1996) «Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation», *Leadership Quarterly*, 7 (4), 455-485.

ALVESSON, Mats (1995) «The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks», *Organization Studies*, 16 (6), 1047-1075.

ALVESSON, Mats (1994) «Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency», *Organization Studies*, 15(4), 535-563.

ALVESSON, Mats (1993) «The Play of Metaphors», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 114-131.

ALVESSON, Mats (1992) «Leadership as Social Integrative Action - A Study of a Computer Consultancy Company», *Organization Studies*, 13 (2), 185-209.

ALVESSON, Mats (1987) *Consensus, Control and Critique: Three Paradigms of Work Organization Research*, Aldershot (England), Avebury.

ALVESSON, Mats (1987) *Organization Theory and Technocratic Consciousness - Rationality, Ideology and Quality of Work*, New York, Walter de Gruyter.

ALVESSON, Mats and BERG, Per Olof (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York, Walter de Gruyter.

ALVESSON, Mats et BILLING, Yvonne Due (1992) «Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding», *Organization Studies*, 13 (12), 73-102.

ALVESSON, Mats et WILLMOTT, Hugh (1996) *Making Sense of Management*, London et New York, Sage Publications.

ALVESSON, Mats et WILLCOTT, Hugh (1992) «Critical theory and Management Studies: An Introduction», dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 1-20.

ARCHIER, Goerges et SÉRIEYX, Hervé (1984) *L'entreprise du 3e type*, Paris, Éditions du Seuil.

ATTRIDGE, Derek (1994) «Singularities, Responsibilities - Derrida, Deconstruction, and Literary Criticism», dans Deborah Esch et Cathy Caruth (sous la direction de) *Critical Encounters: Reference and Responsibility in Deconstructive Writing*, New Brunswick (New Jersey), Rutgers - State University Press, 106-126.

AUBERT, Nicole et de GAULEJAC, Vincent (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

AUCOIN, Peter (1997) «The Design of Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management», *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, 40 (2), 290-306.

AUCOIN, Peter (sous la direction de) (1995) *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montréal, IRPP Governance.

BAILYN, Lotte (1993) «Patterned Chaos in Human Resource Management», *Sloan Management Review*, 34 (2), 77-83.

BARANOWSKY, Anna, YOUNG, Martha, JOHNSON-DOUGLAS, Sue, WILLIAMS-KEELER, Lyn et McCARREY, Michael (1998) «PTSD Transmission: A Review of Secondary Traumatization in Holocaust Survivor Families», *Canadian Psychology*, 39 (4), 247-256.

BARKER, Richard A. (1997) «How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is ?», *Human Relations*, 50 (4), 343-362.

BARNES, T. J. (1994) «Probable Writing: Derrida, Deconstruction, and the Quantitative Revolution in Human Geography», *Environment and Planning A*, 26, 1021-1040.

BARON, Ava (1992) «Technology and the Crisis of Masculinity - The Gendering of Work and Skill in the US Printing Industry, 1850-1920», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process*, London, Routledge, 67-95.

BENNETT, Scott (1996) *Public Affairs Research Methods - A Quantitative Introduction*, Lewiston/Queenston/Lampeter, The Edwin Mellen Press.

BENNINGTON, Geoffrey et DERRIDA, Jacques (1991) *Jacques Derrida*, Paris, Seuil.

BERGER, D. M. (1975) «The Survivor Syndrome: A Problem of Nosology and Treatment», *American Journal of Psychotherapy*, 46, 281-296.

BERGERON, François et FALARDEAU, Jean (1994) *La Reingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes - les avantages et les conditions de réussite: une étude de 134 projets*, Montréal, Les éditions transcontinentales.

- BÉRUBÉ, Gérard (1999) «Zone franche de Mirabel - Une structure légère», *Le Devoir*, jeudi 11 mars 1999, B2.
- BEUGRÉ, Constant D. (1998) «Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice», *Journal of Applied and Behavioral Science*, 34 (3), 347-360.
- BILLING, Yvonne Due et ALVESSON, Mats (1994) *Gender, Managers, and Organizations*, Berlin et New York, Walter de Gruyter.
- BORGEAT, Louis (1996) *La sécurité d'emploi dans le secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- BOUCHARD, Gilles (1996) «De citoyen à client: plus qu'un changement de vocabulaire», *Politiques et sociétés*, 29, 139-159.
- BOURGON, Jocelyne (1997) *En quête d'équilibre*, La conférence Donald Gow 1997, Kingston, école des études en politiques publiques, Université Queen's.
- BOURGON, Jocelyne (1994) *Change and Management in the Public Service*, Ottawa, Talking Points for the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet to the Association of Professional Executives of the Public Service, May 11 1994.
- BOURQUE, Jean-Jacques (1995) «Le syndrome du survivant dans les organisations», *Gestion*, 20 (3), 114-118.
- BOWLES, Martin (1997) «The Myth of Management: Direction and Failure in Contemporary Organizations», *Human Relations*, 50 (7), 779-803.
- BRADSHAW, Patricia (1996) «Women as Constituent Directors: Re-Reading Current Texts Using a Feminist-Postmodernist Approach», dans David M. Boje, Robert P. Gephart Jr, et Tojo Joseph Thatchenkery (sous la direction de) *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks, Sage, 95-124.
- BRENNER, Michael, BROWN, Jennifer et CANTER, David (1985) *The Research Interview - Uses and Approaches*, London, Academic Press.
- BRIDGES, William (1993) *The Human Side of Organizational Change*, California, W. Bridges and Associates.
- BROCKNER, Joel (1992) «Managing the Effects of Layoffs on Survivors», *California Management Review*, 34 (2), 9-28.

BROCKNER, Joel (1988) «The Effects of Work Layoff on Survivors: Research, Theory, and Practice», dans Barry M. Staw et L.L. Cummings (sous la direction de) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich (Connecticut), Jai Press, 213-256.

BROCKNER, Joel (1986) «The Impact of Layoff on the Survivors», *Supervisory Management*, February, 2-7.

BROCKNER, Joel, DAVY, J. et CARTER, C. (1985) «Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt - Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 229-244.

BROCKNER, Joel, DeWITT, Rocki Lee, GROVER, Steven et REED, Thomas (1990) «When It Is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship Between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors Reactions to the Layoff», *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389--407.

BROCKNER, Joel et GREENBERG, Jerald (1990) «The Impact of Layoffs on Survivors - An Organizational Justice Perspective», dans John S. Carroll (sous la direction) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 45-76.

BROCKNER, Joel, GREENBERG, Jerald, BROCKNER, A., BORTZ, J., DAVY, J. et CARTER, C. (1986) «Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence on the Impact of Survivor Guilt», *Academy of Management Journal*, 29, 373-384.

BROCKNER, Joel, GROVER, Steven, O'MALLEY, Michael N., REED, Thomas F. et GLYNN, Mary Ann (1993) «Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field», *Strategic Management Journal*, 14, 153-166.

BROCKNER, Joel, GROVER, Steven L., REED, Thomas F., DeWITT, Rocki Lee et O'MALLEY, Michael N. (1987) «Survivors' Reactions to Layoffs: We Get By With a Little Help from Our Friends», *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.

BROCKNER, Joel et WIESENFELD, B. M. (1993) «Living on the Edge (of Social and Organizational Psychology: The Effects of Job Layoffs on Those Who Remain», dans J. Keith Murnighan (sous la direction de) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewoods Cliffs (New Jersey), 119-140.

BROWNLOW, Louis, MERRIAM, Charles E. et GULICK, Luther (1992) «Report of the President's Committee on Administrative Management», dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde (sous la direction de) *Classics of Public Administration*, troisième édition, 90-137.

BRYMAN, Alan et BURGESS, Robert G. (sous la direction de) (1994) *Analyzing Qualitative Data*, Londres et New York, Routledge.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1998) *La Relève: un parti pris pour l'action - vue d'ensemble*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1998) *Premier rapport sur la mise en oeuvre - La Relève: un parti pris pour l'action - Rapports détaillés*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1998) *Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1997) *La Relève - un parti pris pour l'action*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1997) *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1995) *Troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1994) *Fonction publique 2000 - Deuxième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1992) *Fonction publique 2000 - Premier rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnement et Services.

CALLINICOS, Alex (1989) *Against Postmodernism - A Marxist Critique*, Cambridge (U.K.), Polity Press.

CAMERON, Douglas (1995) *Liberating Solution to Alcohol Problems - Treating Problem Drinkers Without Saying No*, Northvale (New Jersey), J. Aronson.

CASTLES, Francis (1981) «How Does Politics Matter?: Structure or Agency in the Determination of Public Policy Outcomes», *European Journal of Political Research*, 1981, 9, 119-132.

CHAMPY, James (1995) *Reengineering Management - The Mandate for New Leadership*, New York, Harper Business.

CHANLAT, Jean-François (1994) «Towards an Anthropology of Organizations», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Towards a New Theory of Organizations*, London et New York, Routledge, 155-189.

CHARIH, Mohamed (1999) «Les réformes administratives et budgétaires au Gouvernement fédéral canadien: une comparaison des gouvernements Mulroney et Chrétien (1984-1997)», *Télescope - Synthèse d'expériences dans l'administration publique*, Observatoire de l'administration publique - ÉNAP, Août, 6 (2).

CHARIH, Mohamed (1992) «Le management du troisième type au gouvernement fédéral», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 115-128.

CHARIH, Mohamed et ROUILLARD, Lucie (1997) «The New Public Management», dans Mohamed Charih et Arthur Daniels (sous la direction de) *New Public Management and Public Administration in Canada / Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, 27-45.

CHEVALLIER, Jacques et LOSCHAK, Danièle (1982) «Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française», *Revue française d'administration publique*, 24, 53-94.

CLARK, Timothy et SALAMAN, Graeme (1998) «Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity», *Journal of Management Studies*, 35 (2) 137-161.

COHEN, Jean (1990) «Dualistic Critical Theory and Contemporary Social Movements», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Slawomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 135-149.

COLLEGIUM OF WORK AND LEARNING (1997) *Forum des cadres sur l'architecture d'apprentissage dans l'administration fédérale - Compte rendu de discussion*, Toronto, 15 avril 1997.

COLLINSON, David L. KNIGHTS, David et COLLINSON, Margaret (1990) *Managing to Discriminate*, London, Routledge.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (1996) *Réduction des effectifs - Effets sur les survivants*, Ottawa, Direction générale de la vérification et de la revue, août 1996, Monographie numéro 4.

COOPER, Robert (1989) «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida», *Organization Studies*, 10 (4), 479-502.

COOPER, Robert et BURRELL, Gibson (1988) «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction», *Organization Studies*, 9 (1), 91-112.

CORUM, Richard E. (1995) *The Impact of a Layoff on Survivors*, D.B.A. Dissertation, Nova Southeastern University.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977) *L'acteur et le système - les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara (1990) «Rationality as an Organizational Product: On Multiple Rationalities and Organizational Learning», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Slawomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 109-133.

DAUNAIS, Jean-Pierre (1992) «L'entretien non directif», dans Benoît Gauthier (sous la direction de) *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données*, deuxième édition, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, 273-293.

DAVIS, Charles R. (1996) «The Administrative Rational Model and Public Organization Theory», *Administration and Society*, 28 (1), 39-60.

DAWSON, Patrick (1995) «Managing Quality in the Multi-Cultural Workplace», dans Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, New York, Routledge, 173-193.

DENQUIN, Jean-Marie (1997) *Vocabulaire politique*, Paris, Presses Universitaires de France.

DEPUTY MINISTER TASK FORCE (1996) *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*, Ottawa, December 1996.

- DERRIDA, Jacques (1994) «Spectres of Marx», *New Left Review*, 205, 31-58.
- DERRIDA, Jacques (1993a) *Passions*, Paris, Galilée.
- DERRIDA, Jacques (1993b) *Sauf le nom*, Paris, Galilée.
- DERRIDA, Jacques (1993c) *Khôra*, Paris, Galilée.
- DERRIDA, Jacques (1993d) *Spectres de Marx: l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle internationale*, Paris, Galilée.
- DERRIDA, Jacques (1988) *Mémoires pour Paul de Man*, Paris, Galilée.
- DERRIDA, Jacques (1967) *De la grammatologie*, Paris, Minuit.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991) *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- DOEL, M.A. (1994) «Deconstruction on the Move: From Libidinal Economy to Liminal Materialism», *Environment and Planning A*, 26, 1041-1059.
- DOERN, G. Bruce (1992) *Government Organization, Efficiency and Competitiveness in the Canadian Democratic Setting* A Paper Prepared for the Government of Canada Prosperity Secretariat, Ottawa.
- DONALDSON, Lex (1997) «A Positivist Alternative to the Structure-Action Approach», *Organization Studies*, 18 (1), 77-92.
- DONALDSON, Lex (1995) *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DOUGHERTY, Deborah et BOWMAN, Edward (1995) «The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation», *California Management Review*, 37 (4), 28-44.
- DRUCKER, Peter (1954) *The Practice of Management*, New York, Harper and Row.
- DUNSIRE, Andrew, HOOD, Christopher et HUBY, Meg (1989) *Cutback Management in Public Bureaucracies - Popular Theories and Observed Outcomes in Whitehall*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DURKHEIM, Émile (1968) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses universitaires de France, [1895].

- DURON, Shari Ann (1993) *The Reality of Downsizing - What Are the Productivity Outcomes?*, Ph.D. Dissertation, Golden Gate University.
- ELLIS, John M. (1989) *Against Deconstruction*, Princeton, Princeton University Press.
- ETTORE, Barbara (1996) «Empty Promises», *Management Review*, 85 (7), 16-23.
- FARMER, David John (1997) «Derrida, Deconstruction, and Public Administration», *American Behavioral Scientist*, 41 (1), 12-27.
- FARMER, David John (1995) *The Language of Public Administration - Bureaucracy, Modernity, and Postmodernity*, Tuscaloosa (Alabama), The University of Alabama Press.
- FELDMAN, Steven P. (1998) «Playing With the Pieces: Deconstruction and the Loss of Moral Culture», *Journal of Management Studies*, 35 (1), 59-79.
- FERGUSON, K. (1984) *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press.
- FERLIE, Ewan, PETTIGREW, Andrew, ASHBURNER, Lynn et FITZGERALD, Louise (1996) *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- FILBY, Ivan et WILLMOTT, Hugh (1988) «Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth», *Organization Studies*, 9 (3), 335-349.
- FINEMAN, Stephen (1994) «Organizing and Emotion: Towards a Social Construction», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Towards a New Theory of Organizations*, Londres et New York, Routledge, 75-86.
- FORESTER, John (1993), *Critical Theory, Public Policy and Planning Practice - Toward a Critical Pragmatism*, Albany (NY), State University of New York.
- FORESTER, John (1990) «The Contemporary Relevance of Critical Theory to Public Administration: Promises and Problems», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Slawomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 75-90.
- FREDERICKSON, H. George (1980) *New Public Administration*, Birmingham (Alabama), University of Alabama Press.

FUCHS, Stephan et WARD, Steven (1994) «The Sociology and Paradoxes of Deconstruction: A Reply to Agger», *American Sociological Review*, 59 (4), 506-510.

GAGNON, Yves-Chantal (1992) «La gestion des personnes», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 531-550.

GEMMILL, Gary et OAKLEY, Judith (1992) «Leadership: An Alienating Social Myth?», *Human Relations*, 45 (2), 113-129.

GOLDENSON, Robert M. (1984) *Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry*, New York, Longman.

GOLEMAN, Daniel (1995) *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.

GOTTLIEB, Marvin R. et CONKLING, Lori (1995) *Managing the Workplace Survivors - Organizational Downsizing and the Commitment Gap*, Westport (Connecticut), Quorum Books.

GOUVERNEMENT DU CANADA (1990) *Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services.

GOUVERNEMENT DU CANADA (1990) *Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada (Synopsis)*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services.

GOW, James Iain (1995) «Frauds and Victims: Some Difficulties in Applying the Notion of Service to the Clientele of in the Public Sector», *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, 38 (4), 557-577.

GOW, James Iain (1994) *Learning from Others - Administrative Innovations Among Canadian Governments*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada/Canadian Centre for Management Development.

GOW, James Iain et DUFOUR, Caroline (1998) *Is Public Management A Paradigm ? : Does It Matter ?*, Texte présenté à la rencontre annuelle de l'Association canadienne de science politique, Université d'Ottawa, Ottawa, 2 juin 1998.

GRAWITZ, Madeleine (1993) *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.

- GREEN, Richard T. et HUBBELL, Lawrence (1996) «On Governance and Reinventing Government», dans Gary L. Wamsley et James F. Wolf (sous la direction de) *Refounding Democratic Public Administration - Modern Paradoxes, Postmodern Challenges*, Thousand Oaks, Sage Publications, 38-67.
- GREENBERG, Eric R. (1993) «Upswing in Downsizings to Continue», *Management Review*, 82 (2), 5.
- GREENBERG, Eric R. (1991) «Downsizing: AMA Survey Results», *Compensation and Benefits Review*, 23 (4), 33-38.
- GRINT, Keith et CASE, Peter (1998) «The Violent Rhetoric of Reengineering: Management Consultancy on the Offensive», *Journal of Management Studies*, 35 (5), 557-577.
- GULICK, Luther (1992) «Notes on a Theory of Organization», dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde (sous la direction de) *Classics of Public Administration*, troisième édition, Belmont (Californie), Wadsworth, 80-89.
- GUNDELACH, Peter (1990) «New and Old Social Movements: The Need for New Theories», dans Philippus van Engeldorp Gastelaars, Slawomir Magala et Otmar Preuß (sous la direction de) *Critical Theory and the Science of Management*, Rotterdam, Universitaire Pers Rotterdam, 151-170.
- GUSFIELD, Joseph R. (1996) *Contested Meanings - The Construction of Alcohol Problems*, Madison (Wisconsin), University of Wisconsin Press.
- GUYOT, James F. (1998) «Representative Bureaucracy Recast», *Public Administration Review*, 58 (4), 376-377;
- HABERMAS, Jürgen (1987) *The Philosophical Discourse of Modernity - Twelve Lectures*, Cambridge, Polity Press.
- HAMMER, Michael et CHAMPY, James (1993) *Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod.
- HAMMER, Michael et STANTON, S.A. (1995) *The Reengineering Revolution - A Handbook*, New York, Harper Business.
- HAMMERSLEY, Martyn (1992) «Deconstructing the qualitative-quantitative divide», dans Julia Brannen (sous la direction de) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Aldershot (England), Avebury, 39-55.

- HARDER, V. Peter (1999) *La fonction publique du Canada - Partenaire clé au chapitre de la productivité*, Forum de SUMMA sur la productivité, Présentation du Secrétaire du Conseil du trésor et contrôleur général.
- HASSARD, John and PARKER, Martin (sous la direction de) (1993) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications.
- HAWKINS, Peter (1997) «Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity», *Human Relations*, 50 (4), 417-440.
- HEARN, Jeff et PARKIN, Wendy (1993) «Organizations, Multiple Oppressions and Postmodernism», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 148-162.
- HEARN, Jeff, SHEPPARD, Deborah L, TANCRED-SHERIFF, Peta et BURRELL, Gibson (sous la direction de) (1989) *The Sexuality of Organization*, London, Sage Publications.
- HEILBRONER, Robert L. (1988) *Behind the Veil of Economics - Essays in the Wordly Philosophy*, New York, W.W. Norton.
- HERZ, Diane E. (1990) «Worker Displacement in a Period of Rapid Job Expansion: 1983-87», *Monthly Labor Review*, 113 (5), 21-33.
- HIRST, Paul Q. (1994) *Associative Democracy - New Forms of Economic and Social Governance*, Amherst, University of Massachusetts Press.
- HIRST, Paul Q. (1989) *The Pluralist Theory of the State - Selected Writings of G.D.H. Cole, J.N. Figgis and H.J. Laski*, London, Routledge.
- HIRST, Paul et ZEITLIN, Jonathan (1991) «Flexible Specialization versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications», *Economy and Society*, 20 (1), 1-56.
- HOBSON, Randy (1996) «Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited», *American Sociological Review*, 61, 719-738;
- HODGETTS, Richard M. (1996) «A Conversation with Warren Bennis on Leadership in the Midts of Downsizing», *Organizational Dynamics*, Summer, 72-78.
- HOFSTEDE, Geert (1998) «Identifying Organizational Subcultures - An Empirical Approach», *Journal of Management Studies*, 35 (1), 1-11.

HOLSTEIN, James A. et GUBRIUM, Jaber F. (1995) *The Active Interview*, Qualitative Research Methods, Volume 37, Thousand Oaks, Sage.

HOWARTH, David (1998) «Discourse Theory and Political Analysis», dans Elinor Scarbrough et Eric Tanenbaum (sous la direction de) *Research Strategies in the Social Sciences: A Guide to New Approaches*, Oxford, Oxford University Press, 268-293.

HUTCHINSON, Joe Carruth (1994) *An Examination of Individual Level Effects of Downsizing in a Food Service Organization*, Ph.D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

HYDE, A. C. (1995) «Changing Concepts, Goals, and Methods: Afterword», *The Public Manager - The New Bureaucrat*, automne, 25-27.

JAFFE, Dennis T. et SCOTT, Cynthia D. (1998) «Reengineering in Practice - Where Are the People ? Where Is the Learning ?», *Journal of Applied and Behavioral Science*, 34 (3), 250-267.

JAMESON, Fredric (1995) «Marx's Purloined Letter», *New Left Review*, 209, 75-108.

JENNER, RA (1998) «Dissipative Enterprises, Chaos, and the Principles of Lean Organizations», *Omega: International Journal of Management Science*, 26 (3), 297-407.

JONES, Vernon Dale (1998) *Downsizing the Federal Government: The Management of Public Sector Workforce Reductions*, Armonk (New York), M.E. Sharpe.

KAHN, Ada P. et FAWCETT, Jan (1993) *The Encyclopedia of Mental Health*, New York, Facts on File.

KARLÖF, Bengt (1996) *Conflicts of Leadership - Good for People or Good for Business ?*, Chichester (UK), John Wiley and Sons.

KAYE, Beverly L. (1998) «The Kept-On Workforce», *Training and Development*, March, 32-38.

KETS de VRIES, Manfred F.R. et BALAZS, Katharina (1997) «The Downside of Downsizing», *Human Relations*, 50 (1), 11-50.

KILDUFF, Martin, FUNK, Jeffrey L. et MEHRA, Ajay (1997) «Engineering Identity in a Japanese Factory», *Organization Science*, 8 (6), 579-592.

KISSLER, Gary D. (1994) «The New Employment Contract», *Human Resource Management*, 33 (3), 335-352.

KOESTERER, Sandra Jean (1994) *The Relationship Between Demographic Variables and Job Insecurity of the Survivors of a Corporate Downsizing*. D.Mgt. Dissertation, Webster University.

KOZLOWSKI, Steve W., CHAO, Georgia T., SMITH, Eleanor M. et HEDLUND, Jennifer (1993) «Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications, dans C.L. Cooper and I.T. Robertson (sous la direction de) *International Review of Industrial and Organizational Psychology Volume 8*, New York, John Wiley and Sons Ltd, 263-332.

KÜBLER-ROSS, E. (1969) *On Death and Dying* New York, McMillan.

LABOUCHEIX, Vincent (sous la direction de) *Traité de la qualité totale - Les nouvelles règles du management des années 90*, Paris, Dunod.

LAGUEUX, Maurice (1988) *Individualisme, subjectivisme et mécanismes économiques*, version révisée d'un texte présenté dans le cadre d'une table ronde sur l'individualisme méthodologique lors du congrès annuel de l'Association canadienne de philosophie tenu à Windsor (Ontario), été 1988.

LANE, Jan-Erik (1993) *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, London, Sage Publications.

LAWRENCE, Anne T. and MITTMAN, Brian S. (1991) «What Kind of Downsizer Are You?», *Management Review*, 80 (1), 33-37.

LEADER, Robert W. et LEADER, Isabel (1971) *Dictionary of Comparative Pathology and Experimental Biology*, Philadelphia/London/Toronto, W. B. Saunders Company.

LEANA, Carrie R. et FELDMAN, Daniel C. (1992) *Coping With Job Loss - How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs*, New York, Lexington Books.

LEE, Ian et HOBBS, Clem (1996) «Pink Slips and Running Shoes: The Liberal Government's Downsizing of the Public Service», dans Gene Swimmer (sous la direction de) *How Ottawa Spends 1996-97 - Life Under the Knife*, Ottawa, Carleton University Press, 337-378.

LEHMAN, David (1991) *Signs of the Times - Deconstruction and the Fall of Paul de Man*, New York, Poseidon Press.

- LIFTON, Robert J. (1967) *Death in Life: Survivors of Hiroshima*, New York, Random House.
- LINSTEAD, Steve (1995) «Deconstruction in the Study of Organizations», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 49-70.
- LINSTEAD, Steve et GRAFTON-SMALL, Robert (1992) «On Reading Organizational Culture», *Organization Studies*, 13 (3), 331-355.
- LITTLE, Daniel (1991) *Varieties of Social Explanation: An Introduction to the Philosophy of Social Science*, Boulder, Westview Press.
- LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis (1986) *Introduction aux méthodes des sciences sociales*, nouvelle édition augmentée, Toulouse, Privat.
- LYOTARD, Jean-François (1986) *Le postmoderne expliqué aux enfants*, Paris, Galilée.
- LYOTARD, Jean-François (1983) *Le différend*, Paris, Minuit.
- MANSOUR-COLE, Dina M. et SCOTT, Susanne G. (1998) «Hearing It Through the Grapevine: The Influence of Source, Leader-Relations, and Legitimacy on Survivors' Fairness Perceptions», *Personnel Psychology - A Journal of Applied Research*, 51 (1), 25-54.
- MARCHINGTON, Mick (1992) «Managing Labour Relations in a Competitive Environment», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process*, London, Routledge, 149-183.
- MARINI, Frank (1971) *Toward a New Public Administration - The Minnowbrook Perspective*, Scranton, Chandler.
- MARKS, Mitchell Lee et MARVIS, Philip H. (1992) «Rebuilding after the Merger: Dealing with «Survivor Sickness»», *Organizational Dynamics*, Autumn, 18-32.
- MARSHALL, Gordon (sous la direction de) (1994) *The Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford et New York, Oxford University Press.

McARDLE, Louise, ROWLINSON, Michael, PROCTER, Stephen, HASSARD, John et FORRESTER, Paul (1995) «Total Quality Management and Participation - Employee Empowerment, or the Enhancement of Exploitation?», dans Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, New York, Routledge, 156-172.

McAUSLAND, David (1999) «Dorval: des déclarations regrettables de Chevrette», *Le Devoir*, vendredi 12 février 1999, B3. McCracken, David G. (1988) *The Long Interview*, Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods, Vol. 13, Beverly Hills (California), Sage.

MILLS, Albert J. (1993) «Organizational Discourse and the Gendering of Identity», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 132-147.

MISHRA, Aneil K. et MISHRA, Karen E. (1994) «The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies», *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

MISHRA, Aneil K. et SPREITZER, Gretchen M. (1998) «Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign», *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.

MITCHELL, James R. (1997) *Ethics and Values in the Public Service*, Speech Delivered at the Senior Full-time Financial Officers' Conference, Cornwall (Ontario), November 13 1997.

MITCHELL, James R. et SUTHERLAND, Sharon L. (1997) «Relations Between Politicians and Public Servants», dans Mohamed Charih et Arthur Daniels (sous la direction de) *New Public Management and Public Administration in Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 181-197.

MORGAN, Gareth (1989) *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, éditions Eska.

NAVRAN, Frank J. (1995) *Truth and Trust: The First Two Victims of Downsizing* Athabasca, Athabasca University Educational Enterprises.

NEAL, Ann Marie (1994) *Surviving Downsizing - An Organizational Case Study*, Psy.D. Dissertation, California School of Professional Psychology at Berkeley.

- NEILSON, William A.W. (sous la direction de) (1990) *Getting the Pink Slip: Severances and Firings in the Senior Public Service*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada/ L'Institut d'administration publique du Canada.
- NELSON, Bob (1997) «The Care of the Un-Downsized», *Training and Development*, April, 41-43.
- NICHOLSON, Linda (1992) «On the Postmodern Barricades: Feminism, Politics, and Theory», dans Steven Seidman et David G. Wagner (sous la direction de) *Postmodernism and Social Theory - The Debate over General Theory*, Cambridge et Oxford, Blackwell, 82-100.
- NISOLE, Jean-André (1986) *Psychothérapie des états pathologiques - considérations cliniques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- NOBLE, David F. (1995) *Progress Without People: New Technology, Unemployment and the Message of Resistance*, Toronto, Between the Lines.
- NOËL, Alain (1992) «Les fils respectueux de l'économétrie», *Cahiers de recherche sociologique*
- NOËL, Alain (1990) «Action collective, politique partisane et relations industrielles», dans Gérard Boismenu et Daniel Drache (sous la direction de) *Politique et Régulation - Modèle de développement et trajectoire canadienne*, Montréal, éditions du Méridien, 99-132.
- NOËL, André (1999) «2005: une année d'enfer», *La Presse*, mercredi 3 février 1999, A3.
- NOËL, André (1999) «Le transfert des vols de Mirabel à Dorval a créé peu d'emplois», *La Presse*, jeudi 4 février 1999.
- NOËL, André (1999) «Dorval est déjà saturé», *La Presse*, vendredi 5 février 1999, A3.
- NOËL, André (1999) «Le Vérificateur scrute la privatisation des aéroports», *La Presse*, dimanche 14 février 1999, A1 et A2.
- NOER, David M. (1995) «Center for Creative Leadership: Leadership in an Age of Layoffs», *Journal of Management Development*, 14 (5), 27-38.
- NOER, David M. (1993) *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

NOORDERHAVEN, Niels (1995) «The Argumentational Texture of Transaction Cost Economics», *Organization Studies*, 16 (4), 605-623.

NORD, Walter R et JERMIER, John M. (1992) «Critical Social Sciences for Managers? Promising and Perverse Possibilities», dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 202-222.

NORMAND, François (1999) «Le projet de Mirabel est loin d'être assuré», *Le Devoir*, jeudi 10 décembre 1998, B2.

NORRIS, Christopher (1992a) *Uncritical Theory - Postmodernism, Intellectuals and the Gulf War*, London, Lawrence and Wishart.

NORRIS, Christopher (1992b) «Deconstruction, Postmodernism and Philosophy - Habermas on Derrida», dans David Wood (sous la direction de) *Derrida - A Critical Reader*, Oxford, Blackwell, 167-192.

NORRIS, Christopher (1987) *Derrida*, London, Fontana Press.

NORRIS, Christopher (1985) *The Contest of Faculties - Philosophy and Theory After Deconstruction*, New York and London, Methuen.

NORRIS, Christopher (1983) *The Deconstructive Turn - Essays in the Rhetoric of Philosophy*, London et New York, Methuen.

NORRIS, Christopher (1982) *Deconstruction - Theory and Practice*, London and New York, Routledge.

NUYEN, A.T. (1994) «Interpretation and Understanding in Hermeneutics and Deconstruction», *Philosophy of Social Sciences*, 24 (4), 426-438.

OPPENHEIM, A.N. (1966) *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, New York, Basic Books.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1995) *Impact of Structural Adjustment in the Public Services (Efficiency, Quality Improvement and Working Conditions)*, Genève, Presses de l'OCDE.

OWYAR-HOSSEINI, Marion (1990) *An Examination of Individual Level Responses to Decline and Downsizing in the Savings and Loan Industry*, Ph.D. Dissertation, University of Houston.

- PAQUET, Gilles et SHEPHERD, Robert (1996) «The Program Review Process: A Deconstruction», dans Gene Swimmer (sous la direction de) *How Ottawa Spends 1996-97: Life Under the Knife*, Ottawa, Carleton University Press, 39-72.
- PARÉ, Isabelle (1999) «L'intelligence du coeur», dans *Le Devoir*, mercredi 13 janvier 1999, B1.
- PARENT, Rollande (1999) «Allocution du président d'Air Canada - Le transfert à Dorval a eu des effets positifs», *Le Devoir*, mardi 23 mars 1999, B2.
- PARENTEAU, Roland (1992) «Le management public n'est pas le management privé», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 49-74.
- PARKER, Martin (1995) «Critique in the name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization», *Organization Studies*, 16 (4), 553-564.
- PARKER, Martin (1993) «Life After Jean-François», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage Publications, 204-212.
- PARKER, Martin (1992) «Getting Down from the Fence: A Reply to Haridimos Tsoukas», *Organization Studies*, 13 (4), 651-653.
- PAYETTE, Adrien (1992) «Éléments pour une conception du management public», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 3-24.
- PEDERSEN, Larry B. (1991) *The Effects of Organization Downsizing on the Survivor Work Force - An Investigation of the Effects of Layoff Process on Work Performance of Those Who Remain Within the Organizational System*, D.B.A. Dissertation, Nova University.
- PEELE, Stanton (1989) *Diseasing of America - Addiction Treatment Out of Control*, Lexington (Massachusetts), Lexington Books.
- PELCHAT, Martin (1999) «Chevette envisage un retour à l'aéroport de Mirabel en 2005», *La Presse*, jeudi 4 février, 1999, B4;
- PERROW, Charles (1986) *Complex Organizations - A Critical Essay*, troisième édition, New York, Random House.

- PIÉRON, Henri (1968) *Vocabulaire de la psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- PHEYSEY, Diane C. (1993) *Organizational Cultures - Types and Transformations*, New York, Routledge.
- PLUMPTRE, Timothy W. (1988) *Beyond the Bottom Line: Managing in Government*, Halifax, The Institute for Research on Public Policy/The Institute of Public Administration of Canada.
- POLLITT, Christopher (1995) *Techniques de gestion pour le secteur public - De la doctrine à la pratique*, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- POLLITT, Christopher (1993) *Managerialism and the Public Services - Cuts or Cultural Change in the 1990s ?*, Seconde édition, Oxford, Blackwell.
- POLLITT, Christopher et BOUCKAERT, Geert (1995) *Quality Improvement in European Public Services - Concepts, Cases and Commentary*, London, Sage.
- POPPER, Karl R. (1963) *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, New York and Evanston, Harper and Row.
- POUPART, Jean (1993) «Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche», *Sociologies et Sociétés*, 25 (2), 93-110.
- PRADES, José A. (1990) *Durkheim*, Paris, Presses Universitaires de France.
- PRZEWORSKI, Adam (1985) «Marxism and Rational Choice», *Politics and Society*, 1985, 14 (4), 379-409.
- PUTNAM, Linda L. et MUMBY, Dennis K. (1993) «Organizations, Emotion and the Myth of Rationality», dans Stephen Fineman (sous la direction de) *Emotion in Organizations*, London, Sage Publications, 36-57.
- RAWSON, Bruce (1991) «PS 2000 Service to the Public Task Force: Findings and Implications», *Canadian Public Administration*, 34 (3), 490-500.
- REBER, Arthur S. (1995) *The Penguin Dictionary of Psychology*, Londres, Penguin Reference Books.
- REDFIELD, David M. (1994) *An Evaluation of Factors Related to the Management of Personnel Reductions within the Department of the Navy*, D.B.A. Dissertation, United States International University.

REED, Michael I. (1997) «In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis», *Organization Studies*, 18 (1), 21-42.

REED, Michael I. (1988) «The Problem of Human Agency in Organizational Analysis», *Organization Studies*, 9 (1), 33-46.

RICCUCCI, Norma M. et SAIDEL, Judith R. (1997) «The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle», *Public Administration Review*, 57 (5), 423-430;

ROCHER, François et ROUILLARD, Christian (1997) «Using the Concept of Deconcentration to Overcome the Centralization/Decentralization Dichotomy: Thoughts on Recent Constitutional and Political Reforms», dans Douglas M. Brown et Patrick Fafard (sous la direction de) *Canada: The State of the Federation 1996*, Kingston, Institute of Intergovernmental Relations, Queen's University, 99-134,

ROST, Joseph C. (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, Praeger.

RUBENSTEIN, I., CUTTER, F. et TEMPLER, D.I. (1989) «Multigenerational Occurrence of Survivor Syndrome Symptoms in Families of Holocaust Survivors», *Omega*, 20, 239-244.

RUTGERS, Mark R. (1998) «Paradigm Lost: Crisis as Identity of the Study of Public Administration», *International Review of Administrative Sciences*, 64 (4), 553-564.

SALOVEY, Peter et MAYER, J.D. (1995) «Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings», *Applied and Preventive Psychology*, 4 (3), 197-208.

SALOVEY, Peter et MAYER, J.D. (1993) «The Intelligence of Emotional Intelligence», *Intelligence*, 17 (4), 433-442.

SARTORI, Giovanni (1977) «Concept Misformation in Comparative Politics», dans Roy C. Macridis et Bernard E. Brown (sous la direction de) *Comparative Politics. Notes and Readings*, Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 24-49.

SCHULTZ, Majken (1995) *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding* Berlin et New York, Walter de Gruyter.

SCOTT, W. Richard (1992) *Organizations - Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

SHAFRITZ, Jay M. et OTT, J. Steven (sous la direction de) (1996) *Classics of Organization Theory*, quatrième édition, Orlando (Floride), Harcourt Brace.

SHAW, James B. et BARRETT-POWER, Elain (1997) «A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing», *Human Relations*, 50 (2), 109-127.

SILLAMY, Norbert (1991) *Dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse.

SILVERMAN, David (1993) *Interpreting Qualitative Data - Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London, Sage Publications.

SIMON, Herbert A. (1996) *Administrative Behaviour*, troisième édition, New York, Free Press.

SIMON, Herbert A. (1946) «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, 6, 53-67.

SIMON, Herbert A., SMITHBURG, Donald W. et THOMPSON, Victor A. Thompson (1964) *Public Administration*, New York, Alfred A. Knopf.

SIMS, Ronald R. (1994) «Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract», *Human Resource Management*, 33 (3), 373-382.

SMELSER, Neil J. (1992) «The Rational Choice Perspective: A Theoretical Assessment», *Rationality and Society*, 4 (4), 381-410.

SMITH, John K. (1993) *After the Demise of Empiricism - The Problem of Judging Social and Educational Inquiry*, Norwood (NJ), Ablex Publishing Corporation.

SMITH, John K. (1989) *The Nature of Social and Educational Inquiry: Empiricism versus Interpretation*, Norwood (NJ), Ablex Publishing Corporation.

SPITZER, T. Quinn and TOBIA, Peter M. (1994) «Has Cost-Cutting Gone Too Far?», *Accross the Board*, 31 (4), 54-55.

STONER, Charles R. et HARTMAN, Richard I. (1997) «Organizational Therapy: Building Survivor Health and Competitiveness», *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 25-41.

STURDY, Andrew (1992) «Clerical Consent: Shifting Work in the Insurance Office», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process* London/New York, Routledge.

SUDMAN, Seymour et BRADBURN, Norman (1982) *Asking Questions - A Practical Guide to Questionnaire Design*, San Francisco, Jossey-Bass.

SUGALSKI, Thomas D., MANZO, Louis S. et MEADOWS, Jim L. (1995) «Resource Link: Re-Establishing the Employment Relationship in an Era of Downsizing», *Human Resource Management*, 34 (3), 389-403.

SUISSA, Ammon Jacob (1998) *L'alcoolisme n'est pas une maladie*, Montréal, Fides.

SUTHERLAND, Sharon L. (1996) *Does Westminster Government Have a Future ? Political Parties, Public Engagement, and Westminster Government in Canada*, Paper Presented at the Institute on Governance's Citizen Engagement Round Table, June 11 1996.

SYMONS, Gladys L. (1992) «Déconstruction de la culture organisationnelle», dans Roland Parenteau (sous la direction de) *Management public - Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 97-114.

SYMONS, Gladys L. (1988) «La culture des organisations: une nouvelle perspective ou une mode des années 1980?», dans Gladys L. Symons (sous la direction de) *La culture des organisations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 21-38.

TAIT, John (1997) A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (the summary), *Canadian Public Administration*, 40 (1), 1-22.

THIELEMANN, Gregory S. et STEWART, Joseph Jr. (1996) «A Demand-Side Perspective on the Importance of Representative Bureaucracy: AIDS, Ethnicity, Gender, and Sexual Orientation», *Public Administration Review*, 56 (2); 168-173.

THIÉTART, Raymond-Alain et FORGUES, Bernard (1997) «Action, Structure and Chaos», *Organization Studies*, 18 (1), 119-143.

THIÉTART, Raymond-Alain et FORGUES, Bernard (1995) «Chaos Theory and Organization», *Organization Science*, 16 (1), 19-31.

THOMPSON, Paul (1993) «Postmodernism: Fatal Distraction», dans John Hassard et Martin Parker (sous la direction de) *Postmodernism and Organizations*, London, Sage, 183-203.

THUROW, Lester C. (1983) *Dangerous Currents - The State of Economics*, New York, Random House.

TREMBLAY, Éric, SÉNÉCAL, Caroline et RINFRET, Natalie (1999) «Le syndrome du survivant dans les organisations: une question de justice organisationnelle et de motivation», dans (sous la direction de) *Psychologie du travail et des organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1-32, (à paraître).

TRACY, Lane (1993) «Applications of Living Systems Theory to the Study of Management and Organizational Behavior», *Behavioral Science - Journal of the International Society for the Systems Sciences*, 38 (3), 218-230.

VANCOUVER, Jeffrey B. (1996) «Living Systems Theory as a Paradigm for Organizational Behaviour: Understanding Humans, Organizations, and Social Processes», *Behavioral Science - Journal of the International Society for the Systems Sciences*, 41 (3), 165-204.

VICKERS, Jill (1997) *Reinventing Political Science - A Feminist Approach*, Halifax, Fernwood Publishing.

WAGAR, Terry H. (1997) «Factors Affecting Permanent Workforce Reduction: Evidence from Large Canadian Organizations», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 303-314.

WALDO, Dwight (1980) *The Enterprise of Public Administration - A Summary View*, Novato, Chandler.

WALDO, Dwight (sous la direction de) (1971) *Public Administration in a Time of Turbulence*, Scranton, Chandler.

WALSH, Kieron (1995) «Quality Through Markets: The New Public Service Management», dans Adrian Wilkinson et Hugh Willmott (sous la direction de) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, London et New York, Routledge, 82-104.

WEBER, Max (1964) *The Theory of Social and Economic Integration*, New York, Free Press.

WETLAUFER, Suzy (1998) «After the Layoffs, What Next ?», *Harvard Business Review*, September-October, 24-42.

- WEXLEY, Kenneth et SILVERMAN, Stanley B. (1993) *Working Scared: Achieving Success in Trying Times*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- WILKINSON, Adrian et WILLMOTT, Hugh (sous la direction de) (1995) *Making Quality Critical - New Perspectives on Organizational Change*, London/New York, Routledge.
- WILMORE, S.J. (1987) «Scepticism and Deconstruction», *Man and World*, 20, 437-455.
- WILLMOTT, Hugh (1995) «The Odd Couple ? Re-engineering Business Processes, Managing Human Relations», *New Technology, Work and Employment*, 10 (2), 89-98.
- WOOD, David (sous la direction de) (1992) *Derrida: A Critical Reader*, Oxford and Cambridge, Blackwell.
- YARROW, Michael (1992) «Class and Gender in the Developing Consciousness of Appalachian Coal-Miners», dans Andrew Sturdy, David Knights et Hugh Willmott (sous la direction de) *Skill and Consent - Contemporary Studies in the Labour Process*, London, Routledge, 25-66.
- ZIMA, Pierre V. (1994) *La déconstruction - une critique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- _____ (1999) «Les D.J. de la déconstruction ou l'univers scratché», *Le Devoir*, les samedi 9 et dimanche 10 janvier 1999, B1.
- _____ (1999) «Chevette plaide pour Mirabel», *Le Devoir*, jeudi 4 février 1999, A4;

Annexe 1

Un cadre pour *La Relève*

Annexe 2

Questionnaire des entretiens de recherche non directifs mitigés

Note épistémologique: le caractère général de la formulation des questions ne doit pas être interprété comme le reflet d'une réflexion imprécise sur le sujet de la thèse ou encore d'une hésitation sur les thèmes et sous-thèmes que celui-ci doit englober. Conscient de ce que les entretiens non directifs, soient-ils mitigés ou non, ne font pas que rendre explicite des opinions ou des interprétations déjà existantes, mais bien souvent les créent de toutes pièces avec les questions retenues, le dit caractère général témoigne plutôt d'un souci élevé de réduire, à défaut de pouvoir complètement éliminer, le problème de la contamination inhérent à tout questionnaire. Conscient de ce que la simple mention d'un phénomène particulier suffise, dans le contexte de recherche, à le rendre important aux yeux du participant, le questionnaire évite volontairement de mentionner les éléments de discussion ou termes/concepts suivants: syndrome du survivant; réduction des effectifs; culture organisationnelle; leadership; gel salarial; recrutement insuffisant; départ prématuré de fonctionnaires d'expérience; reengineering ou RPA; redéfinition du rôle de l'État; mondialisation; partenariat public/privé; réforme de la fonction publique fédérale; La Relève; Examen des programmes; etc. Le pari est que tous ces termes/concepts, dans la mesure où ils sont significatifs pour les participants, apparaîtront d'eux-mêmes lors des entretiens non directifs mitigés. En ce sens, leur absence serait toute aussi révélatrice et enrichissante que leur présence (présumée).

1. Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail/fonction, quelles en sont les principales responsabilités ? Et depuis combien de temps faites-vous ce travail, occupez-vous cette fonction ? Que faisiez-vous auparavant ?
2. Quelles sont les principales difficultés, les principaux problèmes, auxquels vous faites face dans le cadre de votre travail ?
3. Avec qui êtes-vous amené à travailler régulièrement ou avec qui êtes-vous en relation suivie dans le cadre de votre travail ?
4. Pour votre travail, parmi ces relations, quelles sont les plus importantes (difficiles, conflictuelles, intéressantes, etc.) ?
5. Quelles sont les qualités/compétences nécessaires à une personne qui occupe votre fonction/responsabilités ?
6. À votre avis, comment pourrait-on améliorer le fonctionnement de votre unité ou organisation ? Qu'est-ce qui devrait y être changé ?
7. Puisqu'on parle de changement, avez-vous connu, au cours des dernières années, des changements significatifs en ce qui a trait à votre travail et/ou fonction, vos collègues (supérieurs ou employés) ou votre organisation ?

Pouvez-vous m'expliquer en quoi ils consistent ?

8. Quels en sont les principaux avantages, les points forts ou les éléments positifs ?

9. Quels en sont les principaux inconvénients, les points faibles ou les éléments négatifs ?

10. Comment se font les communications entre les niveaux hiérarchiques ? Sous quelle forme recevez-vous les communications de vos supérieurs hiérarchiques ? Communiquez-vous avec eux de la même manière ? Y aurait-il des avantages ou des inconvénients à communiquer sous une autre forme ?

11. Qu'est-ce qui distingue la carrière dans la fonction publique fédérale de celle dans l'entreprise privée ? En d'autres mots, y a-t-il une différence entre travailler dans le secteur public fédéral et travailler dans le secteur privé ? En quoi consiste-t-elle ?

12. Cette différence/distinction a-t-elle augmentée ou diminuée au cours des dernières années ? En d'autres mots, les secteurs public et privé se ressemblent-ils de plus en plus ou de moins en moins ? Quelles en sont les raisons ?

13. À votre avis, est-il souhaitable que la carrière dans la fonction publique fédérale soit différente de celle dans l'entreprise privée ? Pourquoi et comment ?

14. Les modèles et les techniques de gestion sont-ils importables ou échangeables d'un secteur à l'autre, du privé au public et vice versa ? En d'autres mots, est-ce que la fonction publique fédérale peut apprendre quelque chose de l'entreprise privée et, inversement, l'entreprise privée peut-elle apprendre quelque chose de la fonction publique fédérale ? Et quoi donc au juste ?

15. Qu'est-ce que c'est, à votre avis, qu'un bon gestionnaire public ? Quelles sont les qualités/capacités que doit posséder, selon vous, un bon gestionnaire public ? Ces qualités/capacités changent-elles selon le niveau hiérarchique du gestionnaire ? Pourquoi ?

16. En conclusion, comment entrevoyez-vous l'avenir dans la fonction publique fédérale ? En d'autres mots, la carrière dans la fonction publique fédérale sera-t-elle, à votre avis, plus intéressante (stimulante, enrichissante, valorisante, etc.) ou non au cours des prochaines années ? Tout cela est-il inévitable ? Pourquoi ?