

Le projet d'entreprise démythifié

Béatrice Galinon-Méléneç



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1710>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1710](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1710)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Béatrice Galinon-Méléneç, « Le projet d'entreprise démythifié », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1710> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1710](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1710)

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le projet d'entreprise démythifié

Béatrice Galinon-Méléneq

- 1 La complexité est inhérente à la vie ; il peut donc sembler intéressant d'en faire l'objet d'une réflexion et de l'intégrer dans l'analyse des activités humaines. Aujourd'hui – où selon Edgar Morin, on assiste à une « véritable crise de l'entendement¹ » cela devient une nécessité. Notamment dans le cadre de l'activité économique où, avec la mondialisation des échanges et « l'évolution-révolution » des technologies de l'information et de la communication, on assiste à une amplification de ses effets. Pour faire face à cette situation, il n'est plus possible – à l'individu comme à l'organisation – de répondre par des recettes préétablies² Il faut – avant d'agir – tenter de cerner, de comprendre les composants de la situation. Constatons d'abord que de la complexité surgissent « des défis de la réalité qui apportent l'inattendu, l'incertain »³, qu'il faut admettre l'aléatoire et ce qui nous apparaît, peut-être, – dans l'état actuel de nos connaissances – un chaos. L'admettre signifie accepter que notre logique est incapable de tout prendre en compte. En matière de direction d'entreprise, cela peut conduire à une décentralisation des décisions, à une plus large autonomie laissée aux individus. Il y a ici un risque : assister au repliement de la personne sur des objectifs personnels ou limités à sa seule perception. Pour éviter cet écueil dommageable pour l'organisation dans laquelle se situe la personne, il semble que la liberté et l'initiative laissées à chacun doivent s'inscrire, par le rassemblement des objectifs, dans un projet commun.
- 2 Cette démarche a conduit dans les années 80 au développement du projet dans les organisations – projet d'entreprise ou projet d'établissement⁴ – en y associant le management participatif⁵ et la communication⁶. L'idée, séduisante, a eu un effet de mode sans que ceux qui s'y associaient en eurent vraiment compris ses fondements. Il s'agissait plus d'un habillage, ou à la limite d'un déguisement ; pour beaucoup il en est resté un souvenir de mascarade. La complexité n'en a pas disparu pour autant et les tentatives réactionnaires de retour vers un cartésinnisme simplificateur se sont heurtées aussitôt à la résistance opiniâtre du réel⁷. » Face à la complexité, décentralisation des responsabilités, communication interne et projet d'entreprise sont-elles des réponses obsolètes ? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans cet article.

Le projet d'entreprise en réponse à la complexité

Le principe

- 3 Sur le principe, le projet d'entreprise répond au besoin d'une plus large autonomie laissée aux individus ; le maintien de la cohérence interne du système est obtenue par une communication interne active laquelle aboutit à l'élaboration par l'ensemble des acteurs d'un projet de développement concerté de l'organisation.
- 4 Dans les annales des mines de juin 1987, Bernard Galambaud⁸ » déclarait que le projet d'entreprise semblait être » une des dernières exigences de la modernité managériale » et que le fait de ne pas avoir de projet « condamnait une entreprise et ses dirigeants à la honte de l'archaïsme ». Il emboîtait ainsi le pas à G. Y. Kerven⁹ » qui évoquait « les nouveaux évangiles managériaux » avec ses commandements qui, respectueusement suivis, pouvaient permettre d'accéder à une « entreprise de troisième type¹⁰ » « dans laquelle le salarié pouvait « être aussi contributif que son potentiel et ses capacités le lui autorisent »¹¹, de participer à un projet commun, de travailler dans « des structures à la fois souples, rapides et responsabilisantes, centrées sur l'action « où le poids de la hiérarchie devient » le plus faible possible ». ¹²
- 5 Le thème gagnant le secteur public, les organisations éducatives se piquaient d'intérêt pour « le projet d'établissement »¹³, et nous-mêmes – pour l'enseignement supérieur – évoquions des questions de méthode pour sa mise en œuvre et indiquions les conséquences de cette évolution sur la communication interne et externe des établissements concernés.¹⁴
- 6 De nombreux ouvrages¹⁵ indiquaient alors que ce mode de management était celui qui semblait le plus approprié à l'évolution des mentalités (en matière de légitimité du pouvoir, de la valeur du travail par rapport aux loisirs, etc¹⁶, de la logique des acteurs dans l'organisation¹⁷), de l'économie¹⁸.

Le contexte

- 7 Nous rappellerons rapidement différents points concernant :
- 8 – les mentalités : elles sont basées sur l'émergence de nouvelles valeurs. Signalées dès 1975, par J. de Rosnay dans *Le macroscopie, vers une vision globale*, elles correspondent au respect d'une autorité fondée sur la compétence, à une implication dans le travail liée à l'intérêt et à la valorisation qu'il procure, au respect vis-à-vis de la complémentarité des expériences vécues, au sentiment d'interdépendance entre les Hommes.
- 9 – la logique de l'acteur dans l'organisation : M. Crozier, (1977) signale que « dans un contexte de rationalité limitée, il décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui cor-
- 10 – l'économique : dans les années 70/80, l'internationalisation des marchés, la vivacité de la concurrence rendaient les ventes plus difficiles ; il devenait impératif de maîtriser l'augmentation des coûts de production. La mobilisation des acteurs de l'entreprise autour d'objectifs communs, leur participation à leur élaboration à partir de processus de communication interne semblaient une solution pour renforcer la rentabilité : pour cela il faut considérer avec G. Friedman que « homme au travail n'est pas seulement un homo-

economicus, exclusivement dirigé par les impératifs de l'intérêt et des stimulants financiers ; c'est aussi un être social ; son attitude à l'égard des tâches, de leur efficacité, de leur rendement, est fonction des relations psychologiques et sociales à l'intérieur des groupes de travail »¹⁹

- 11 On sent ici la résurgence de l'influence du mouvement des relations humaines » (Mayo²⁰, Maslow, Lewin, Me Grégor, Argyrys, Herzberg²¹) sur les besoins des hommes au travail où il apparaît que le processus de changement doit être le fruit d'une élaboration collective²², que la personne a le besoin de s'accomplir²³, qu'elle souhaite comprendre l'ensemble du processus auquel elle participe²⁴. Faute de répondre aux besoins « du facteur de production » humain²⁵ le rapport de la production au nombre de personnes employées (la productivité) diminue. Pour l'augmenter, il faut donc tenter de répondre à ces besoins.
- 12 La prééminence du projet d'entreprise (et du projet d'établissement) dans les années 80 naît donc en partie du fait de cette nécessité économique.

La réalité du terrain

- 13 Avec les années 90 – et l'accentuation des problèmes économiques avec sa cohorte de licenciements, est venue l'heure des bilans et avec elle une vision plus réaliste des résultats à attendre de ce type de démarche.
- 14 « L'entreprise du troisième type » dans laquelle tout le monde communique pour penser ensemble un développement concerté, paraît à beaucoup de salariés un doux rêve mensonger :
- 15 – doux parce qu'il correspondait à leurs besoins de reconnaissance et d'écoute²⁶
- 16 – mensonger – parce qu'illusoire. En effet :
- la condition humaine permet difficilement d'atteindre la communication parfaite..
 - sur le terrain, le projet d'entreprise ou d'établissement s'est avéré être :
 - la simple définition d'un dessein (souvent d'autant plus ambitieux qu'il était coupé de toute analyse sur les conditions concrètes de sa réalisation)
 - une planification baptisée d'un nom à la mode.
- 17 Bien sûr, certaines entreprises se sont rapprochées plus que d'autres d'un processus de communication interne nourrissant la conception d'un projet commun à l'ensemble des acteurs, mais elles sont toujours restées éloignées de l'idéal décrit ne serait – ce, par exemple, que parce qu'en souhaitant, en final, l'émission d'un document précisant le projet, puis son exécution, elles ne mesuraient pas qu'elles tuaient les effets les plus porteurs d'un type de démarche dont l'image – auprès des salariés – était associée à une communication interactive.^{27 28}

Les contraintes de la prise de décision

- 18 Depuis Hayek,²⁸ nous savons que toute projection est sujette à caution dans la mesure où nous sommes dans une incertitude radicale quand à la fiabilité des informations que nous mobilisons. Il nous faut intégrer « le principe de découverte permanente », qui implique que les processus soient itératifs, (on voit là encore le piège que constitue tout document écrit de projet que l'on ne souhaiterait pas remodeler en permanence en fonction des données nouvelles fournies par le déroulement des événements dans le temps).Donc,

toute démarche de projet qui s'enfermerait dans des échéances ou qui envisagerait la fin d'un projet serait pris dans un processus contradictoire.

- 19 Rappelons que philosophiquement, projet et existence sont étroitement liés. (Chez tout sujet, il y a perception d'un écart entre sa situation actuelle et une situation désirée ; cette insatisfaction génère un projet pour passer de la situation actuelle à la situation désirée). Il en est de même pour l'organisation. Elle est dans une démarche de projet perpétuellement renouvelée. La réduire à des périodes, signifie qu'il y a confusion entre le terme de projet et celui de planification. En fait, le premier englobe le second. La planification, quand elle existe, doit se faire reconnaître comme telle et rester souple pour s'ajuster aux informations sans cesse renouvelées qu'apporte le temps qui suit son cours.
- 20 Friedrich Hayek rappelle aussi que : «Chaque agent a un avantage sur tous les autres en ce qu'il possède une information unique dont on peut faire un usage bénéfique mais dont l'usage ne peut être fait que si on laisse à cet agent le soin de prendre lui-même les décisions ou si ces décisions sont prises avec sa coopération active »²⁹. Il s'ensuit que la planification centralisée fondée sur l'information statistique ou l'information recueillie par étapes (avec délais), ne peut pas prendre en compte, en temps réel, les circonstances de temps et de lieux ; le planificateur centralisateur peut y voir l'argument pour rendre à « l'homme du terrain », le pouvoir de prendre les décisions qui n'appartiennent qu'à lui et l'homme de pouvoir, une raison de reprendre la réflexion pour éclairer les modalités pratiques de la décentralisation et de la responsabilisation.
- 21 Remarquons que, voulant dénoncer l'illusion utopique de la possibilité de réaliser un projet collectif concerté résultat d'un processus de communication interne performant, nous trouvons, à l'inverse des arguments qui fondent la légitimité de la démarche.

Lien entre contexte, conception de l'homme et organisation

Un contexte aléatoire gênant la prévision

- 22 Que conclure sachant que :
- d'un côté les travaux plus récents sur le management confortent les travaux d'Hayek sur la décision et la possibilité de choix satisfaisants : Simon, March et Cyert, Mintzberg, concluent tous que la décision qui se veut rationnelle est en fait très limitée³⁰.
 - de l'autre, l'environnement apparaît de plus en plus incertain et complexe, ce qui conduit l'organisation à se poser la question du processus dialectique³¹ entre convergence et divergence, stabilité et instabilité, à se souvenir qu'elle est une entité non linéaire, que les réponses « ex ante » deviennent impossibles, que l'ordre naît du chaos dans la mesure où celui ci pousse à une réponse en perpétuelle évolution, à l'auto-organisation.
- 23 On retrouve alors l'idée qu'il s'agit moins de planifier³²(ce qui fonde la critique d'un projet d'entreprise assimilé à une planification) que de permettre aux organisations aux groupes, au personnes de s'auto-organiser(ce qui fonde l'argument d'un projet d'entreprise conçu pour concilier décentralisation et cohérence du développement global de l'organisation à partir de processus de communication interne à l'organisation).
- 24 Notre essai de réponse s'articulera sur l'idée qu'il y a un lien entre contexte socio-économique, conception de l'homme au travail, et mode de management des « ressources

humaines » dans l'entreprise. Tant que le contexte économique, sera celui d'une concurrence exacerbée, les entreprises devront chercher la meilleure productivité des facteurs de production. En ce qui concerne le facteur humain, l'amélioration des conditions de travail sous toutes ses formes – dont l'écoute et la communication peut paraître – au regard des enquêtes faites par les chercheurs du « mouvement des relations humaines » – un paramètre majeur. Par ailleurs, la gestion d'un univers complexe amène les acteurs à faire individuellement un certains nombres d'apprentissages qui peuvent utilement être transférés dans les organisations.

Une stratégie pour faire face à l'incertitude

- 25 Selon Edgar Morin « il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertitude, l'aléatoire³³ « elle permet » d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum d'incertitude pour affronter l'incertain »³⁴ De son côté, A.C. Martinet³⁵ ajoute que l'action stratégique suppose au moins l'association de cinq attributs :
- 26 – Un acteur (actif) autonome, capable de poser lui-même et partiellement ses normes de comportements sans le faire indépendamment de son environnement
- 27 – Un projet – ou du moins des bribes de projet – qui sache entretenir « une relation récursive avec l'action qu'il suscite et les moyens qu'il pousse à mettre en œuvre »³⁶.
- 28 – Un univers concurrentiel, incertain, changeant, jamais perçu dans sa totalité.
- 29 – Un effort de prise de conscience des représentations que l'acteur a de lui-même et de sa place dans le monde.
- 30 – Un temps multiple où tout s'enchevêtre, le temps de l'instant et celui de la durée, celui de l'action immédiate et de la prospective, celui du réel et de l'imaginaire.
- 31 Ainsi l'acteur « se produit lui-même en produisant quelque chose »³⁷ (autopoïèse) « crée des formes et des structures nouvelles, tente de faire sens dans le magma par des spécifications et des clôtures provisoires³⁸ dans son environnement, qui lui confèrent pour un temps les bases de son identité. (...) L'action et le comportement stratégiques ne peuvent (finalement) être conquis qu'en faisant l'expérience de la complexité ».
- 32 L'expérience de la complexité entraîne chez la personne la nécessité :
- « de faire un tri entre différentes solutions possibles dont certaines sont totalement utopiques. (gestion de l'abondance)
 - de construire un sens à partir d'informations relativement floues, d'objectifs équivoques, d'enjeux multiples (efforts de décadage-recadrage)
 - de bâtir une représentation du réel par tâtonnements, computation (abandon d'algorithmes sécurisants mais trop simples – type « recette »-), décloisonnement des savoirs. »³⁹
- 33 Une personne qui fait l'expérience de la complexité pour elle-même intègre donc un certain type de schèmes cognitifs intégrant les caractéristiques ci-dessus citées.
- 34 En passant de la logique individuelle à la logique collective, le projet comme réponse à la complexité de l'environnement ne change pas de nature ; il change de dimension en y intégrant le processus de communication entre les acteurs de l'organisation.

Conclusion

- 35 Le projet d'entreprise (conçu comme le résultat d'un processus de communication interne) est un concept managérial correspondant à un mode de gestion conçu comme un modèle... à choisir, en fonction des contextes comme référence tendancielle parmi d'autres modèles.
- 36 C'est pourquoi, à nos yeux, et sur le plan du principe, il est cohérent d'avoir imaginé dans les années 80 qu'à la complexification des données socio-économiques de l'environnement, un projet d'entreprise fondé sur une communication interne active était une réponse pertinente au contexte.
- 37 Mais en réduisant le concept à un outil – excessivement simplifié – on en réduit étrangement la portée. Qu'il soit le prétexte d'une planification nouvelle formule, ou de l'énoncé de valeurs d'entreprise, il est vidé de son sens initial.
- 38 La référence doit rester le respect de la complexité des « interrelations entre but-cheminement-acteurs-champs- et micro-macro, concret-abstrait, hémisphère droit-hémisphère gauche »⁴⁰ et laisser place à une véritable pensée stratégique (au sens où nous l'avons définie plus haut) sollicitant toutes les ressources de l'intelligence de l'homme pour expliciter les conditions de mise en œuvre du projet.
- 39 En réponse à ce besoin, une **pensée-méthode** – de la part des décideurs et de tous les acteurs– basée sur l'analyse fine des questionnements posés par la confrontation avec le réel, est utile. Elle produit des schèmes cognitifs susceptibles d'autoriser l'accès à une « connaissance intégrant des dimensions cachées où l'incertitude et la contradiction »⁴¹ ont leur place. Elle implique l'idée que chaque acteur a une représentation du réel différente liée à ses conditions d'existence (lesquelles sont éminemment spécifiques) ; dès lors, il faut tenter de concilier l'auto-organisation nécessaire à la mise en place de réponses aux questionnements ponctuels et/ou locaux et une dynamique globale de l'organisation. Cette dernière est alimentée par une double source : la première, basée sur la communication interne, synergise la réflexion et l'action des acteurs ; la seconde, répondant à la logique du système conçu comme une entité supérieure à la somme de ses composants, finalise les choix.
- 40 Cette approche répond aux besoins des entreprises car « les entreprises ne peuvent plus faire face à la complexité que par une gestion cultivée, fine, subtile, qui refuse des modèles (et des modes) devenus barbares à force de simplification, réification, logique, analyse disjonctive.. »⁴²
- 41 Concrètement, ne pas répondre à un effet de mode, signifie que chaque entreprise du fait qu'elle possède une identité, une histoire, un climat, des acteurs, un contexte spécifiques, ne peut éviter une réflexion approfondie sur ces thèmes avant de se lancer dans le choix d'un mode de management : à chaque entreprise, un mode de management différencié.
- 42 Si après cette analyse, elle en vient à penser que le projet d'entreprise répond à ce qu'elle est, à sa conception de l'homme au travail, au contexte socio-économique dans lequel elle se trouve impliquée, elle prendra soin de se souvenir que le concept théorique basé sur le management participatif et la communication interne ne pourra jamais trouver une application parfaite sur le terrain. En faisant ce choix, l'entreprise indique ce vers quoi elle tend « idéalement ». Mais il est entendu qu'un concept simplifie le réel et ne peut prendre en compte la complexité des données. Il y aura donc forcément écart entre la

théorie et la pratique ; s'il existe un concept intitulé « projet d'entreprise », il y a sur le terrain une multitude de projets d'entreprise. Faire cette distinction évite la polysémie du terme, polysémie qui a largement contribué à la réputation manipulatoire du projet d'entreprise, chaque acteur ayant eu dans le passé une interprétation différente de sa signification.

BIBLIOGRAPHIE

- Archier G. et Seyriey X., *L'entreprise du troisième type*, 1984, Paris, Édition du Seuil, Collection Point Économie.
- Bartoli A., *Communication et Organisation, pour une politique générale*, 1990 ; Paris Éditions d'Organisation.
- Boutinet J.P., *Synopsis du projet dans le champ de formation in Education permanente n° 87*.
- Boyer L. et Equilbey N., *Le projet d'entreprise*, 1986, Paris, Éditions d'organisation
- Broch M.H. et Cros F., *Comment faire un projet d'établissement*, 1987, Lyon, Chronique sociale, 2^e édition
- Crozier M. et Friedberg E., *l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, 1977, Paris, Édition du Seuil.
- Dubost J.-P., « Le projet », revue *Entreprises* n° 30646
- Galimbaud B., *Le projet d'entreprise entre désirs et réalités* », *Annales des mines*, juin 1987, pp. 51-56
- Friedman G., *Où va le travail humain ?*, 1963, Paris, Édition Gallimard.
- Galinet-Méléneq B., *Projet et communication dans les universités 1991*, Paris, Éditions d'organisation.
- Glitho R. « Récit de la résurrection d'Elton Mayo » in *Annales des mines*, juin 1992, p. 61.
- Gosselin A., « Les raisons épistémologiques de l'éthique selon Friedrich Hayek », *Ethica*, vol 4., n° 2, 1992, pp. 53-71.
- Hermel PH., *Le management participatif*, 1988, Paris, Editions d'organisation.
- Herzberg F., *Le travail est la nature de l'homme*, 1966, Paris, Dunod
- Kerven G.Y., *L'évangile selon Saint Mac, Gérer et comprendre*, mai 1986.
- Le Boeuf C. et Mucchielli A., *Le projet d'entreprise*, 1988, Paris, PUF, QSJ, 2476.
- March J., Cyert R.M., *Le comportement organisationnel*, 1963, Paris, Dunod.
- Martinet, A.C., *Épistémologies et sciences de gestion*, 1990, Paris, Economica, Chapitre 6.
- Martinet, A.C., *Gérer la complexité in Revue française de gestion*, mars-avril 1993
- Maslow, A.M., *Motivation and Personality*, 1954, New York, Harper and Row.
- Mintzberg, H., *The structuring of organisations*, 1979, New York, Englewood Cliffs.
- Morin E., *Science avec conscience*, nouvelle édition 1990, Paris, Le seuil point p. 178.

- Morin E., *Rationalité et logique* in *La Méthode 4 – Les idées*, 1991, Paris, Le Seuil, pp. 173-209.
- Ouchi W., *Théorie Z : Faire face au défi japonais*, 1982, Paris, Inter-édition.
- Riveline C., *De l'urgence en gestion* in *Gerer et comprendre*, mars 1991, *Sciences Humaines*.
- Rosnay de J., *Le macroscop : vers une vision globale*, 1975, Paris, Édition du Seuil, collection Essais, n° 80, mai-juin 1993.
- Simon H., *A behavior model of rational choice* in *Quately Journal of Economics*, vol 69, 1955, pp. 99-118.
- Schwebig PH., *Les communications d'entreprise : au delà de l'image*, 1988, Paris, Édition Mc Graw Hill.
- Thietard R.A. et Forgues B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, n° 93, dossier *Gérer la complexité*, pp 5-15
- Varela F., *Auto-organisation*, Actes du Colloque de Cerisy, 1983, Paris, Le Seuil, p 147.

NOTES

1. Diriger dans la complexité, Colloque du 9 mars 1989 organisé par « Entreprise et progrès »
2. Ce n'est donc en aucun cas l'objet de cet article.
3. Edgar Morin, *Diriger dans la complexité* Op. Cit.
4. Le Bœuf C. et Mucchielli A., *Le projet d'entreprise*. 1988. Paris, PUE, QS|. 24th. Boyer L. et Equilbey N., *Le projet d'entreprise*. 1986, Pans, Éditions d'organisation.
5. Hermel PH. *Le management participatif*, 1988, Paris, Éditions d'Organisation
6. Schwebig PH, *Les communications de l'entreprise au-delà de l'image*. 1988. Paris. Mc Graw Hill
7. Selon l'étude faite par « Compar », en interrogeant 250 des plus grandes entreprises françaises, en 1992. 73/100 d'entre elles ont sensibilisé leurs responsables de communication à l'intérêt de mettre en place ou de relancer un projet d'entreprise. (Cf Études et Carrières juin 1993).
8. Galambaud B., *Le-projet d'entreprise entre désirs et réalités*. Annales des mines-juin 1987. pp. 51-54
9. Kerven G.Y., *L'évangile selon Saint Mac*, *Gérer et comprendre*, mai 1986
10. Archier G et Seyrieyx *L'entreprise du troisième type*, 1984. Pans, Édition du Seuil, Collection Point Economie
11. *Ibid*, p31.
12. *Ibid*.
13. Broch M.H. et Cros F., *Comment faire un projet d'établissement*, 1487, Lyon, *Chronique sociale*, 2^e édition Boutinet J.P. Synopsis du projet dans le champ de formation in *Education permanente* n°87.
14. Galinon-Méléneq B. *Projet et communication dans les universités*. 1991 Paris, Édition d'Organisation.
15. Rosnay de J. *Le macroscop vers une vision globale*, 1975, Paris, Edition du Seuil, collection tissaïs, n° 80. Boyer L, Equilbey N *Le projet d'entreprise*, 1986. Paris, Édition d'Organisation. Dubost J.P. *Le projet revue, Entreprises* n° 30646.
- Le Bœuf Let Mucchielli A., *Le projet d'entreprise*, 1989, Paris, PUF, QSJ 2476. Schwebig P.H., *Les communications d'entreprise : au-delà de l'image*, 1988. Paris, Édition Mc Graw Hill
16. I. de Rosnay, op. cit.
17. Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système : tes contraintes de l'action collective*. 1977, Paris, Édition du Seuil.
18. Ouchi W., *Théorie Z Faire face au défi japonais*, 1982, Paris, Inter-édition. répond pour lui à un seuil minimal de satisfaction ». (*L'acteur et le système*, p. 54)
19. Friedman G., *Où va le travail humain ?*, 1963. Paris. Édition Gallimard.

20. Ruch Glitho (in *Annales des mines*, juin 1992, p. 61), « *Récit de la résurrection d'Elton Mayo* » un article mettant en évidence tout ce que la démarche du projet d'entreprise a retenu du mouvement des « relations humaines » des années 40-50.
21. Pour une présentation historique, cf. Bartoli A., *Communication et Organisation, pour une politique générale*, 1990, Paris Éditions d'Organisation.
22. Car la personne craint de s'isoler en l'écartant des normes du groupe (K. Lewin).
23. Cf. Maslow A.M., *Motivation and Personality*, 1954, New York, Harper and Row.
24. Herzberg F., *Le travail est la nature de l'homme*, 1966, Paris. Dunod.
25. Les économistes distinguent trois facteurs de production : le travail, le capital, les ressources naturelles.
26. Cf. Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*.
27. Bis PH. Schwebig in « les communications de l'entreprise au-delà de l'image » avait pourtant signalé (p. 96) : « Un projet n'est pas une panacée, c'est un outil de management des ressources humaines dont l'efficacité dépend des conditions de son élaboration !) Le document est secondaire !..) c'est le processus, la démarche qui est à la fois intégrative et expressive de l'identité »(de l'organisation).
28. Prix Nobel d'Économie en 1974.
29. Cité par A. Gos Selin in *Les raisons épistémologiques de l'éthique selon Friedrich Hayek, Ethica*, vol. 4.n° 2, 1992, pp. 53-71.
30. Simon H. « A behavior model of rational choice » in *Ouately tournai oj Economies*, vol 69, 1955, pp 99-118. Mintzberg H. *The structuring of organisations*, 1979, New York, Englewood Cliffs. March J, Cyert RM *Le comportement organisationnel*, 196.1, Paris, Dunod 32 Thietard R.A el Forgues B. « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations » in *Revue française de gestion*, n° 93, dossier « Gérer la complexité. » pp. 5-15. *Réalisation d'un objectif précis, atteint suivant une démarche planifiée est illusoire* (Thietard et Forgues. op cit. p. 13).
31. Thietard R.A el Forgues B. « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations » in *Revue française de gestion*, n° 93, dossier "Gérer la complexité." pp. 5-15.
32. *La réalisation d'un objectif précis, atteint suivant une démarche planifiée est illusoire* (Thietard et Forgues. op cit. p. 13).
33. Morin E., *Science avec conscience*, nouvelle édition 1990, Paris, Le seuil, coll. Point, p. 178.
34. Ibid.
35. Martinet A C., *Épistémologies et sciences de gestion*, 1990, Paris, Économica, Chapitre 6.
36. Martinet A C. « Gérer la complexité » in *Revue française de gestion*, mars/avril 1993
37. Varela F., *Auto-organisation*. Colloque de Cerisy, 1983, Paris, Le Seuil, p. 147.
38. Martinet A.C., op. cit.
39. Riveline C., « De l'urgence en gestion » in *Gerer et comprendre*, mars 1991.
H.A. Simon et J.L. Le Moigne cité par A.C. Martinet, op. cit.
40. Cf. Numéro spécial de la revue *Sciences Humaines*, « L'énigme de la décision », mai-juin 1993.
41. Cf « Rationalité et logique » in *La Méthode 4 – Les idées*, 1991, Paris, Le Seuil, pp. 173-209 cité par A.C. Martinet op.cit.
42. A.C Martinet, *Épistémologie et Sciences de gestion*, 1990, Pans, Economica.

RÉSUMÉS

Cet essai propose une analyse des raisons de l'émergence du projet d'entreprise dans les années 80. pose la question de savoir si le contexte des années 90 entraîne une remise en cause de cette forme de management, qui, sur le plan du principe, repose sur une communication interne renforcée. Dans les faits, l'élaboration d'un projet de développement concerté a le plus souvent laissé la place à la présentation par la direction d'un dessein ou d'une planification habillée d'un nom à la mode. L'écart entre théorie et pratique justifie-t-il l'abandon de ce type de démarche ? Quelles leçons tirer de l'expérience dans une période où non seulement certaines entreprises perséverent dans cet intitulé pour qualifier leur management mais où aussi les organisations du secteur public hospitalier et éducatif sont tenus réglementairement d'établir un projet d'éblissement.

How can communication within an organisation be audited (evaluated) ? How can the attainment of unstated objectives be measured.

Nothing that Jew companies actually set out their communications strategy. The author dwells upon this hitherto underdeveloped phenomenon along with a close analysis of recent theories of decision making. The suggests that auditiking be replaced strategy, by the diagnostic study of communications strategy.

Her analysis leads to the suggestion of a model of internal communication strategy, composed of 5 different dimensions : a relational management dimension an integrational dimension ; a maientic dimension ; an inherent dimension and a logistic dimension.

AUTEUR

BÉATRICE GALINON-MÉLÉNEC

Docteur de l'Université Paris V-René Descartes (1988), l'auteur est maître de conférences à l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication et chercheur dans le cadre du GREC/O. Responsable jusqu'à présent de l'antenne « communication interne » du DESS Information et Communication des Organisations localisée à l'Institut Franco-Ibérique de la Communication (Chambre de Commerce et d'industrie de Bayonne), elle dirige, au moment de la publication et en intérim du professeur Hotier en congé sabbatique, l'ensemble du DESS. Elle a publié *Projet et communication dans les universités* (Ed. Organisation, 1991) et *De la formation à l'emploi : le rôle de la communication*. (PUP, 1994).