Le projet d'entreprise : perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution)

Émile-Michel Hernandez

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1745>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1745

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1994

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Émile-Michel Hernandez, « Le projet d'entreprise : perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution) », *Communication et organisation* [En ligne], 6 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 21 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1745> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1745>

Ce document a été généré automatiquement le 21 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le projet d'entreprise : perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution)

Émile-Michel Hernandez

- 1 Le secteur de la Grande Distribution attire peu. Cet univers d'autodidactes éprouve beaucoup de difficultés à séduire de jeunes diplômés et à les convaincre d'y faire leur carrière. Il est vrai que les études réalisées donnent une image bien sombre du secteur et de ses pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Un travail effectué par le CEREQ (4) sur la Grande Distribution à prédominance alimentaire met en évidence les difficultés rencontrées : forte mobilité du personnel, important recours aux formes particulières d'emploi comme par exemple les contrats à durée déterminée, nombreux emplois à temps partiel imposés au personnel, faible niveau de rémunération, faible niveau de formation initiale, effort de formation continue inférieure à la moyenne nationale... Il faut également signaler la jeunesse des employés, caractéristiques d'entreprises pouvant éventuellement servir à s'insérer sur le marché du travail mais que l'on quitte dès qu'une opportunité plus favorable se présente ; et enfin le fort taux de féminisation, en particulier pour les emplois les moins qualifiés et par conséquent les moins rémunérés.
- 2 La Grande Distribution a pris conscience de la nécessité de renouveler ses méthodes de GRH pour réussir sa mutation et affronter la fin d'une période de forte croissance et une concurrence grandissante et parfois très agressive comme c'est actuellement le cas avec l'arrivée des hard discounters. Le personnel cesse d'être considéré comme un coût à minimiser pour devenir une ressource à optimiser. Un précédent travail (18) avait dressé un tableau de tous les efforts du secteur pour faire évoluer ses pratiques de GRH, et en particulier ceux réalisés pour améliorer l'intégration du personnel. D'une part le développement d'une politique active de communication interne pour augmenter le sentiment d'appartenance à la société et la motivation des hommes y travaillant ; et d'autre part la mise en place d'une politique de Management Participatif. Le travail de recherche présenté dans cet article porte sur ce dernier aspect, et en particulier sur l'une de ses composantes : le projet d'entreprise.

- 3 Le rapprochement des concepts de management et de participation a suscité un enthousiasme certain et de nombreux auteurs se sont intéressés au Management Participatif, c'est-à-dire au désir d'intégrer les contraintes technico-économiques des entreprises et les revendications socio-humaines de leurs salariés. Il peut correspondre à des conceptions parfois assez différentes les unes des autres et Philippe Hermel, qui y a consacré un ouvrage (17), propose une définition de synthèse qualifiée d'Essai de définition du Management Participatif correspondant aux représentations dominantes » : « Forme de Management favorisant la Participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant ». Jacques Rojot (32) rappelle que, d'un point de vue managérial, les modalités de la participation des salariés sont multiples et peuvent se regrouper en cinq grandes catégories : la participation aux profits, ou à toute autre forme des résultats de l'entreprise ; à la propriété de l'entreprise ; à la prise de décisions de gestion : aux opérations d'amélioration des conditions de travail et de reconstruction du contenu des emplois et des tâches ; et enfin l'intégration étroite du salarié à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance et son identification à ses objectifs. L'élaboration d'un projet d'entreprise relève de cette dernière catégorie.
- 4 Si le Management Participatif se traduit dans les entreprises par des applications assez éloignées les unes des autres, le secteur de la Grande Distribution ne fait exception à cette règle (26, 31). Sa mise en œuvre correspond à plusieurs variantes qui ont été analysées par Sophie Lecorre (21, 22). Cet auteur a étudié les politiques de Management Participatif (MP) dans 13 entreprises du secteur de la distribution et en a identifié trois variantes. La première qualifiée de « Management Participatif Volontariste » se caractérise par un dispositif participatif peu ancien, de conception basiste et n'arrivant pas à se généraliser, voire à se maintenir, bref, présentant tous les traits d'une greffe difficile à prendre. La participation recherchée n'est pas tant aux décisions qu'à la diffusion d'une bonne image de marque commerciale à destination du client. Une des fonction essentielles du MP défini comme une idéologie devient celle de repérer qui y adhère ou pas. Le projet d'entreprise joue un rôle fédérateur dans l'entreprise et les cadres en désaccord avec le projet s'en vont. La deuxième, le « Management Participatif Intégré », correspond à un dispositif déjà ancien, assez étendu et articulé à tous les niveaux hiérarchiques. Il se caractérise, dans l'entreprise, par une très forte homogénéité discursive : les arguments utilisés, les démonstrations et explications se retrouvent ou se complètent sans jamais se contredire : les mots et expressions employées sont souvent les mêmes et accentuent l'impression de congruence. Dans ces entreprises, le projet d'entreprise est ancien, il remonte aux origines de l'entreprise ; il s'agit d'un projet de management interne à destination du personnel et non pas d'un projet commercial visant à la fois les salariés et les clients comme c'est souvent le cas dans la distribution.
- 5 La troisième variante est le « Management par les valeurs » caractérisé par une absence de dispositif participatif formel et une indépendance affichée à l'égard des modes managériaux. Il correspond à une conception doublement centralisatrice de l'entreprise sur le plan organisationnel (mode de fonctionnement centralisé) et sur le plan idéologique (l'adhésion revêt une connotation religieuse). L'équivalent du projet d'entreprise, puisqu'il s'agit de ne pas utiliser les concepts managériaux diffusés ces dernières années, existe depuis la création de l'entreprise et définit une orientation commerciale axée sur la qualité des produits et des services présentée comme une option enracinée et invariable pour l'entreprise.

- 6 Cet article comprend deux parties. La première développe les notions de management par les valeurs et de culture d'entreprise puis présente des outils essentiels de cette nouvelle manière de diriger les organisations : le projet d'entreprise. La deuxième s'intéresse à cette pratique dans un secteur économique bien particulier celui de la Grande Distribution et présente les résultats d'une enquête sur ce thème réalisée dans l'un de ses établissements. Enfin la conclusion aborde les principales dérives que cette pratique devra savoir éviter pour rester crédible en tant qu'outil de gestion.

Le projet d'entreprise

Culture d'entreprise et management par les valeurs

- 7 Avant de présenter de façon plus précise le concept de projet d'entreprise, ses caractéristiques et les conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite, il convient de le situer dans le mouvement plus vaste dans lequel il s'inscrit : le développement des notions de culture d'entreprise et de management par les valeurs (1, 19). Pendant de nombreuses années, l'entreprise a vécu dans un environnement socio-économique relativement stable où le consommateur se satisfaisait longtemps des mêmes produits comme la Ford T ou la Traction Citroën ou à la longueur de carrière des chanteurs avant guerre et à la situation actuelle où elle se limite parfois à un seul « tube ». Le modèle Taylorien caractérisé par une organisation pyramidale, avec une hiérarchie rigide, des normes précises, l'exigence de conformité des comportements, permettait, aux entreprises, de fournir des réponses quantitatives à la demande : produire plus de produits identiques. L'employé y échangeait un salaire contre une soumission à l'autorité du chef et un respect des normes de production ; et la nécessité de son implication restait secondaire.
- 8 Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise a changé et pour Michel Crozier (8) « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique ». À l'ère de la « complexité », concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. Le modèle émergent, qualifié par Maurice Hamon(16) de « polycellulaire fédératif » nécessite une redéfinition du contrat social qui devient dès lors : « Rétribution (développement personnel, réalisation de soi)/Engagement (initiatives et risques, mobilisation de son énergie personnelle) ». Pour mobiliser son personnel l'entreprise va utiliser la culture, l'intériorisation puis la reproduction de ses valeurs.
- 9 À un management par la règle va se substituer le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Pour Pierre-Eric Tixier (36) « les modèles post rationnels proposent une vision de l'organisation comme communauté d'entreprise face aux incertitudes du marché : « L'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte ». L'intériorisation de valeurs idéologiques permet ainsi l'émergence d'organisations complexes mieux adaptées à l'instabilité actuelle que le modèle taylorien classique.
- 10 C'est donc dans ce cadre que s'inscrit le succès très important qu'a connu ces dernières années le concept de projet d'entreprise. Son rôle est d'accroître la cohérence des divers acteurs autour de quelques buts et principes d'action. Pour Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa(30) le projet a pour ambition de « développer une culture d'entreprise,

c'est-à-dire une identité qui se socialise, qui se transfère dans les attitudes et les comportements des collaborateurs ». Il constitue un effort de mobilisation des personnes autour d'une charte qui définit les valeurs communes et les règles d'appartenance au groupe et va de pair avec le Management Participatif.

Le projet : forme, contenu, élaboration, erreurs à éviter

- 11 Avant d'aborder la mise en œuvre pratique du concept il faut insister sur le grand succès qu'il a remporté dans les entreprises françaises, et cela pour deux raisons principales. Tout d'abord il se prête parfaitement, si l'on oublie de faire preuve d'un peu de bon sens et d'esprit critique, à des outrances à même de satisfaire certains patrons français qui y voient l'occasion de donner une dimension quasi « gaullienne » à l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Boyer et Equibey (7) notent que « le pays de l'individualisme n'aime rien tant que se donner une grande espérance de réussite et de grandeur collective ». Et Alain Etchegoyen(12) relève le caractère risible de certains projets se donnant des atouts missionnaires « quand une entreprise de restauration collective s'arroge la mission de « nourrir les hommes », ou quand une industrie de confection proclame que sa vocation est de « vêtir les hommes ». Certains patrons se sont laissés séduire par ces dérives mégalomaniaques. La deuxième raison du succès du concept tient au prosélytisme des cabinets de consultants. Relativement facile à vendre (il flatte parfois l'égo du chef d'entreprise) et à mettre en place (la plupart des projets recouvrent les mêmes thèmes) les consultants ont tenu là, pendant plusieurs années, un produit à même d'assurer leur bonne santé économique et financière, un produit quasi standardisable, prêt-à-porter.
- 12 Le thème du projet a donné lieu à une abondante littérature et de nombreux auteurs indiquent ce qu'il doit contenir, comment le concevoir et le mettre en œuvre : Georges Archier et Hervé Serieyx (2), Christian Beullac et Bernard Malcor (5), Luc Boyer et Noël Equibey (7), Jean-Pierre Detrie et alii (11), Michel Godet (14), François Gondrand (15), Jean-Yves Koch (20), Maurice Thévenet (34), etc..
- 13 **La forme** : Les auteurs sont d'accord entre eux sur ce point, la forme revêt une importance essentielle, en effet ce document est aussi un instrument de communication interne, et parfois même externe dans certaines entreprises.
- 14 Devant être diffusé, lu et compris par tous il sera suffisamment simple dans sa formulation pour être intelligible aussi bien par le cadre supérieur que par l'ouvrier. Le vocabulaire est testé pour éviter l'usage de termes présentant le risque de contresens. Il est court et concis. Pour Maurice Thévenet le projet doit tenir sur un recto : c'est la formule adoptée par le Groupe Docks de France. Luc Boyer et Noël Equibey sont moins formels mais recommandent un volume inférieur à une dizaine de pages ou à quinze minutes de vidéo. Son degré de diffusion hors de l'entreprise est variable : Docks de France l'adresse sur simple demande écrite au chercheur intéressé et Continent indique « ne pas être en mesure, pour des raisons évidentes de confidentialité, de le divulguer, sous quelque forme que ce soit, à l'extérieur¹ ».
- 15 **Le contenu sur le fond** : Sur le fond on retrouve un certain nombre de constantes dans les documents étudiés. Le projet définit à grands traits la vision que l'entreprise a de son avenir, il est ambitieux et indique la voie que l'entreprise doit suivre sur le long terme. Il contient en général trois composantes principales : un dessein c'est-à-dire une ambition, des politiques, et enfin une morale, un système de valeurs visant à créer un consensus

minimum entre les membres du personnel, à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production.

- 16 Selon Archier et Serieix un projet n'est véritablement mobilisateur et fédérateur que s'il ne se réduit pas à une simple ambition économique comme la conquête d'une certaine part de marché ou l'atteinte d'une position sociale comme des possibilités de promotion interne ou de formation permanente, des rémunérations motivantes, la participation aux résultats de l'entreprise, etc. ; une ambition financière définie en terme d'objectifs de rentabilité ou d'investissement, de marges suffisantes pour renforcer la solidité financière de l'entreprise, assurer son indépendance et sa pérennité : une ambition technologique dans certains secteurs comme l'électronique ou l'informatique ; et enfin une ambition technologique dans certains secteurs comme l'électronique ou l'informatique ; et enfin une ambition citoyenne. Ce dernier point évoque la place de l'entreprise dans la collectivité et les obligations que cela lui impose. Ainsi, par exemple, chez Docks de France : « Conscient des devoirs qui incombent à une grande entreprise, dans le cadre de la collectivité nationale il (le Groupe Docks de France) adopte en toutes circonstances vis à vis de tous les partenaires de l'entreprise, une attitude cohérente fondée essentiellement sur les critères de loyauté, d'équité, de respect de la personne humaine et de souci de la légalité ». Dans les projets les plus récents, la sensibilité à l'air du temps amène l'ambition citoyenne à se teinter de préoccupations écologiques, de désir de participer à la sauvegarde de l'environnement, etc.
- 17 Pour Beullac et Malcor (5) le futur possible de l'entreprise pour être le plus souhaitable doit respecter trois critères essentiels. Être acceptable par l'entreprise, c'est-à-dire ne pas aller directement à l'encontre de la culture profonde de l'entreprise ; être mobilisateur, la plus grande partie du personnel se sent concernée par le projet et y trouve sa place ; et enfin être reconnu légitime par l'environnement, autrement suffisamment acceptable par l'ensemble de la collectivité pour ne pas susciter de violentes réactions négatives.
- 18 Le projet fait référence à un système de valeurs que partagent les membres du personnel et qui améliore leur cohésion. Pour Archier et Serieyx, ce corps de valeurs c'est la Règle, au sens monastique du terme, dont a besoin toute communauté engagée dans une aventure : « plus il y a de « Règle – c'est-à-dire plus elle est forte, claire, connue et acceptée-moins sont nécessaires les règlements ». Les valeurs les plus communément citées sont le service au client (elle arrive nettement en tête dans la Grande Distribution, ainsi par exemple chez Auchan le projet porte en sous-titre : « La passion du client ») ; la recherche de la rentabilité ou du profit ; le respect de l'individu (personnel, clients, mais aussi fournisseurs, et tiers divers...) ; l'esprit d'équipe, le professionnalisme et la compétence ; la participation au sein de l'entreprise, l'autonomie de chacun et sa responsabilité dans la réussite commune. Le dessein que fixe le projet doit tenir compte des valeurs fondamentales qui sont vécues dans l'entreprise et ne pas aller brutalement à leur encontre. Mais il peut chercher à les faire évoluer, et si c'est nécessaire s'appuyer sur de nouvelles valeurs pour atteindre l'objectif fixé, il devient ainsi un instrument de changement.
- 19 **L'élaboration** : Sur ce point les auteurs sont unanimes, le contenu proprement dit du projet importe moins que les conditions de sa naissance et de son utilisation ultérieure dans l'entreprise. Tout d'abord sa rédaction, sa formalisation doivent donner lieu à une large participation de l'ensemble du personnel. Il doit s'agir véritablement d'une composante du management participatif et non pas d'un texte imposé par la direction. L'encadrement impulse la démarche mais ne se l'approprie pas. Pour Maurice Thévenet

- (34) la participation est nécessaire et « elle doit concerner du monde afin de mobiliser mais aussi pour enrichir, moduler, tester les données du projet ».
- 20 Ensuite le projet est diffusé dans l'entreprise. Cette diffusion revêt plus ou moins d'importance, présente un caractère solennel ou non, concerne l'ensemble du personnel ou seulement l'encadrement... L'importance accordée à cette phase traduit le rôle que la direction souhaite voir jouer par le projet : simple gadget pour suivre la mode managériale ou composante déterminante d'un management participatif. Elle montre l'intérêt que lui porte la direction.
- 21 Enfin la phase d'appropriation par le personnel nécessite pour Beullac et Malcor (5) trois conditions : la compréhension de son sens et de ses conséquences pour chacun, l'existence d'espace de liberté permettant une certaine interprétation afin que chacun puisse s'y reconnaître, et la possibilité laissée à chaque employé d'apporter sa propre contribution à la réalisation du projet. Cette dernière phase devient une référence connue et visible pour tous, lorsque sa pratique devient une référence quotidienne. Et Maurice Thévenet indique (34) : « Si vous avez initié cette démarche en tant que dirigeant, vous aurez réussi quand un de vos employés, dans une réunion, vous interrompt en disant « Ce que vous dites n'est pas conforme au projet ».
- 22 **Les erreurs à éviter** : si de nombreuses entreprises se sont lancées dans une démarche de projet, pour beaucoup les résultats obtenus ont été peu significatifs, sans commune mesure en tous cas avec l'espoir initialement suscité. Les analyses des échecs font ressortir les principales erreurs à éviter², pour Michel Godet (14) « les pièges à éviter » relèvent de quatre grandes catégories.
- 23 Premièrement, le projet sans contenu véritable, simple gadget pour des dirigeants en mal de communication. Il est mis en œuvre sans aucun processus de réflexion et de remise en cause collective, uniquement pour satisfaire aux nécessités de la mode managériale.
- 24 Deuxièmement, considérer le projet comme une fin en soi et non comme un moyen, oublier qu'en ce domaine le processus compte plus que le résultat. Certes, il se matérialise par une charte, un texte qui va de quelques lignes à quelques pages, mais là n'est pas l'essentiel. Le projet
- 25 n'est pas une formule, Jean-Yves KOCH (20) indique qu'il « doit être considéré comme un processus, une dynamique qui vise à donner un supplément de sens à l'action quotidienne de chacun en lui faisant percevoir un défi personnel en même temps qu'une aventure collective pour l'entreprise ».
- 26 Troisièmement, sous-traiter le projet à l'extérieur de l'entreprise à des consultants spécialistes du produit standard adaptable d'une entreprise à l'autre avec quelques modifications mineures. Conçu lors de l'entreprise il y a de grands risques qu'il reste toujours ressenti comme un élément étranger et que le personnel ne s'y reconnaisse plus guère.
- 27 Enfin quatrièmement, lancer un projet en espérant faire l'économie de l'évolution des structures et des comportements qu'il suppose et entraîne. Il est bien évident qu'un projet dans une entreprise taylorienne, à la hiérarchie rigide échouera inévitablement. Il n'a une chance de réussir que s'il s'intègre dans un processus global d'évolution de l'entreprise vers plus de participation du personnel. Jean-Louis Fichter (13) dans un article au titre volontairement provocant « Non au projet d'entreprise ! » indique que « l'idée de projet n'a de sens, au même titre que celle de participation, d'expression et de délégation, qu'à la condition de s'inscrire dans le cadre d'une conception d'ensemble de

l'entreprise requérant des pratiques cohérentes de gestion des hommes, d'organisation du travail et de communication.

- 28 Parfois l'erreur à éviter consiste tout simplement à vouloir faire un projet et Maurice Thévenet (34) donne « dix bonnes raisons de ne pas faire de projet d'entreprise ». La sagesse consiste à choisir parmi les nombreux outils managériaux celui ou ceux qui sont les mieux adaptés aux problèmes que l'organisation a à résoudre, et non pas à vouloir utiliser à tout prix l'un d'entre eux parce que c'est le dernier né de la liste ou parce que c'est celui qui a actuellement les faveurs de la mode.

L'exemple de la grande distribution

- 29 Dans un premier temps, divers projets de Grands Distributeurs sont analysés afin d'apprécier s'ils présentent ou non des caractéristiques originales par rapport à ceux d'autres secteurs économiques. Puis un travail d'enquête mené dans un hypermarché de l'Ouest de la France est présenté. Son objectif est d'étudier la perception qu'a le personnel du projet d'entreprise, le regard qu'il porte sur une telle démarche.

Les projets des entreprises de la Grande Distribution

- 30 Une constatation s'impose : les projets des Grands Distributeurs respectent sur la forme et sur le fond les règles du genre développées au paragraphe précédent. Il ne s'agit donc pas ici d'y revenir en détail mais simplement d'insister sur quelques points caractéristiques. Tout d'abord ce secteur économique a-t-il suivi les goûts du moment ? Un tableau présente les 9 entreprises ou groupements d'hypermarchés leaders du secteur au 1er janvier 1992 et indique s'ils ont ou non un projet :

Entreprise ou groupe	Surface de vente (m2) (1)	Nbre d'unités (1)	Existence d'un projet
1. Groupe Carrefour (y compris Euromarché, Montlaur et affiliés au 1/1992)	1 176 166	146	oui
2. Leclerc	993565	261	non
3. Auchan	454760	47	oui
4. Groupe Promodis-Continent (hors coopérateurs)	408305	80	oui
5 Cora (hors coopérateurs)	406506	60	non
6 Groupe Casino	336452	60	non
7 Groupe Docks de France	307534	57	oui
8 Groupe Rallye	252630	44	oui
9 ITM (Intermarché)	148979	49	non

(1) Source : LSA n° 1283/1284 19-26/12/1991 p.19A

- 31 Les deux réseaux d'indépendants Leclerc et Intermarché n'ont pas de projets. La structure particulière de ces entreprises de distribution constituées de regroupements d'entrepreneurs indépendants propriétaires de leur point de vente explique probablement cette absence. Le projet aurait pourtant un rôle essentiel à y jouer, améliorer la cohésion de ces ensembles et en assurer la pérennité au-delà de la très forte personnalité de leurs dirigeants actuels Edouard et Michel-Edouard Leclerc pour l'un et Jean-Pierre Le Roch pour l'autre.
- 32 Sur les sept autres entreprises cinq possèdent un projet. La taille de ces projets est variable : un recto pour les
- 33 Docks de France, une brochure d'une douzaine de pages format 21 x 29,7 pour Rallye, une petite brochure format 10,5 x 21 de 24 pages pour Auchan, etc..
- 34 Le contenu de ces documents est tout à fait conforme à ce qui a été décrit au paragraphe précédent. Une place importante est consacrée à la satisfaction de sa clientèle et au développement du service au client ce qui est bien naturel pour des entreprises commerciales. Ainsi l'un de ces projets se fixe-t-il pour objectifs d'améliorer le pouvoir d'achat du client, de ne vendre que des produits de qualité, de favoriser le libre service, de faciliter la vie au client, de l'honorer, d'être à son écoute, de l'informer, de prendre en compte tous ses mécontentements et enfin de le protéger. Le personnel a également une large place dans ces documents. Dans l'un des projets on le souhaite responsable (l'entreprise s'engage à favoriser les prises de responsabilité individuelles qui augmentent l'efficacité et la cohésion de l'organisation), animé d'un esprit d'équipe obtenu par la considération réciproque, l'écoute et la communication interne, et enfin impliqué par la reconnaissance du mérite. Il y a là le souci d'encourager l'intégration et l'implication du personnel (18) dans un secteur où elles font souvent défaut et où le turn-over atteint parfois des taux records (4).
- 35 Enfin certains de ces projets n'évitent pas un décalage réel entre discours et pratiques. En particulier les rapports avec les fournisseurs sont présentés parfois sous un jour idyllique qui peut prêter à sourire lorsqu'on connaît les pratiques de la Grande Distribution. Ainsi on y parle de « rapport de force équilibré qui implique un refus de l'abus de puissance et la justification argumentée de tout déréférencement », de « fidélité et partenariat », etc..

Présentation de l'enquête réalisée :

- 36 Elle a été menée dans un hypermarché de l'Ouest de la France appartenant à une entreprise relevant de la catégorie des GEGS (Grandes Entreprises Exploitant des
- 37 Grandes Surfaces). Sa surface de vente est d'environ 8 000 m² pour un effectif approximatif de 350 personnes, et 51 personnes ont répondu au questionnaire. Il s'agit d'une entreprise où la démarche de projet est assez ancienne puisqu'antérieure à l'ouverture du point de vente étudié datant d'environ une dizaine d'années. Le projet d'établissement, déclinaison locale du projet d'entreprise dont il s'inspire d'ailleurs fortement, est lui par contre beaucoup plus récent puisque sa mise en œuvre a eu lieu au cours de l'exercice 1992. Ces démarches s'intègrent dans un processus global de management participatif et ne relève pas du souci unique de suivre les modes

managériales. Cette situation explique largement les résultats obtenus au cours de l'enquête.

- 38 L'échantillon étudié : les 51 personnes ayant répondu se répartissent à peu près également en deux groupes : l'un regroupe du personnel qualifié d'encadrement (P. En.) et l'autre du personnel d'exécution (P. Ex.).

Catégories de personnel	Effectif total du magasin	Effectif ayant répondu au questionnaire	Effectif ayant répondu au questionnaire en % par rapport à l'effectif total
Personnel d'Encadrement dont	42	24	57,14 %
Chefs de secteur		4	
Chef de rayon		12	
Divers		8	
Personnel d'Exécution dont	308	27	8,76 %
Employés Libre-services (ELS)		10	
Divers		9	
Caissières		5	
Personnel de sécurité		3	
Personnel Total	350	51	14,57 %

- 39 Il est bien évident que par rapport à l'effectif total du point de vente le Personnel d'Encadrement est surreprésenté, aussi les résultats obtenus sont-ils donnés pour les deux catégories de personnel, puis pour l'ensemble du personnel. Cela permet en particulier de relever les différences d'appréciation sur le projet entre cadres et exécutants, lorsqu'elles existent.

Connaissance de l'existence du projet

Réponses	Projet d'entreprise			Projet d'entreprise		
	P En	P Ex	Total	P En	P Ex	Total
OUI	100 %	89 %	94 %	100 %	74 %	86 %
NON	0 %	0 %	0 %	0 %	11 %	6 %
Je ne sais pas	0 %	11 %	6 %	0 %	15 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

- 40 L'existence des projets est donc largement connue de l'ensemble du personnel. Seul le projet d'Établissement est un peu moins connu du personnel d'exécution, sa nouveauté (1992) explique vraisemblablement ce résultat.

Participation à la démarche de projet :

Réponses	P En	P Ex	Total
1 Vous avez participé à la conception et à la rédaction du projet.	38 %	0 %	17 %
2 Vous avez participé à des discussions concernant le projet.	58 %	63 %	61 %
3 Le projet a été imposé par la direction.	4 %	7 %	7 %
Pas de réponse à cette question	0 %	30 %	15 %

- 41 La démarche participative globale de l'entreprise se retrouve dans ces résultats puisque seulement 7 % de l'ensemble du personnel considèrent que le projet a été imposé par la direction. Par contre la conception et la rédaction du texte ont beaucoup plus été l'affaire du personnel d'encadrement (38 %) que du personnel d'exécution (0 %) dont la participation semble s'être limitée essentiellement à des discussions portant sur ce thème (63 %). Pour cette dernière catégorie, on relèvera le taux élevé de non-réponse (30 %).

Appréciation sur l'utilité du projet :

Réponses	P En	P Ex	Total
Très utile	50 %	26 %	37 %
Utile	42 %	55 %	49 %
D'une utilité limitée	8 %	4 %	6 %
Sans aucune utilité	0 %	0 %	0 %
Pas de réponse à cette question	0 %	15 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %

- 42 Le regard porté par l'ensemble du personnel sur le projet est positif puisque pour les deux catégories confondues 86 % le considèrent très utile ou utile. C'est donc une démarche tout à fait acceptée dans l'entreprise, les jugements critiques sur son utilité étant extrêmement faibles.
- 43 Ensuite une question ouverte permet aux enquêtes de préciser leur conception de l'utilité du projet :

Réponses	P En	P Ex	Total
Nombre d'enquêtés n'ayant pas répondu à cette question	4	10	14
Nombre d'enquêtés ayant répondu à cette questions	20	17	37
1 Définir un objectif commun à moyen terme. Rechercher une vision commune de l'avenir	13	3	16
2 Renforcer l'unité, la cohésion de l'entreprise, l'entente entre les employés	5	5	10
3 Améliorer le service aux clients	4	6	10
4 Améliorer le fonctionnement global de l'entreprise	2	5	70
5 Améliorer l'efficacité du personnel	4	2	6
6 Améliorer les conditions de travail du personnel	2		4
Total	30	23	53

- 44 L'utilisation de questions ouvertes s'est traduite par des taux élevés de non-réponses même si la longueur du questionnaire a été volontairement réduite pour inciter les enquêtes à le remplir correctement et entièrement.
- 45 Trois thèmes sont le plus souvent cités. Tout d'abord le projet est ressenti comme présentant une vision d'avenir de l'entreprise, c'est effectivement un de ces objectifs essentiels et le personnel ne s'y trompe pas. Puis c'est un outil pour améliorer la solidarité de l'entreprise, la cohésion du personnel, pour développer l'esprit d'équipe ; là encore, les employés ont une vision juste de son rôle. Et il sert à améliorer le service au client, une préoccupation constante dans une activité commerciale de distribution.
- 46 Si on s'intéresse maintenant aux réponses de chaque catégorie de personnel une différence apparaît nettement : la plus forte préoccupation et orientation vers le moyen et le long terme du personnel d'encadrement par rapport au personnel d'exécution. Cette différence ressort également d'entretiens semi-directifs menés avec plusieurs membres du personnel de cette entreprise. Elle constitue d'ailleurs un des reproches les plus fréquemment adressés dans ces entretiens par l'encadrement aux exécutants. Un des objectifs du projet est justement d'amener le personnel à ne plus avoir une vision trop à court terme de son emploi et de son entreprise. Il n'est pas évident qu'ici cet objectif soit véritablement atteint avec le personnel d'exécution.
- 47 Rôle du projet dans l'entreprise étudiée : Il a été demandé aux enquêtes de classer par ordre d'importance (1, 2, 3 4) le rôle joué par le projet dans leur propre entreprise. Quatre propositions leur ont donc été faites, la rédaction de cette question s'inspire des travaux de Detrie et alii (11). Pour ces auteurs il ressort de nombreux projets étudiés quatre lignes directrices : la volonté d'enracinement historique, la détermination d'un code de valeurs, l'émergence d'un défi collectif, et enfin la fixation de règles du jeu. Ces quatre thèmes se retrouvent dans cet ordre dans la question présentée aux interviewés.

- 48 Les résultats étant semblables pour les deux catégories de personnels seuls les résultats globaux sont présentés ici ; et deux personnes sur 51 n'ont pas répondu à cette question.

Propositions	Nbre de fois classé 1er	Nbre de fois classé 2ème	Nbre de fois classé 3ème	Nbre de fois classé 4ème
- Créer pour le personnel le sentiment d'appartenance à l'entreprise	10	19	17	3
- Développer entre les employés une entente sur des valeurs communes	22	12	10	5
- Donner un sens à l'activité de chacun dans l'entreprise	15	18	15	1
- Fixer les bases d'une justice interne à l'entreprise	2	1	6	40

- 49 Un thème se détache nettement, la détermination d'un code de valeurs, cité 22 fois 1er. C'est sans doute une conséquence de la mise en avant, ces dernières années, de notions comme la culture d'entreprise et le management par les valeurs.
- 50 L'entreprise ne se contente plus de proposer un emploi rémunéré à ses salariés et des produits ou des services à ses clients, mais leur propose d'adhérer à tout un système de valeurs. Apparemment les enquêtes ont parfaitement compris cette dimension contemporaine de l'organisation, et le but poursuivi avec la mise en œuvre du projet. Puis vient la notion de défi collectif (15 citations en 1er) : le projet présente l'entreprise comme un espace d'intégration sociale où les projets individuels de chacun viennent se fondre dans un projet collectif. Ensuite la volonté d'enracinement historique (10 citations en 1er), le sentiment d'appartenance à une collectivité traduit la nécessité de trouver dans l'entreprise des racines que d'autres institutions sociales ne sont plus à même de fournir. Il suffit pour s'en convaincre de voir l'essor actuel de l'histoire d'entreprise, des sociétés engageant un historien à charge pour lui de retranscrire les origines et la vie passée de l'organisation. Enfin le dernier thème, la fixation de règles du jeu, ne constitue pas pour les enquêtes un rôle essentiel du projet puisque, s'il n'est classé que deux fois premier, il est par contre quarante fois classé quatrième.

Image de leur entreprise par rapport aux autres Grands Distributeurs

- 51 Il est demandé aux enquêtes s'ils trouvent ou non leur propre entreprise en avance par rapport aux sociétés concurrentes. Ils ont une excellente opinion de leur entreprise puisque pour 92 % (P en 96 % - P ex 89 %) elle est « plutôt en avance » par rapport aux autres Distributeurs. Seulement 8 % (P en 4 % - P ex 11 %) la trouvent « comme les autres » et aucun ne l'estime plutôt en retard. Ceci se retrouve d'ailleurs au cours des entretiens où les critiques et le dénigrement de l'entreprise ont été quasi absents.
- 52 Puis une question ouverte permet aux enquêtes de préciser leur opinion :

Réponses	P En	P Ex	Total
Nombre d'enquêtés n'ayant pas répondu à cette question	5	9	14
Nombre d'enquêtés ayant répondu à cette questions	19	18	37
1 Politique humaine et sociale	13	5	18
2 Recherche continuelle pour améliorer la satisfaction de la clientèle	3	10	13
3 Politique commerciale	3	6	9
4 Orientation de l'entreprise vers l'avenir et ouverture sur l'environnement	5	3	8
5 Bonne information du personnel Bonne communication interne	2	5	7
5 Bon climat interne - Valeurs communes au personnel	5	2	7
7 Management participatif - Délégation	4	1	5
8 Forte implication et responsabilisation du personnel		4	4
Total	35	36	71

- 53 Sur les huit thèmes cités, cinq concernent la dimension humaine de l'entreprise (1, 5, 5, 7, 8), deux la dimension commerciale (2, 3), le dernier l'orientation vers l'avenir et l'ouverture sur l'environnement (4). Pour l'ensemble du personnel, la raison essentielle de considérer l'entreprise comme en avance est sa dimension humaine (41 citations sur un total de 71) plus que sa dimension commerciale (22 citations). Si on s'intéresse maintenant à chaque catégorie de personnel, pour l'encadrement, l'humain l'emporte nettement sur le commercial (24 citations contre 6) mais pour les exécutants les deux thèmes arrivent à peu près à égalité (17 citations contre 16). Il ressort donc nettement de ces résultats que le P. Ex est beaucoup moins sensible que le P. En aux efforts de la direction en matière de GRH.
- 54 Le projet comme instrument de changement : l'appréciation du personnel sur le projet comme facteur de changement dans l'entreprise est pour le moins hésitante, en particulier pour le personnel d'exécution. 35 % considèrent qu'il a changé quelque chose (P En 46 % - P Ex 26 % seulement), 24 % estiment qu'il n'a rien changé (P En 17 % - P Ex 30 %). De nombreux hésitants déclarent ne pas savoir 29 % (P En 20 % - P Ex 37 %) ; 12 % n'ont pas répondu à cette question (P En 17 % - P Ex 7 %).
- 55 Enfin une question ouverte permet au personnel de s'exprimer plus librement sur l'efficacité du projet comme facteur de changement. Moins de la moitié des enquêtes y ont répondu (24 sur 51), et en particulier très peu d'exécutants (8 sur 27).

Réponses	P En	P Ex	Total
Nombre d'enquêtés n'ayant pas répondu à cette question	8	19	27
Nombre d'enquêtés ayant répondu à cette questions	16	8	24
I Le projet est un facteur de changement			
1 Personnel plus motivé, plus actif, mieux responsabilisé	6	4	10
2 Prise de conscience collective de la nécessité de faire évoluer l'entreprise - Remise en question	1	4	5
3 Amélioration du service au client	4	—	4
4 Partage de valeurs communes par le personnel - Développement d'un objectif commun	3	—	3
5 Amélioration de la communication interne		2	2
5 Amélioration des performances commerciales du magasin	2	—	2
7 Le projet d'établissement est venu renforcer le projet d'entreprise	1	—	1
II Le projet n'a rien changé			
1 Projet (d'établissement) trop récent pour pouvoir apprécier son efficacité	6	1	7
2. Projet (d'entreprise) existant avant l'ouverture du point de vente, il est difficile d'apprécier ce qu'il a apporté	1	—	1
2 Projet trop abstrait pour que le personnel administratif se sente concerné	1	—	1
2 Projet trop rapidement élaboré, manque de participation à la base	1	—	1
Total	26	11	37

- 56 Le projet a, avant tout, amélioré la motivation et la responsabilisation du personnel et il lui a fait prendre conscience de la nécessité de faire évoluer l'entreprise. Le personnel d'encadrement relève également l'amélioration du service au client (4 citations) et celle des performances commerciales du magasin (2 citations) alors que cet aspect est totalement absent des réponses du personnel d'exécution. Ceux qui considèrent que le projet n'a amené aucun changement font essentiellement référence au projet d'établissement, mis en place au cours de l'année 1992, qu'ils jugent trop récent pour avoir eu le temps de produire un effet.
- 57 Pour conclure sur la démarche de projet dans le point de vente étudié, elle apparaît incontestablement positive à l'ensemble du personnel puisque 86 % l'estiment très utile ou utile. Ceci n'est pas pour surprendre dans une entreprise ayant une pratique ancienne de management participatif en général et du projet en particulier, où la responsabilisation du personnel est considérée comme une des clefs du succès, et où la culture est très forte.
- 58 Pour si on s'intéresse aux réponses des deux catégories de personnel on s'aperçoit que le personnel d'exécution n'a pas le sentiment d'avoir participé à la conception et à la rédaction du projet mais simplement à des discussions sur ce thème, à une vision plus à court terme de son emploi et de l'entreprise que l'encadrement, est moins sensible aux efforts de la direction en matière de GRH, porte un regard moins positif sur l'efficacité du projet comme instrument de changement. En d'autres termes, on peut dire que cette catégorie de personnel est moins intégrée dans l'entreprise. Or une des fonctions essentielles du projet est de faire de l'organisation une communauté agissante, il ne semble pas ici que cet objectif soit totalement atteint. N'y a-t-il pas là la révélation d'une des tendances actuelles de la GRH : utiliser un discours humaniste de façade dissimulant la mise en place d'une gestion duale du personnel. Et Gilles Lipovetsky (25) relève parfaitement cette contradiction lorsqu'il indique : « Si le discours dominant encense la

participation et la responsabilisation, dans les faits c'est le capitalisme dur qui, à bien des égards, resurgit avec l'essor du salariat à deux général et du projet en particulier, où la responsabilisation du personnel est considérée comme une des clefs du succès, et où la culture est très forte.

- 59 Pourtant si on s'intéresse aux réponses des deux catégories de personnel on s'aperçoit que le personnel d'exécution n'a pas le sentiment d'avoir participé à la conception et à la rédaction du projet mais simplement à des discussions sur ce thème, à deux vitesses, l'érosion des systèmes de protection sociale, la multiplication des emplois de faibles qualification et rémunération ».

Conclusion

- 60 Au-delà du seul secteur de la Grande Distribution quel regard peut-on porter aujourd'hui sur le projet d'entreprise ? Il a suscité un grand enthousiasme et a bénéficié d'une dynamique tout à fait exceptionnelle pour un tel instrument de gestion puisqu'en 1989, 28 % des entreprises déclaraient en posséder un (25). Puis après des années de pratique non seulement il n'est plus à la mode mais il a déçu, il n'a pas répondu aux attentes de ceux qui ont tenté de le mettre en œuvre. Et il fait maintenant l'objet de critiques virulentes. Jacques Le Mouél le qualifie « d'utopie sur papier glacé » (24). Et Jean-Pierre Le Goff est encore plus sévère : « Les aspects professionnels et fonctionnels des projets d'entreprise sont recouverts et dilués dans une rhétorique managériale où la confusion et la volonté totalisante l'emportent largement. Les idéologues-conseils et leur littérature sont en fait omniprésents dans l'élaboration des projets et leur mise en œuvre. Entre leurs mains, le projet d'entreprise constitue, à proprement parler, une tentative des plus grossières de manipulation des individus » (23). Pour conclure cet article nous tenterons de redonner à cette démarche sa juste place. Elle ne méritait l'excès d'honneur qu'elle a connu il y a quelques années lors de sa phase de développement, ni l'excès d'indignité qui l'atteint aujourd'hui selon certains auteurs. Aussi convient-il de relever d'abord l'aspect positif du projet avant d'insister sur les dérives négatives à éviter.
- 61 Lorsque le projet vient se juxtaposer à un management traditionnel directif par la simple rédaction d'un texte reprenant les valeurs des seuls dirigeants, les risques d'échec sont très élevés. Si, à l'inverse, la démarche de projet est une des composantes d'un processus de management participatif, d'une démarche de changement dans l'entreprise allant de pair avec un développement de la concertation à tous les niveaux, alors les chances de réussite sont bien meilleures.
- 62 Il peut constituer un instrument très utile de changement en entreprise et plusieurs ont relevé le caractère privilégié de cet outil en particuliers pour agir sur la culture de l'organisation. Pierre Morin (28, 29) oppose changement imposé et changement négocié dont le projet est un outil : « C'est simplement une stratégie de changement organisationnel négocié visant en particulier une évolution de la culture organisationnelle ». Pour cet auteur changer les valeurs de la culture organisationnelle d'une entreprise ne s'impose pas et ne peut se réaliser que dans le cadre d'un changement négocié, « d'un management associatif » où le projet a un rôle déterminant à jouer. De même Carla Mendoza (27) présente une recherche montrant les articulations entre projet d'entreprise et changement organisationnel global. Pour Vincent Degot (9) : « C'est sans doute, à l'heure actuelle, la démarche la plus élaborée, dans le contexte français pour agir sur la culture d'entreprise ». Enfin Jean Bonis (6) relève l'utilisation du projet comme

étant un des modes de gestion du changement les plus couramment utilisés par les directions d'entreprise dans le domaine des ressources humaines (les autres étant les actions de formation, les changements de structures et les groupes participatifs). Le changement organisationnel et sa mise en œuvre revêtent d'autant plus d'importance qu'aujourd'hui, dans un monde des affaires devenu très instable, une part significative de l'efficacité de l'entreprise dépend de l'aptitude de ses dirigeants à générer des comportements en accord avec leur stratégie économique.

- 63 Mais la mise en œuvre d'un projet d'entreprise peut aussi donner lieu à des dérives très critiquables. Et les auteurs qui font maintenant le bilan de l'utilisation de cet outil n'ont pas manqué de noter les risques qu'il présente. Ces dérives sont de deux grandes catégories : internes à l'organisation, ou externes. Un schéma présente la mise en œuvre du projet d'entreprise et les dérives possibles :

- 64 La première catégorie peut être qualifiée de manipulatoire. L'entreprise cherche à susciter un engagement profond de son personnel, un investissement émotionnel, une adhésion, une véritable identification à l'organisation. L'emprise sur le corps du taylorisme fait place à l'emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuel dans l'entreprise poly cellulaire émergente. L'entreprise oublie que, pour le travailleur, elle n'est qu'un lieu de passage et pas le lieu de la vie. Elle dénie le droit à chaque collaborateur d'avoir un projet personnel totalement ou partiellement distinct du projet de l'entreprise. Elle voit dans une telle attitude le développement possible des intérêts particuliers et la démobilisation de chacun pour le bien commun (3). Et cette « emprise de l'organisation » sur le psychisme de ses employés finit par leur causer un stress quasi permanent. Aussi après avoir exalté ces dernières années « le prix de l'excellence » puis « la passion de l'excellence » parle-t-on aujourd'hui de plus en plus du « coût de l'excellence³ ».
- 65 La deuxième catégorie de dérive interne est le retour du paternalisme sous couvert de projet d'entreprise. Agir sur la culture de l'organisation n'est pas en fait une idée totalement neuve mais une vieille pratique des entreprises paternalistes qui leur était d'ailleurs souvent reprochée avec beaucoup de virulence. Elle consiste à transfigurer un rapport social inégal par une métaphore sociale assimilant le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Ainsi les rapports d'autorité et

d'exploitation sont transformés en rapports éthiques et affectifs où le devoir et le sentiment remplacent le règlement et le profit. Jean-Pierre LE GOFF (23) évoque le retour du paternalisme « à la française ». Le développement de l'idée de l'entreprise comme communauté première d'appartenance d'où émanent des valeurs et des règles qui s'imposent à tous les membres vise à transformer des rapports employés-employeur régis par le droit du travail en engagement personnel. L'individu n'est plus considéré comme un salarié lié par un contrat de travail à son employeur et un citoyen à part entière, il est d'abord et avant tout membre de l'entreprise : « Il doit non seulement respecter la discipline nécessaire à la réalisation des objectifs économiques, mais s'engager moralement à se conformer aux bons comportements ». La culture d'entreprise est ainsi à la fois facteur d'adhésion et autorité morale, les rapports humains dans l'entreprise s'apparentent à ceux « d'une grande famille ordonnée autour de la figure du père agissant par amour, à l'image de Dieu ».

- 66 Les dérives externes sont elles aussi de deux ordres. La première peut être qualifiée de dérive éthique. Elle consiste à inclure dans le projet les préoccupations éthiques des dirigeants et à en faire un nouvel outil de management. Boyer et Equilbey (7) notent le succès croissant remporté par la dimension éthique du projet, de nombreuses personnes trouvant dans l'entreprise la réponse à des interrogations que les références classiques (famille, école, église, etc) ne leur fournissent plus. Pour ces deux auteurs, dans ce domaine, les thèmes les plus fréquemment rencontrés sont « le crédo moral », l'entreprise devient le lieu où il est le plus facile de vivre ce que l'on croit ; « la mission de progrès », chaque membre de l'entreprise est associé au progrès social au sens large du terme ; et enfin « la construction d'un avenir meilleur », le personnel est responsabilisé dans un devenir commun dont il sera fier d'être l'artisan. Gille Lipovetsky dans un article intitulé « Les noces de l'éthique et du business » (25) observe que la poussée de fièvre éthique semble ne plus connaître de bornes : « On savait l'univers de l'entreprise guidé par l'efficacité et la rentabilité, le voici en quête d'âme⁴, de business ethics, dernier cri des modes managériales ».
- 67 Il ne s'agit pas d'insister ici plus longuement sur le succès actuellement remporté par l'éthique et sa tendance à s'insinuer dans le management en général et le projet d'entreprise en particulier mais de ramener cette nouvelle mode à sa véritable place. Aujourd'hui l'éthique est devenue un élément, parmi d'autres, de l'image de l'entreprise ; elle a une dimension utilitariste indéniable. L'objectif premier de l'entreprise reste et restera toujours de produire et de vendre des biens et des services et comme l'indique avec beaucoup de sagesse et de bon sens le Cardinal Lustiger (10) : « Ce n'est pas le rôle des entreprises de créer des valeurs morales et de les imposer aux salariés ». Enfin Alain Delperier (10) relève un autre danger de la vogue éthique, l'existence d'un décalage entre les discours et la pratique ». Dans beaucoup d'entreprises les discours moralisateurs des dirigeants sont suivis de pratiques qui le sont beaucoup moins. Et le personnel prend très vite conscience de l'existence de ce genre de décalage, ainsi Jacques Le Mouel (24) indique connaître « une entreprise où, dès la publication du projet d'entreprise, le passe-temps favori des salariés devient la recherche des contradictions quotidiennes entre ce qui était dit dans le texte du projet et les comportements des managers ».
- 68 La seconde dérive externe est idéologique ; Elle tend à faire partager par l'ensemble du corps social la culture jugée pertinente par les dirigeants d'entreprise. La logique managériale est érigée sous forme de consensus. L'entreprise devient de plus en plus l'institution centrale de la société. Elle sort de sa tâche initiale, produire et vendre des

biens et des services, pour s'arroger des rôles de plus en plus éloignés de sa mission première. Gilles Lipovetsky (25) note ainsi : « À mesure que l'État cesse de détenir le monopole de l'intérêt général, les entreprises sont de plus en plus à l'affût de nouvelles voies de légitimisation, voici venu le temps de l'« entreprise citoyenne » soucieuse du bien public et des causes d'intérêt général. Denis Segretin (33) parle lui de « l'entrée de l'entreprise en société ». Et la collectivité partage actuellement cette façon de voir s'élargir le rôle de l'entreprise. Une enquête réalisée par l'Institut Louis-Harris pour un magazine grand public⁵ montre que 98 % des enquêtes pensent que l'entreprise doit jouer un rôle en matière de formation professionnelle ; 95 % en matière de protection de l'environnement ; 87 % pour l'aide à la recherche médicale ; 75 % pour le système d'enseignement ; 69 % pour la politique de la ville ; et enfin 62 % pour l'aide à la création artistique et le mécénat. De plus la logique managériale a de plus en plus tendance à investir des secteurs pour lesquels elle n'était pas conçue initialement. Ainsi Pierre-Eric Tixier (36) relève que « ce mode de gouvernement initié au départ dans le secteur privé, tend aujourd'hui à se répandre dans le secteur public ». Les valeurs de l'entreprise sont adoptées aujourd'hui par des institutions dont elles étaient, il y a quelques années encore, bien éloignées.

- 69 Bien mis en œuvre, et à condition de savoir éviter certaines dérives, le projet d'entreprise peut constituer une composante utile du management participatif et du changement organisationnel. Il ne mérite ni l'enthousiasme général suscité lors de ses premiers pas, ni les critiques exagérées que certains lui font aujourd'hui. L'incertitude des temps et les talents de vendeur de certains consultants entraînent le développement de véritables phénomènes de modes en matière de management comme cela a été le cas pour le projet. La sagesse et l'expérience des managers devraient leur permettre d'éviter les illusions excessives face à un nouvel outil, suivies inévitablement quelques mois ou quelques années plus tard de grandes déceptions.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, Editions l'Harmattan Collection Logiques Sociales, Paris, 1991.
- ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé, *L'entreprise du 3^e type*, Éditions Le Seuil, Paris, 1984.
- BAUP Jean-Alain, « Projet d'entreprise et projet personnel », *Revue Ressources Humaines* n° 13 Octobre 1988, p. 48-49, Paris.
- BERTRAND Olivier, « La Grande Distribution à prédominance alimentaire », *CEREQ Bref Bulletin de Recherche sur l'Emploi et la Formation* n° 52, Mars 1990, p. 1-4, Paris.
- BEULLAC Christian et MALCOR Bernard, « Un projet pour l'entreprise », *Renue Personnel* n° 280, Septembre 1986, p. 11-20, Paris.
- BONIS Jean, « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », *Revue Française de Gestion* n° 68, Mars-Avril-Mai 1988, p. 67-73, Paris.

- BOYER Luc et EQUILBEY Noël, *Le projet d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.
- CROZIER Michel, *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1989.
- DEGOT Vincent, « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », *Revue Française de Gestion*, n° 68, Mars-Avril-Mai 1988, p. 74-84, Paris.
- DELPERIER Alain, « Ethique et management des hommes », *Revue Sciences de la Société. Les Cahiers du LERASS* n° 27, Octobre 1992, p. 115-121, Toulouse.
- DETREIE Jean-Pierre (sous la direction de), *Stratégor. Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Inter-Éditions, Paris, 1988.
- ETCHEGOYEN Alain, *La valse des éthiques*, Editions François Bourin, Paris, 1991.
- FICHTER Jean-Louis, « Non au projet d'entreprise ! », *Revue Française de Gestion* n° 68, Mars-Avril-Mai 1988, p. 85-88, Paris.
- GODET Michel, « Le projet d'entreprise : utilité et limites », *Revue Personnel* n° 286, Mai 1987, p. 11-13, Paris.
- GONDRAND François, « Un projet d'entreprise : pour quoi faire ? », *Revue Problèmes Economiques* n° 2066, 16 Mars 1988, p. 24-30, Paris.
- HAMON Maurice, « Projet et culture d'entreprise : effet de mode ou nouveau paradigme », *Revue Notes de Conjoncture Sociale* n° 331, 8 Janvier 1990, p. 9-15, Paris.
- HERMEL Philippe, *Le management participatif*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988.
- HERNANDEZ Émile-Michel, « Problèmes humains de la Grande Distribution. Spécificités et perspectives d'évolution », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 3, Avril 1992, p. 13-20, Paris.
- KOBI Jean-Marcel et WUTHRICH Hans, *Culture d'entreprise*, Éditions Nathan, Paris, 1991.
- KOCH Jean-Yves, « Projet d'entreprise : Exercice de style ou moyen décisif pour gagner la bataille de l'entreprise ? », *Revue Personnel* n° 309, Novembre 1989, p. 41-43, Paris.
- LE CORRE Sophie, *Les politiques de management participatif dans la distribution. Evaluations sociologiques*, Travaux sociologiques du LSCI n° 10, 1989 CNRS-IRESO, Paris.
- LE CORRE Sophie, « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Revue Formation-Emploi* n° 35 Juillet-Septembre 1991, p. 14-25, Paris.
- LE GOFF Jean-Pierre, *le mythe de l'entreprise*, Éditions La Découverte, Paris, 1992.
- LE MOUEL Jacques, *Critique de l'efficacité*, Éditions Le Seuil, Paris, 1991.
- LIPOVETSKY Gilles, « Entreprise ». Les noces de l'éthique et du business », *Revue Problèmes Economiques* n° 2276, 20 mai 1992, p. 1-12, Paris.
- L.S.A. (Libre Services Actualités), « Le management participatif dans la distribution », *L.S.A.* n° 1174, 1^{er} Septembre 1989, p. 95-98, Levallois-Perret.
- MENDOZA Carla, « Projet d'entreprise et changement culturel », dans *Cultures d'entreprise*, Reitter Roland, Chevalier Françoise, Laroche Hervé, Mendoza Caria, Pulicani Paul, Editions Vuibert Gestion, Paris, 1991.
- MORIN Pierre, « Le projet d'entreprise. Une mode ? Un gadget ? Une démarche efficace ? », *Revue Personnel* n° 278 Juin 1986, p. 10-11, Paris.

MORIN Pierre, « Pratiques du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion* n° 68, Mars-Avril-Mai 1988, p. 60-66, Paris.

REITTER Roland et RAMANANTZOA Bernard, *Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entreprise*, Éditions McGraw-Hill, Paris, 1985.

RIGOUREAU Annie, « Management participatif : que fait la distribution ? », *Points de Vente* n° 276, 1^{er} Mars 1985, p. 60-65, Paris.

ROJOT Jacques, « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, p. 83-94, Paris.

SEGRESTIN Denis, « L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux », *Revue Française de Science Politique* Volume 37, n° 4, 1987, p. 461-477, Paris.

THEVENET Maurice, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

THEVENET Maurice, « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, p. 68-71, Paris.

TIXIER Pierre-Éric, « Légitimité des modes de domination dans les organisations », *Revue Sociologie du travail* n° 4, 1988, p. 615-629, Paris.

NOTES

1. Extrait d'un courrier qui m'a été adressé par le Directeur du Développement Social de cette entreprise
2. Nous traitons ici uniquement des erreurs dans la mise en œuvre pratique du projet. En conclusion nous aborderons les dérives à éviter, c'est à dire les utilisations « pathologiques » de la démarche du projet
3. Sont ici repris les titres de plusieurs ouvrages de management très connus : L'emprise de l'organisation / M. PAGES, M. BONETTI, V. de GAULEJAC, PUF, Paris, 1979 ; le prix de l'excellence / T. PETERS et R. WATERMAN, Inter Editions, Paris, 1983 ; La passion de l'excellence / T. PETERS et N. AUSTIN, Inter Editions, Paris, 1985 ; Le coût de l'excellence / N. Aubert et V. de GAULEJAC, Editions du Seuil, Paris, 1991.
4. Alain Etchegoyen n'a-t-il pas intitulé un de ses ouvrages Editions François Bourin, Paris, 1990. Apparemment, aujourd'hui, la réponse est sans conteste oui.
5. Il s'agit du magazine Challenges qui, dans son numéro de Décembre 1992, a publié un article intitulé « L'entreprise telle que les Français la souhaitent ».

RÉSUMÉS

L'entrée dans l'ère de la complexité a amené les entreprises à s'intéresser à des concepts comme le management par les valeurs ou la culture d'entreprise. Dans cette nouvelle optique un outil a rencontré un grand succès : le projet d'entreprise. Son utilisation dans le secteur de la Grande Distribution est le thème de cet article. Il comprend deux parties. La première présente la

démarche de projet et le contexte dans lequel elle s'inscrit. La deuxième traite de sa pratique dans la Grande Distribution. Enfin la conclusion aborde les dérives à éviter pour lui conserver sa crédibilité.

Entry into the age of complexity has brought businesses round to taking an interest in concepts like management by values or by corporate culture. Within this new outlook, one implement has met with success : the corporate project. The way it is used in hypermarket retailing is the theme of this article. There are two parts. The first one presents the outlining of the projet and the context in which it takes place. The second part deals with its application in hypermarket retailing. Finally, the conclusion deals with the excesses to be avoided in order to keep the project credible.

AUTEUR

ÉMILE-MICHEL HERNANDEZ

Docteur en Économie et Administrations des Entreprises, Docteur d'État en Sciences de Gestions. Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes, IUT de Saint-Nazaire, Département Techniques de Commercialisation. Enseignements assurés : distribution, merchadising. Domaines de recherches : l'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines.