POINTS

Philippe
Bernoux

La sociologie des organisations

Initiation théorique suivie de douze cas pratiques



ESSAIS

Philippe Bernoux

La Sociologie des organisations

Initiation théorique suivie de douze cas pratiques

SIXIÈME ÉDITION
REVUE ET CORRIGÉE

Éditions du Seuil

Du même auteur

Trois Ateliers d'OS
(en collaboration avec Dominique Motte et Jean Saglio)
Éditions ouvrières, 1973

Un travail à soi
Pour une théorie de l'appropriation du travail
Privat, Toulouse, 1982

La Création d'entreprise, un enjeu local
(en collaboration)
La Documentation française,
« Notes et Études documentaires », 1983

La Sociologie des entreprises
Seuil, « Points Essais » n° 308, 1995
(3e édition revue et corrigée, 2009)

Les Nouvelles Approches
sociologiques des organisations
(en collaboration avec Henri Amblard,
Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian)
Seuil, 1996
3e éd., 2005

La Construction sociale de la confiance
(sous la direction de Philippe Bernoux
et Jean-Michel Servet)
Association d'économie financière
Montchrestien, 1996

La Sociologie du changement
Des entreprises et des organisations

Seuil, 2004
et « Points Essais » n° 634,
nouvelle édition, 2010

ISBN : 978-2-7578-4359-8

(ISBN : 2-02-008941-6, 1re publication)

© Éditions du Seuil, 1985,
et février 2009, pour la nouvelle édition

Cet ouvrage a été numérisé en partenariat avec le Centre National du Livre.

Avec le soutien du CNL Centre national du livre
www.centrenationaldulivre.fr

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

TABLE DES MATIÈRES

Couverture

Du même auteur

Copyright

- Préface de la sixième édition
- Préface de la troisième édition
- Introduction

Première partie - La théorie de l'organisation

- 1 - Que cherchons-nous à expliquer ?
- *1. Partir d'une question, non d'une définition*
- *2. Le cadre explicatif : l'individu et le groupe dans les organisations*
- *3. Le choix du modèle interactionniste*
- 2 - Les premières organisations de la société industrielle
- *1. Les nouveaux modèles*
- *2. L'évolution du travail dans l'entreprise*
- *3. Frederick Winslow Taylor, premier organisateur*
- 3 - Rationaliser le facteur humain ?
- *1. L'école des relations humaines*
- *2. La théorie des besoins et des motivations*
- *3. Qu'est-ce que la satisfaction ?*
- 4 - De l'individu à la fonction
- *1. Participation et intégration*
- *2. Valeurs, besoins et adaptation : les modèles structuro-fonctionnalistes*
- *3. Les courants anglo-américains contemporains*
- *4. L'école socio-technique*
- *5. Conclusion : besoins, technologies et stratégies*
- 5 - Partir de l'organisation
- *1. L'organisation est un construit, non une réponse*
- *2. Qu'est-ce qu'une organisation ?*
- *3. L'organigramme*
- *4. Les postulats de l'analyse stratégique*
- 6 - Trois concepts clefs de l'analyse stratégique

1. Le système d’action concret
2. La zone d’incertitude
3. Le pouvoir
7 - Identité et culture
1. L’enracinement psychologique
2. Culture et système
3. Identité et changement
8 - Les nouvelles sociologies des organisations
1. L’entreprise plus ouverte et plus contrainte à la fois
2. Les changements dans les organisations
3. Réseaux, traduction et innovation
4. La théorie de l’encastrement et le néo-institutionnalisme
5. Les conventions et les théories de l’accord
6. Le pouvoir de décision : propriétaires, dirigeants ou partenaires ?
7. Le poids des nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC)
8. Conclusion
Deuxième partie - Les cas
Introduction
9 - Présentation des cas
Cas no 1. Le freinage - Taylor et les relations humaines
Cas no 2. Le cas Harwood - Relations humaines et participation
Cas no 3. Le cas Rhône-Poulenc Textile - Du taylorisme aux groupes autonomes
Cas no 4. Le cas du Monopole industriel (SEITA)
Cas no 5. Le cas Bolet - Une PMI familiale en modernisation
Cas no 6. Le cas Secobat - L’introduction d’un système informatique dans une entreprise moyenne
Cas no 7. Le cas Peugeot - Voitures et wagons : un problème technique apparemment simple
Cas no 8. TM + X - Une fusion-absorption difficile
Cas no 9. Les embarras d’un commissaire de police
Cas no 10. Un cas social - De la demande individuelle aux logiques institutionnelles
Cas no 11. Les missiles de Cuba - L’analyse d’une décision
Cas no 12. Vivre dans l’usine - Paysans, ouvriers, Tunisiens : une identité incomplète
10 - Analyse des cas
Cas no 1. Le freinage - Même les OS font des choix stratégiques
Cas no 2 : Le cas Harwood - La fausse évidence de la participation
Cas no 3. Rhône-Poulenc Textile - L’autonomie n’est pas une panacée

Cas no 4. Le Monopole industriel - Une organisation très formalisée vit toujours sur de l'informel
Cas no 5. Le cas Bolet - Les stratégies dans une PMI familiale
Cas no 6. Le cas Secobat - Conflit de personnes ou système d'action ?
Cas no 7. Le cas Peugeot - La rationalité conflictuelle des différents acteurs
Cas no 8. TM + X - Le choc de deux cultures
Cas no 9. Le commissaire de police - doit garder sa souplesse
Cas no 10. Un cas social - L'addition d'interventions spécifiques
Cas no 11. Les missiles de Cuba - Le président prisonnier
Cas no 12. Vivre dans l'usine La culture n'est pas ce que l'on croit
Conclusion générale et grille d'analyse
Conclusion générale
Grille d'analyse
Bibliographie
Sur l'analyse stratégique et la sociologie des organisations
Sur la sociologie du travail
Sur les nouvelles sociologies des organisations
Sur la sociologie générale
Divers

Préface de la sixième édition

La Sociologie des organisations a été publiée en 1985 et rééditée à plusieurs reprises. Les nouvelles éditions n'ont pas modifié fondamentalement l'ouvrage à l'exception de la troisième, en 1989. On en trouvera ci-dessous la préface. Les quatre premiers chapitres présentent le cadre théorique global dans lequel s'insère la sociologie des organisations, son objet, le cadre explicatif choisi (le modèle interactionniste), puis un rapide historique et enfin une revue critique des théories de l'individu et du groupe dans l'organisation. Les deux chapitres suivants (5 et 6) s'appuient sur la théorie des organisations de Crozier et Friedberg. Ces chapitres constituent une excellente porte d'entrée au phénomène organisationnel, et le succès remporté par l'analyse stratégique en montre à lui seul la pertinence. J'ai éprouvé personnellement, au cours de mes travaux d'enquêtes et de mes enseignements, la validité de cette approche qui donne une base à la compréhension du phénomène organisationnel. Le chapitre 7 qui expose les concepts d'identité et de culture garde également sa validité.

Voici pour l'essentiel de *La Sociologie des organisations*. Depuis 1985 et 1989 cependant, les entreprises et leurs organisations ont évolué. D'où l'intérêt d'inclure dans cette sixième édition un nouveau chapitre (le 8), consacré à cette évolution. Ce chapitre reprend les idées principales exposées dans deux ouvrages récents : *La Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* et *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*[1]. Ce qui veut dire qu'il en intègre les idées principales sans vraiment les approfondir. Pour un auteur qui a beaucoup enseigné, le défi est excitant, même s'il est frustrant pour un chercheur et un universitaire. Ce défi vaut la peine, me semble-t-il, d'être relevé. Simplement, il faudra veiller à ce que les inévitables simplifications ne se transforment pas en caricatures réductrices. J'espère pouvoir y parvenir.

Octobre 2008

1.

Ouvrages publiés au Seuil en 2004 et 2005.

Préface de la troisième édition

Un livre est un objet vivant. Ses lecteurs l'utilisent, le commentent, s'en servent concrètement ou le rejettent. Il arrive que son auteur ait la chance de rencontrer ses lecteurs, qu'il puisse prendre le temps de les écouter et qu'en conséquence il modifie certains de ses points de vue. Il arrive aussi que cet auteur fasse de nouvelles lectures, ait d'autres expériences. Un échange se crée avec les lecteurs, lui-même évolue.

La nouvelle édition de ce livre bénéficie de tous ces apports. En premier lieu, l'auteur a eu la chance de continuer à l'utiliser en situation pédagogique, devant des étudiants en sociologie et des non-spécialistes. Certains défauts ou plutôt des dangers dans la présentation de certains chapitres sont apparus à l'usage. C'est ainsi que l'ordre du chapitre 5 (devenu 6) et la grille d'analyse, l'un et l'autre centraux, soit du point de vue théorique, soit du point de vue pédagogique, ont été modifiés. Cette modification vise surtout une présentation plus claire, le fond demeurant inchangé.

Certains collègues sociologues ont fait ressortir des manques, en particulier concernant la littérature anglo-saxonne. L'auteur leur en donne acte volontiers. Il ne s'agissait cependant pas d'un oubli mais du souci de focaliser sur le choix de l'analyse stratégique comme outil le plus aisé pour comprendre et analyser le fonctionnement des organisations. La première édition a été rédigée dans le souci inquiet d'une grande clarté sur un sujet tout de même assez difficile. Le succès de ce petit livre a montré que cette crainte n'était pas fondée, en tout cas pas au point de ne pouvoir introduire d'autres théories explicatives. On trouvera donc ici une mise au point sur l'analyse fonctionnaliste américaine, un panorama des théories anglo-saxonnes en vogue aujourd'hui et une courte justification du choix de l'analyse stratégique comme outil de connaissance des organisations et d'action sur elles.

Fallait-il changer les cas ? Ceux-ci ont été bâtis dans le but d'introduire le lecteur à une possibilité personnelle d'analyse. Ce qui les justifie est donc

leur valeur pédagogique. Or l’usage régulier que nous en avons fait nous en garantit la facilité d’accès et le rôle de modèle. Nous les avons donc maintenus.

Avec cela, bonne chance, lecteurs, pour apprendre la théorie de la sociologie des organisations et pour vous exercer vous-mêmes à la pratiquer.

Octobre 1989

Introduction

L’audience de la sociologie s’élargit actuellement en France, particulièrement s’il s’agit de la sociologie des organisations et des institutions. Le phénomène est nouveau. Pendant longtemps, en effet, le public non spécialisé, celui que l’on appelle le « grand public », a eu une image défavorable de cette discipline, tous domaines confondus. Les sociologues et leurs travaux étaient l’objet de nombreux reproches.

L’inutilité en était le premier. Leurs recherches et leurs études, à condition qu’elles soient écrites dans un langage pas trop ésotérique et donc lisibles – ce qui n’était pas toujours le cas, loin de là –, ne servaient qu’à alimenter la curiosité intellectuelle d’un petit cercle d’initiés, d’un ghetto intellectuel, qui ne s’intéressait pas aux problèmes réels. De la boutade sur la triple fonction des sociologues, Grand Prêtre de la Science, Conseiller du Prince, Médecin des Pauvres, le public retenait d’abord la première, ne le voyant de plus officier que dans un temple bien fermé. Son office se limitait à l’arbitrage de querelles byzantines qui ne passionnaient pas grand monde. De fait, les étudiants diplômés de sociologie ne trouvaient d’emploi que dans l’enseignement ou la recherche – de sociologie justement. Le corps des sociologues n’avait d’autres fonctions que sa propre reproduction, ce qui le coupait de toute autre utilité sociale. Quelques tentatives institutionnelles eurent bien lieu pour financer des recherches appliquées. Mais les crédits étaient distribués par des commissions où siégeaient essentiellement, sinon exclusivement, des membres de l’establishment sociologique. Les permanents de ces institutions en faisaient eux aussi partie : on restait entre sociologues. Les quelques fonctionnaires qui impulsaient ces recherches avaient une influence limitée sinon sur le choix des thèmes, du moins sur l’acceptation des projets.

L’enseignement confortait cette tendance. Le corps enseignant repoussait l’idée de former des sociologues « utiles » ou « vendables ». Il se sentait mission d’instruire les étudiants à la connaissance des mécanismes sociaux globaux et à l’observation du social en général, souvent avec une fonction

critique. Penser la sociologie en termes d'utilité paraissait alors, d'une part, renoncer à une fonction de connaissance théorique, d'autre part, jouer le jeu d'un acteur, le plus souvent l'acteur dominant, patronat et/ou État. De l'une ou l'autre façon, on prostituait une connaissance où le désintéressement était érigé en condition d'existence. À cela s'ajoutait dans certains milieux gauchistes l'idée que, s'agissant des mécanismes sociaux, seule l'action était acceptable. La question n'était pas l'analyse de la condition ouvrière ou des mécanismes de la reproduction sociale : il importait d'abord de les transformer. La sociologie était alors rejetée en bloc, comme idéologie.

À ces deux raisons du rejet de la sociologie, il faut ajouter que ses résultats n'apparaissaient pas fiables. S'il s'est pratiqué, en France au moins, un certain nombre d'enquêtes empiriques, leurs résultats ont été peu critiqués et mal accumulés. Il ne s'est pas vraiment créé un corpus de connaissances, malgré la naissance d'institutions de recherche comme le CNRS après la Seconde Guerre mondiale, le Centre d'études sociologiques de Jean Stoetzel, etc. De plus, l'enseignement n'a été autonomisé que dans les années soixante, période où commencent à se créer des licences de sociologie dans les universités. Il n'existait auparavant que des certificats dans le cadre de la licence de philosophie, certificats dont l'intitulé relevait plus de la théorie générale que des applications. Dans ces années et jusqu'à une date récente, peu nombreux étaient les enseignements de sociologie du travail, ou des organisations, ou des relations professionnelles. À titre de comparaison, dans la même période beaucoup d'universités américaines éliminaient de leurs programmes des intitulés comme celui de sociologie du travail, jugé trop général, pour le remplacer par ceux de travail et relations professionnelles, sociologie des organisations, jugés plus appliqués et donc plus utiles. Bref, les trente glorieuses ont été en sociologie le temps de la latence plus que celui de l'éclat.

Cette situation s'inverse depuis quelques années, disons depuis la fin de ces trente glorieuses. Les raisons en sont multiples, beaucoup s'inscrivant dans le prolongement inverse de celles énumérées plus haut. Un certain corpus de connaissances a pu se constituer. Le corps des chercheurs et des enseignants est arrivé à maturité, les licenciés de sociologie des années soixante ayant maintenant vingt ans de pratique et d'expérience. Les matériaux des enquêtes empiriques ont pu s'accumuler et commencent à

être analysés de manière critique. L'institution commence à produire plus qu'à reproduire.

Au-delà de cet aspect institutionnel et dans la mesure où elles le conditionnent, un certain nombre de valeurs ont évolué, facilitant une meilleure insertion de la sociologie et des sociologues dans la société. Dans le domaine de la sociologie des organisations, trois méritent d'être notées.

La première est la prise de conscience de l'importance stratégique de la vie des organisations et des institutions, que les chercheurs commencent à savoir analyser. Les progrès techniques et la concurrence internationale accrue ont déplacé les problèmes de la technique de production proprement dite (les aspects techniques sont relativement bien maîtrisés), du marketing (un marché peut être prospecté avec des méthodes éprouvées), de la recherche (la création d'un nouveau produit est *a priori* évaluable en termes financiers et de durée) vers ceux de l'organisation (on ne sait pas encore comment faire travailler harmonieusement des services proches et concurrents, les communications dans une entreprise sont généralement mal maîtrisées, les rapports de pouvoir et d'autorité connaissent des dysfonctionnements importants). Même si les traits de cette présentation sont un peu forcés, il n'en reste pas moins vrai que l'on assiste aujourd'hui à une émergence des problèmes de l'organisation des entreprises et des institutions auxquels on commence à entrevoir des solutions.

Dans le même temps, en effet, des réponses commencent à apparaître. Un corpus de connaissances s'est constitué depuis quelques années[1], relayé par des groupes de chercheurs, de praticiens et d'enseignants. Le milieu commence à avoir des références sérieuses. Un exemple illustrera cette tendance nouvelle. Les cabinets en organisation ont fleuri dans la fin des années soixante et la première moitié des années soixante-dix ; les entreprises faisaient appel à eux comme à des experts dans un domaine très mal maîtrisé par elles. Aujourd'hui cette manière de procéder est en train de changer. Dans l'entreprise, le service spécialisé prend en charge lui-même les réformes ou les changements qui s'imposent, avec éventuellement des conseils extérieurs. Mais ces derniers ne sont plus, ou de moins en moins comme autrefois, les maîtres d'œuvre du changement. L'entreprise a aujourd'hui assez de ressources pour traiter elle-même les problèmes organisationnels, ou du moins elle pense les avoir. Mais, dans l'un ou

l’autre cas, la représentation que ses membres ont du phénomène organisationnel a changé. Il apparaît maîtrisable par les membres de l’entreprise ou de l’institution.

La deuxième évolution notable concerne les idées sur les comportements individuels et de groupe. L’explication habituelle de la réussite a toujours été de les attribuer à la personne des dirigeants. « C’est une question de personnalité », entend-on dire, en limitant à ce facteur la recherche des raisons du succès. Si cet argument est pertinent, il est très partiel. L’intérêt de l’explication par les structures commence aujourd’hui à émerger. Prenons l’exemple de la création d’entreprise. La raison de chaque création est généralement rapportée à la personnalité plus ou moins exceptionnelle du créateur. Fort bien. Mais alors comment expliquer les différences de taux de création entre pays ? Les États-Unis connaissent un taux beaucoup plus élevé que la France. Est-ce parce qu’il naît davantage de personnalités créatrices là-bas qu’ici ? Ou bien n’est-ce pas plutôt que le système américain favorise mieux que le système français l’émergence de ces personnalités ? En étudiant les choses d’un peu plus près, on s’aperçoit en effet que le système de valeur américain valorise beaucoup les gagneurs (les *winners*) et que les institutions libéralisent la création, sans système d’aide mais avec une grande facilité. Le modèle français, plus égalitaire mais non moins élitiste, ne pousse pas à la réussite individuelle par la création d’entreprise, et multiplie à la fois les préalables et les aides. Finalement, si la création s’explique bien par la personnalité, l’émergence de celle du créateur est très favorisée dans un système, peu dans l’autre. L’explication par l’aspect individuel ne révèle qu’une partie du problème et surtout ne permet pas d’agir. On s’aperçoit que le problème n’est pas de gémir sur l’absence de personnalités, mais de les faire émerger dans des populations qui, potentiellement, en contiennent autant. L’explication par les structures devient alors la seule efficace.

Dernier trait de l’évolution, enfin, celle qui concerne le regard porté sur le fonctionnement des organisations sous leur aspect conflictuel. Pendant longtemps, on a cru que la bonne santé correspondait à un état d’absence de conflits. La communauté d’entreprise, son unité, les liens d’affection qui l’unissaient étaient présentés comme un idéal, relié à une conception paternaliste. Ce modèle apparaît de plus en plus factice. Si une affinité entre les membres plus ou moins nombreux du groupe humain que constitue une

entreprise est nécessaire, cette proposition n'entraîne pas du tout celle de l'absence de tensions. La réussite d'un groupe humain n'apparaît plus comme conditionnée par l'absence de conflits, mais par une bonne gestion de ceux-ci entraînant leur clarification. La réussite de l'entreprise réside dans sa capacité à maîtriser un système nécessaire de concurrence-coopération. Tous les individus et les groupes doivent coopérer alors qu'ils sont – et se savent – concurrents dans beaucoup de domaines. Il s'agit de bien gérer ses frontières là où chacun est en contact avec l'autre.

Toutes ces évolutions, rapidement résumées ici, ont fait l'intérêt nouveau porté à la sociologie des organisations, entendues au sens large, entreprises mais aussi institutions publiques, voire services gérés par des acteurs institutionnels divers comme les services sociaux. L'ouvrage présenté ici est le fruit de cet intérêt. Conçu à partir d'un enseignement à des non-spécialistes – les élèves ingénieurs de grande école en fin de scolarité, mais aussi des agents de maîtrise, syndicalistes, cadres d'entreprises et d'institutions en formation continue –, il espère présenter de manière claire les concepts les plus utiles de la sociologie des organisations, en se rattachant au courant de l'analyse stratégique. Son originalité réside aussi dans la seconde partie où, à partir de la connaissance d'entreprises et d'institutions, sont présentées une douzaine d'études de cas très concrètes et leur résolution. Le lecteur pourra ainsi prendre connaissance non seulement des grandes théories mais aussi de leur utilité pratique, en s'essayant à résoudre des problèmes concrets de la vie des organisations et des institutions[2].

---

1. Un des livres pionniers comme celui de J.-G. March et H. A. Simon, *Organizations* , est paru en 1958, sa traduction française en 1964, mais c'est en 1977 que Michel Crozier et Erhard Friedberg publient *L'Acteur et le Système*.

2. Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à la mise au point de cet enseignement et m'ont conseillé sur la pédagogie, en particulier celle des études de cas : mes collègues du Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Henri Amblard, les collègues du CESI-Lyon avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler, Henri Faure et Bénédicte Magnin d'IDN-Consultant, Jean-Claude Hunault et Jacques Genet, à l'époque au CESI-Est, maintenant à IECI-Développement, Jean-Daniel Reynaud. Certaines études ont été élaborées avec des enseignants ou des chercheurs appartenant ou non à des institutions. Qu'ils trouvent ici l'expression de l'intérêt que j'ai pris à ce travail en commun.

PREMIÈRE PARTIE

LA THÉORIE DE L’ORGANISATION

1

Que cherchons-nous à expliquer ?

1. Partir d’une question, non d’une définition

La manière traditionnelle de commencer un ouvrage d’initiation générale est de donner une définition de l’objet que l’on va traiter. Comment, en effet, pense le sens commun, discourir sur un objet dont on ne sait pas ce qu’il est ? Où va-t-on si l’on est incapable de dire ce que l’on veut atteindre ? Commencer à définir l’objet paraît être le b-a ba de l’initiateur et, effectivement, la plupart des guides commencent ainsi. Cette méthode semble nécessaire. Elle a, en plus, l’avantage d’être sécurisante.

Cependant, si l’on s’adresse à un public de non-initiés, la définition devra être simple et facilement mémorisable. Et c’est ainsi que les lecteurs de ces ouvrages lisent des schémas extrêmement simplifiés de la réalité, les enregistrent sans pouvoir les critiquer et donc sans se rendre compte qu’ils prennent pour des certitudes ce qui n’est qu’une certaine lecture du réel.

Définissons, par exemple, la sociologie comme l’étude des faits sociaux. Voilà, apparemment, le modèle d’une bonne définition. Elle est simple, facilement mémorisable, garantie par de bons auteurs, Durkheim en l’occurrence. Elle apparaîtra comme un point de départ acceptable et, somme toute, assez évident. Or tout sociologue un peu expérimenté, lisant cette définition, pensera à la théorie durkheimienne de la causalité sociale. Il se rappellera la critique faite à cette théorie de laisser penser que le comportement des individus est déterminé par des normes collectives, faits sociaux difficilement évitables et non transformables parce que définis comme des faits. Ce sociologue saura que définir la sociologie comme l’étude des faits sociaux, c’est, peu ou prou, faire ou risquer de faire du sociologisme. À ce point, s’il est honnête, il devra justifier sa définition en la comparant aux autres approches, se lancer dans des approfondissements théoriques qui l’obligeront à écrire une petite somme à la place de l’initiation

projetée. Faute de le faire, il laissera croire que sa définition est suffisante et entraînera ses lecteurs sur des pistes non critiquées.

La formation de l’esprit scientifique

> Face au réel, ce qu’on croit savoir clairement offusque ce qu’on devrait savoir. Quand il se présente à la culture scientifique, l’esprit n’est jamais jeune. Il est même très vieux, car il a l’âge de ses préjugés. Accéder à la science, c’est spirituellement rajeunir, c’est accepter une mutation brusque qui doit contredire un passé.
>
> La science, dans son besoin d’achèvement comme dans son principe, s’oppose absolument à l’opinion. S’il lui arrive, sur un point particulier, de légitimer l’opinion, c’est pour d’autres raisons que celles qui fondent l’opinion ; de sorte que l’opinion a, en droit, toujours tort. L’opinion pense mal ; elle ne pense pas, elle traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s’interdit de les connaître. On ne peut rien fonder sur l’opinion : il faut d’abord la détruire. Elle est le premier obstacle à surmonter. […] L’esprit scientifique nous interdit d’avoir une opinion sur des questions que nous ne compre-nons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu’on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d’eux-mêmes. C’est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S’il n’y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n’est donné. Tout est construit.
>
> Gaston Bachelard, *La Formation de l’esprit scientifique* ,
> Paris, Vrin. 7e éd., 1970, p. 14.

Il faut donc commencer autrement, par les champs observés, les questions posées et les objectifs poursuivis. Une définition ne se déroule jamais dans le vide, dans l’atmosphère éthérée des galaxies de la science pure. Un auteur a toujours des enjeux lorsqu’il la propose. Il veut soit montrer la faiblesse d’une autre théorie, soit explorer un domaine peu pris en considération jusque-là. En général, les deux à la fois. Une théorie et son point de départ ne se comprennent donc bien que lorsque l’on connaît la question particulière à laquelle l’auteur veut répondre, ce qu’il veut expliquer, ses objectifs. Ajoutons même que, pour les sciences humaines, « la connaissance est subordonnée aux questions que le savant pose à la réalité[1] ».

Lorsque Durkheim définit la sociologie comme la science des faits sociaux, les questions qu’il pose sont celles de l’intégration de l’individu dans la société, de l’existence d’un ordre social, de la cohérence et de la cohésion de la société. Il voit se dérouler les crises économiques et politiques de la fin du XIXe siècle liées au développement de l’industrialisation. Il en attribue les causes à une différenciation sociale de

plus en plus grande, laquelle entraîne à son tour un développement de l'individualisme, l'éclatement de la société et la perte des valeurs unifiantes. Comment alors garder la société unie ? Non par la force du système des croyances et des pratiques religieuses, mais en valorisant la conscience collective de la société, en mettant l'accent sur ce qui soumet l'individu au groupe. D'où la définition de la sociologie par le fait social, transcendant chaque individu et résidant dans le groupe. Cette définition correspond à la question que se pose Durkheim.

Dans cet ouvrage, nous partirons des questions que notre pratique, dans le domaine de la sociologie des organisations, nous a posées : comment expliquer les comportements des individus et/ou des groupes dans des organisations ? Ce que nous avons vu et qui nous fait problème est l'irrationalité apparente et l'imprévisibilité de ces comportements. Des dirigeants d'entreprise au plus haut niveau jusqu'aux ouvriers non qualifiés ou aux manœuvres, la rationalité de leurs décisions et de leurs comportements pose toujours problème. Par exemple, une décision apparemment logique, l'implantation de l'informatique de gestion dans une entreprise de distribution, est engagée avec légèreté, s'étale sur cinq ans, échoue complètement, coûte une fortune à l'entreprise qui, huit ans après, n'est toujours pas dotée de cet outil (cf. le cas Secobat). Par exemple aussi, des ouvriers anciens travaillant dans un système très taylorien où ils n'ont aucune initiative ni aucun contrôle de leur travail rejettent la possibilité de participer à sa conception, tandis que de jeunes ouvrières inexpérimentées et qui n'ont pas le projet de rester longtemps dans l'entreprise acceptent volontiers ce changement (cf. le cas Harwood). La situation inverse aurait pu *a priori* être pensable : les ouvriers anciens auraient souhaité participer parce qu'ils avaient la perspective de rester longtemps, tandis que les jeunes ouvrières n'auraient pas eu particulièrement de raison de s'intéresser à leur travail. Quelle est la logique à l'œuvre dans ces comportements ?

2. Le cadre explicatif : l'individu et le groupe dans les organisations

Comment sont, en général, expliqués les comportements individuels dans les organisations ? Prenons, par exemple, le freinage. Dans une entreprise,

les individus produisent moins que la norme imposée, traînent les pieds pour faire le travail demandé, y passent beaucoup plus que le temps généralement alloué, produisent une qualité médiocre, et cela à tous les niveaux de qualification. Le fait est constaté universellement. Comment peut-on l'expliquer ?

À la question : « Pourquoi y a-t-il des individus qui ne font pas le travail qu'ils devraient faire ? » la réponse généralement entendue est du genre : « parce qu'il y a des fainéants ». Un sondage rapide montre toujours que tout le monde, dans l'entreprise, répond spontanément de cette manière, c'est-à-dire dans une catégorie naturelle : il est dans le tempérament de certains individus d'être paresseux ou travailleurs. Ce comportement est inscrit dans leur nature.

Cette réponse est évidemment inacceptable en tant qu'explication principale, pour plusieurs raisons. La première est que, dans un groupe, la caractéristique individuelle la plus prononcée ne permet que l'écart de comportement supporté par le groupe. Un « fainéant » dans un groupe ou une classe qui travaille beaucoup produit infiniment plus qu'un « fainéant » dans un groupe ou une classe qui ne fournit quasiment aucun travail. Toute « fainéantise » est en fait relative aux normes de comportement du groupe. Il faut donc expliquer, non le freinage individuel, mais la norme de freinage établie par le groupe.

De plus, quelqu'un peut ne pas avoir envie de travailler beaucoup dans telle situation et le faire dans telle autre. On connaît des cancres à l'école qui se sont révélés travailleurs acharnés par la suite, et réciproquement. Les anciens élèves des grandes écoles d'ingénieurs ont fourni un travail scolaire en général très élevé pour réussir le concours d'entrée. Mais ce critère de la grande école n'est sûrement pas celui sur lequel on se fonderait dans une entreprise pour départager les cadres « travailleurs » de ceux qui se laissent aller.

L'explication par le tempérament individuel, qui est la plus fréquemment donnée pour comprendre un phénomène comme le freinage, n'a donc qu'une valeur extrêmement limitée. Elle n'aurait de sens que si les comportements de freinage et, plus généralement, tous ceux que l'on cherche à expliquer dans les organisations, étaient une somme de comportements individuels. Or il n'en est rien : ce sont des comportements sociaux, même s'ils sont exécutés par des individus et même si les tempéraments individuels les

modifient légèrement. Dans toute organisation, et plus particulièrement dans l'entreprise, les comportements ne se comprennent que dans un ajustement permanent entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs, et le groupe. Celui-ci émet des normes, plus ou moins larges ou tolérantes, auxquelles les individus doivent se soumettre, faute de quoi ils s'excluent du groupe. Ce constat est fondamental. On raisonnera d'abord sur les normes de groupe. Elles sont, ensuite, plus ou moins ajustées par les individus à leurs tempérament, besoins, etc. Nous ne rentrerons pas dans une querelle de l'antériorité de l'individu sur le groupe, ou réciproquement. Nous étudierons les comportements en double relation avec les individus et les normes produites par le groupe.

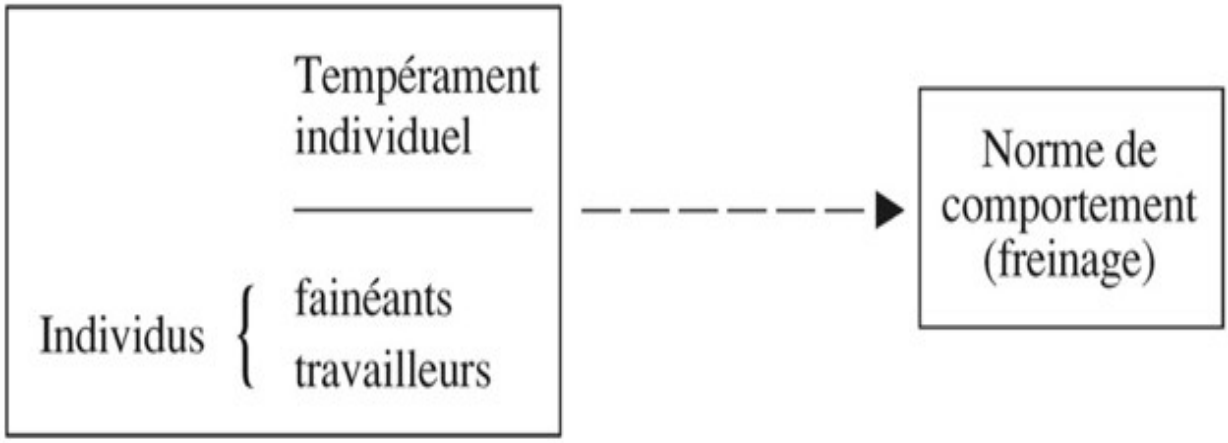
C'est la raison pour laquelle nous représentons en pointillés la relation entre l'individu et les comportements du groupe, c'est-à-dire les normes. Nous nous concentrerons sur celles-ci par la suite, car les observations concrètes montrent que ce sont elles qui sont les plus visibles et qui marquent le plus les comportements dans les entreprises.

Les prénotions

> Au moment où un ordre nouveau de phénomènes devient objet de science, ils se trouvent déjà représentés dans l'esprit, non seulement par des images sensibles, mais par des sortes de concepts grossièrement formés. Avant les premiers rudiments de la physique et de la chimie, les hommes avaient déjà sur les phénomènes physico-chimiques des notions qui dépassaient la pure perception : telles sont, par exemple, celles que nous trouvons mêlées à toutes les religions. C'est que, en effet, la réflexion est antérieure à la science qui ne fait que s'en servir avec plus de méthode. L'homme ne peut pas vivre au milieu des choses sans s'en faire des idées d'après lesquelles il règle sa conduite […].
>
> Ces notions, en effet, ou concepts, de quelque nom qu'on veuille les appeler, ne sont pas les substituts légitimes des choses. Produits de l'expérience vulgaire, ils ont, avant tout, pour objet de mettre nos actions en harmonie avec le monde qui nous entoure ; ils sont formés dans la pratique et pour elle. Or une représentation peut être en état de jouer utilement ce rôle tout en étant théoriquement fausse. […]
>
> Les notions dont nous venons de parler, ce sont ces *notiones vulgares* ou *praenotiones* qu'il [Bacon] signale à la base de toutes les sciences où elles prennent la place des faits. Ce sont ces *idola* , sortes de fantômes qui nous défigurent le véritable aspect des choses et que nous prenons pourtant pour les choses mêmes. […]
>
> S'il en a été ainsi des sciences naturelles, à plus forte raison en devrait-il être de même pour la sociologie. Les hommes n'ont pas attendu l'avènement de la science sociale pour se faire des idées sur le droit, la morale, la famille, l'État, la société même ; car ils ne pouvaient s'en passer pour vivre. Or, c'est surtout en sociologie que ces prénotions, pour reprendre l'expression de Bacon, sont en état de dominer les esprits et de se substituer aux choses. En effet, les choses sociales ne se réalisent que par les hommes ; elles sont un produit de l'activité humaine. Elles

ne paraissent donc pas être autre chose que la mise en œuvre d'idées, innées ou non, que nous portons en nous, que leur application aux diverses circonstances qui accompagnent les relations des hommes entre eux. […]

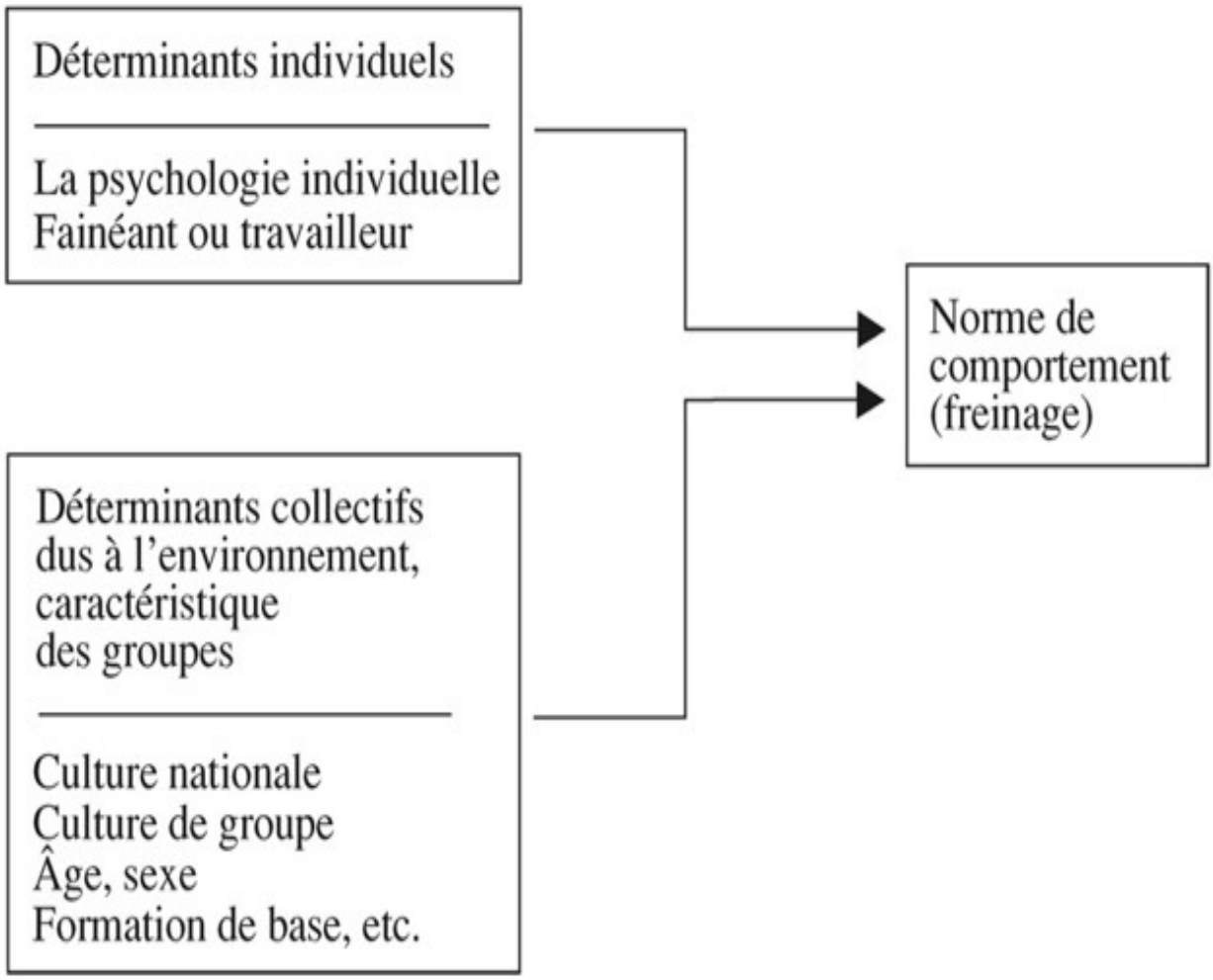
Émile Durkheim, *Les Règles de la méthode sociologique* ,
Paris, PUF, 15e éd., 1963, p. 15-18.



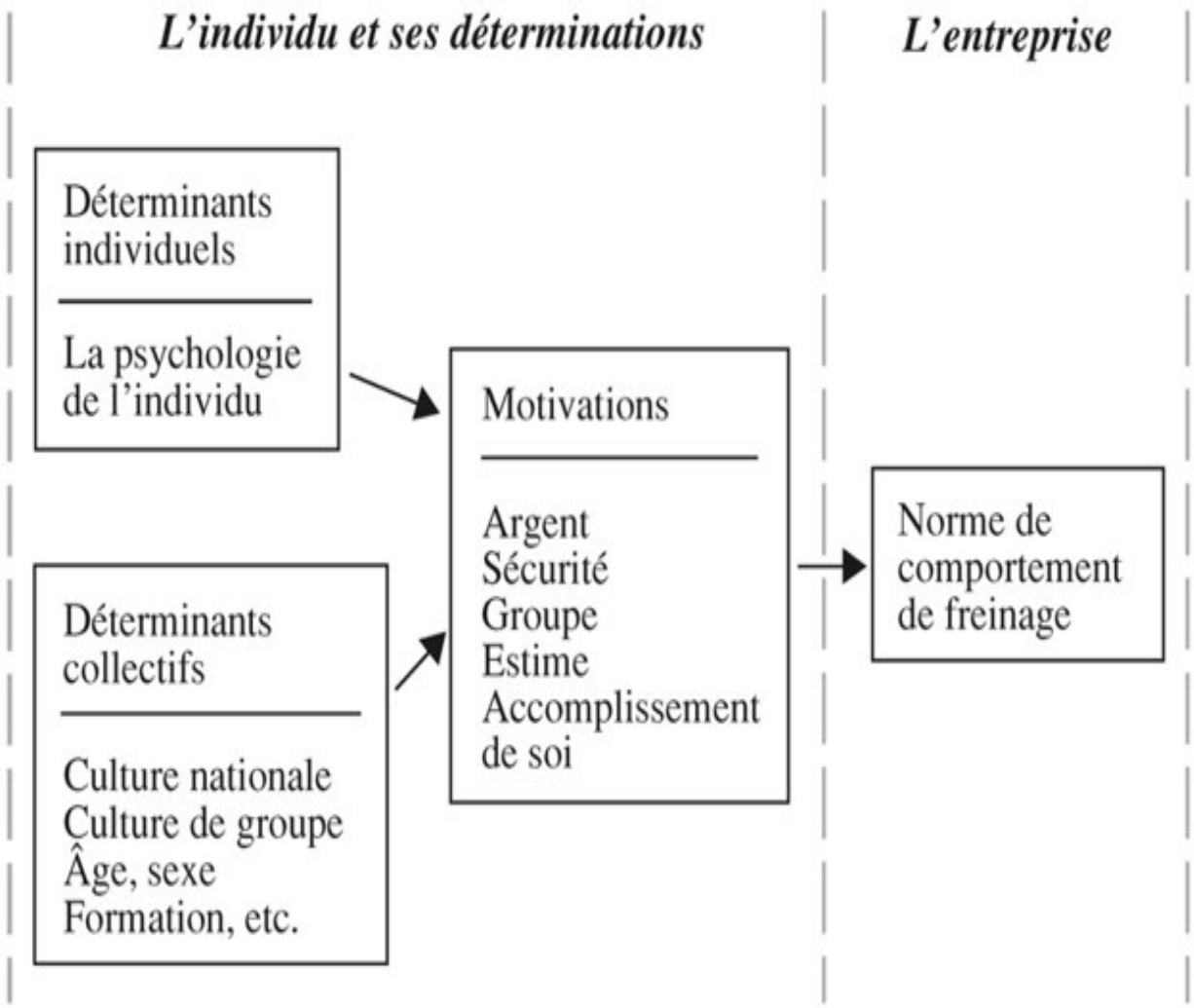
Soit, admettra le sens commun. En effet, il n'y a pas que des individus mais des groupes. Mais concédez quand même qu'il y a des groupes définis selon des critères naturels, qui sont plus ou moins courageux au travail. Par exemple, les gens du Nord sont plus portés au travail que ceux du Sud où le climat, la chaleur, le tempérament régional poussent au farniente. Regardez les pays latins. Et si ce n'est pas le climat, admettez que les jeunes d'aujourd'hui sont différents des vieux, les femmes des hommes, que l'éducation joue un rôle, la famille, etc.

Cette explication, si elle se présente comme la principale, n'est guère plus recevable que la première. Notons au passage que la théorie du climat, élaborée au siècle dernier par Hyppolyte Taine, a la vie dure… La meilleure réponse que l'on puisse faire est une comparaison historique. Admettons que les gens du Nord, par exemple les Allemands, soient travailleurs et disciplinés, et que les gens du Sud, par exemple les Italiens, soient moins travailleurs, plus indisciplinés, etc. C'est vrai aujourd'hui ? Peut-être, mais reportons-nous deux mille ans en arrière. Quel est des deux le peuple qui, par son ordre et son travail, a conquis le monde ? Où étaient les peuplades anarchiques, querelleuses, etc. ? Rome a soumis la Germanie par les qualités

que l'on reconnaît aujourd'hui au peuple allemand. Il est donc vrai qu'à certaines périodes certains peuples en dominent d'autres. La révolution industrielle, l'essor des sciences et des techniques ont été le fait des pays de race blanche de l'hémisphère tempéré. Nous savons aujourd'hui combien cet acquis est fragile et contesté par d'autres pays sous d'autres climats. Autrement dit, ce phénomène de travail et de domination ne peut recevoir d'explication en termes de nature des peuples ou en termes de race. Il y a un phénomène culturel influant les comportements individuels, non pas directement d'ailleurs, mais à travers des relais institutionnels ou organisationnels. De même, d'autres catégories que la culture, comme l'âge, le sexe, etc., influencent le comportement des individus à condition de les replacer dans cette culture spécifique et de les étudier comme des stratégies particulières.



Si les déterminants strictement individuels (caractère, tempérament) ou ceux qui caractérisent les groupes (cultures ethniques, âge, sexe, etc.) sont insuffisants à expliquer les comportements, pourquoi ne pas parler alors de motivations individuelles et de groupes ? C'est un fait qu'il y a des individus motivés et d'autres qui ne le sont pas. Le sociologue reconnaîtra l'intérêt du terme « motivation », mais fera remarquer qu'il peut prendre deux significations. Selon la première, la motivation est ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins. Selon la seconde, l'action est fonction du rôle donné par la société ou l'entreprise. S'arrêter au premier sens, c'est définir l'individu ou le groupe hors de tout contexte social, ce qui, de nouveau, est inacceptable. Or c'est malheureusement le sens généralement admis (cf. chap. 3). Du coup, la valeur explicative de ce concept est faible, car l'action d'un individu ne peut être pensée hors de tout contexte social. S'il s'agit du second sens, où les motivations sont fonction du rôle attribué à l'individu et de sa relation au contexte social, il est intéressant de connaître ses motivations car l'organisation peut agir sur elles en se transformant elle-même. Parler de motivation revient à s'interroger autant sur l'organisation que sur les individus qui la composent.



Le concept de motivation n'est recevable qu'à condition d'être situé entre les déterminants individuels et la situation sociale, l'organisation ou l'entreprise.

Tout l'ensemble de données que l'on vient de présenter et qui sont généralement censées expliquer les comportements n'a de sens que lorsque l'individu est situé dans l'organisation. On ne peut raisonner dans le vide, comme si individus et groupes ne déterminaient leurs comportements que par rapport à leurs besoins ou motivations et non dans leur relation aux autres. On doit reprocher aux théories des relations humaines, des motivations, voire sous certains aspects de l'analyse socio-technique, de prendre l'individu en lui-même, sans tenir compte non pas du contexte ou de l'environnement, ce qui serait bien faible, mais de son insertion sociale.

Stratégies et comportements sont liés à la relation à autrui, et non à des besoins qui, définis en soi, n'ont strictement aucun sens. L'individu a-t-il d'abord besoin de vivre ? Oui et non. Nous sommes bien incapables de répondre à cette question tant l'expérience montre d'individus acceptant de sacrifier leur vie. L'individu dans l'entreprise industrielle a-t-il d'abord besoin de gagner de l'argent ? Oui et non, car beaucoup préfèrent gagner moins pour avoir une autre satisfaction (intérêt du travail, du groupe de travail, vivre au pays, etc.), et ce ne sont pas ceux qui gagnent le moins qui revendiquent le plus. Il faut donc mettre l'individu en relation avec les autres et, dans le cas où l'objet d'étude est l'entreprise, le situer dans ce lieu.

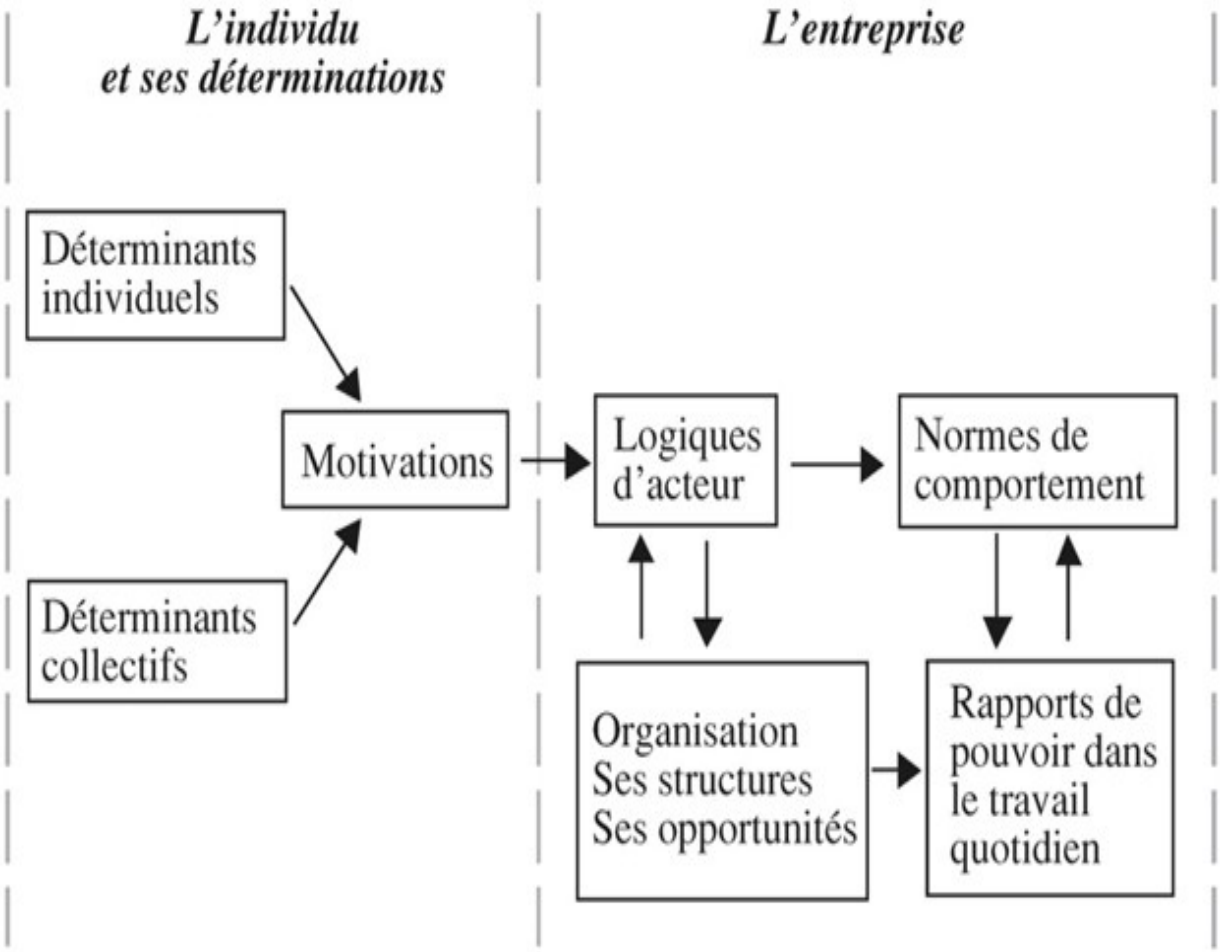
Notre hypothèse explicative est donc que les normes de comportement ne se prennent que dans la situation où est l'individu et que, là, elles sont le résultat de l'interaction entre acteurs.

Il y a donc, dans toute organisation, rencontre entre l'individu et les groupes sociaux, qu'il s'agisse de l'entreprise, d'institutions comme la famille ou l'école, d'organisations gérant l'univers des loisirs, les groupes primaires de quartier, etc. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose. Il s'établit entre eux une relation de contribution-rétribution, formelle et informelle. L'entreprise, si c'est le cas, demande à l'individu un temps de présence et la mise à sa disposition de ses compétences. En échange de quoi, elle rétribue financièrement ou avec d'autres avantages.

L'individu va donc déterminer son comportement en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une stratégie pour parvenir à ses fins. Si l'entreprise propose, par exemple, le paiement du travail par un système de salaire au rendement, l'individu peut choisir de maximiser son gain en produisant le plus possible. Mais il peut aussi estimer que le travail est mal payé et donc travailler modérément, ou peu s'il y a un salaire minimal. Bien entendu, son comportement doit s'harmoniser avec celui du groupe, qu'il influencera aussi. Si le groupe convient de profiter du système pour un gain individuel financier maximal, la norme sera celle de la productivité individuelle. Si le groupe admet que le système de salaire est mauvais, beaucoup de combinaisons seront possibles. Le groupe définira donc une stratégie globale – qui peut être différente en fonction de plusieurs sous-groupes – dans laquelle chacun se coulera avec

son tempérament personnel. On appellera cette stratégie une logique d'acteur. Elle est fonction de l'organisation et de ce qu'elle propose aux individus.

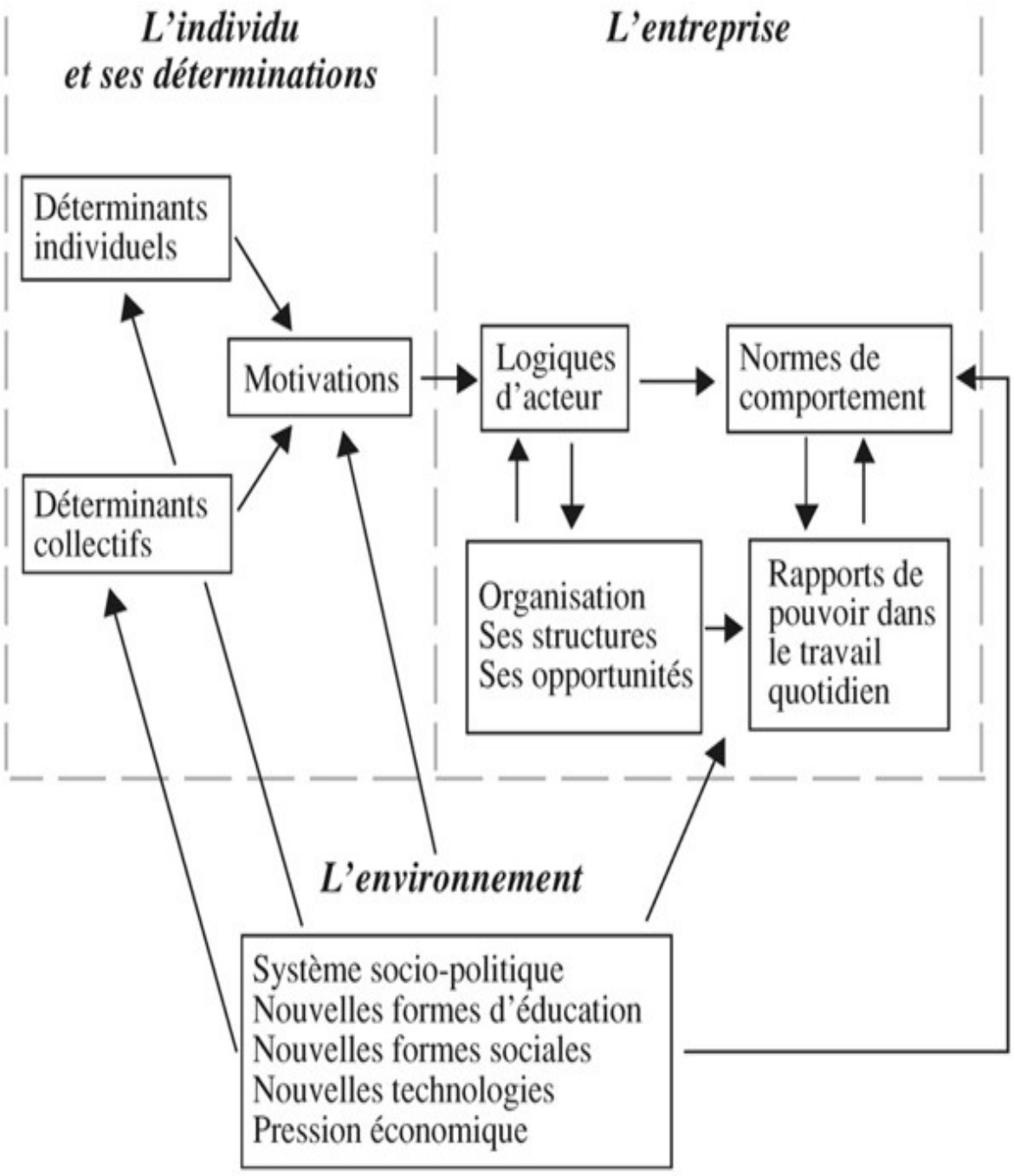
Une logique d'acteur vécue dans une organisation se traduit par des relations de pouvoir quotidiennes. Les relations de pouvoir ont une origine à la fois organisationnelle (les organisateurs donnent des objectifs et des moyens aux détenteurs du pouvoir dans l'atelier) et culturelle (toute entreprise a une histoire, créatrice d'un système de relation de pouvoir et d'un style de relation – on le voit concrètement au moment des fusions où des individus ou des groupes comparables vivent des systèmes de relations complètement différents). Ces relations de pouvoir participent également à la constitution de normes de comportement. L'individu freinera plus ou moins selon la relation de pouvoir qu'il vit quotidiennement dans le travail.



Comment se modifient et changent ces normes de comportement ? Sous l'influence de pressions internes ou externes. Les pressions internes s'exercent lorsque les contraintes auxquelles sont soumis les quatre facteurs déterminants ne renforcent plus le système mais le font éclater. C'est le cas lorsque, par exemple, les rapports de pouvoir s'opposent trop radicalement aux normes de comportement (une direction renforce un système taylorien de commandement, poussant les agents de maîtrise à multiplier les sanctions, dans une entreprise où les ouvriers vivent des normes de comportement du style des ouvriers professionnels – cf. le cas Rhône-Poulenc Textile), ou que les logiques d'acteurs se sont modifiées dans une organisation qui refuse de reconnaître ce changement (les individus veulent une réduction du temps de travail, ce que la direction feint d'ignorer).

Le système peut aussi changer sous l'influence de l'extérieur – de l'environnement, pour reprendre un terme à la mode – sur l'organisation. Par exemple, les décideurs introduisent une nouvelle technologie, plus automatisée. Du coup, le salaire au rendement, perdant son sens, est supprimé. Il peut y avoir réduction d'emploi, formation à cette nouvelle technologie, transformation du pouvoir dans l'atelier. Cela peut ne changer que la place de certains acteurs, ou peut aller jusqu'à introduire des groupes d'acteurs ayant des normes de relations nouvelles (le style de relations dans un service informatique est différent de celui d'un atelier d'OS).

Les logiques d'acteur peuvent elles-mêmes être influencées par le changement de l'environnement (les salariés peuvent préférer gagner moins d'argent et réduire la durée de travail, les relations de pouvoir dans le travail quotidien peuvent être modifiées par le style des nouvelles générations, etc.), par celui du système socio-politique (même si l'on sait mal comment fonctionnent les entreprises dans les régimes socialistes, l'existence même de ce régime modifie sûrement les rapports dans l'entreprise), par une nouvelle loi (les lois Auroux, d'août 1982, vont-elles modifier les relations de travail dans l'entreprise ?).



Dans cet ouvrage, nous n'étudierons pas les changements de l'environnement pour eux-mêmes. Nous nous demanderons seulement comment l'introduction d'une nouvelle technologie, la modification de la culture d'un groupe social, la pression économique (la « crise »), le changement socio-politique modifient le jeu des éléments reconnus dans l'entreprise et présentés dans notre schéma. Un changement technologique

n’intéressera que dans la mesure où il modifie l’organisation, les rapports de pouvoir, les logiques d’acteur et les normes de comportement.

3. Le choix du modèle interactionniste

Bien entendu, ce découpage du domaine est lourd de présupposés théoriques. Il serait malhonnête de ne pas les expliciter.

Le plus important concerne le type d’explication retenu. On peut définir *a priori* trois grands types d’explication sociologique[2] ou encore trois grands types majeurs d’*homo sociologicus* : le déterminisme individuel, le réalisme totalitaire, l’interactionnisme. Dans le premier cas, « le comportement doit être expliqué à partir de variables caractérisant l’environnement de l’individu[3] », voire l’individu lui-même. On dira, par exemple, que les prédispositions d’un individu à avoir un comportement délinquant, ou criminel, sont plus grandes selon la famille d’origine, l’environnement social, scolaire, etc. Aujourd’hui, lors du procès d’un criminel, par exemple, on recourt fréquemment à de telles explications ; l’histoire personnelle, de la petite enfance au moment du crime, est longuement retracée avec l’espoir de trouver des indices permettant de mieux comprendre le geste. Il est évident que ce type d’explication répond à la recherche d’un certain déterminisme, même s’il est de type probabiliste. L’individu est considéré comme plus ou moins déterminé à certains actes.

On trouve un schéma de raisonnement analogue dans la perspective du réalisme totalitaire, où « le comportement est conçu comme le produit des structures sociales caractérisant les sociétés dans leur totalité[4] ». Il ne s’agit pas seulement de structures socio-politiques, par exemple celles des pays socialistes opposées à celles des pays capitalistes, mais aussi des normes imposées aux individus par les sociétés. Par exemple, la compétition et la réussite personnelle apparaissent à certains analystes comme la norme de la société américaine, en même temps que celle-ci impose aussi des moyens légitimes pour atteindre ces buts[5]. L’individu réussissant à s’enrichir se conforme aux normes concernant les buts ; il peut le faire par moyens légitimes – une business school, par exemple – ou non légitimes – en se spécialisant dans l’attaque à main armée. Il peut aussi se marginaliser, refusant buts et moyens. Quel que soit le choix, son comportement sera

expliqué par les normes et les moyens que la société lui impose. Dans une perspective identique mais une direction différente, l'analyse marxiste insiste sur le rôle déterminant des structures socio-économiques. Dans les entreprises capitalistes, le conflit social est considéré comme inévitable en raison de l'antagonisme des classes contenu dans les structures ; dans les entreprises socialistes, il ne doit plus y avoir de conflit.

Le troisième type d'explication est le modèle interactionniste, où « les comportements [sont interprétés] comme des actions entreprises en vue d'obtenir certaines fins[6] ». On y souligne le fait que les comportements sociaux sont le fait d'acteurs agissant intentionnellement en vu de fins choisies par eux en appliquant des stratégies pour les atteindre. Eu égard à leurs ressources, ce sont les individus qui se donnent leurs objectifs. Cette explication suppose un choix possible entre divers objectifs, la substitution éventuelle de l'un à l'autre selon la réussite des stratégies mises en œuvre, etc. Des phénomènes comme la réussite scolaire, par exemple, y sont analysés non comme le résultat de déterminismes globaux, mais comme celui de « stratégies adoptées par les acteurs en fonction des contraintes qui leur sont imposées par leurs ressources, par les structures du système d'éducation, etc.[7] ». Ce modèle n'exclut ni les déterminismes de l'environnement individuel (chaque enfant scolarisé est bien situé dans son milieu), ni ceux du système global (les normes sociales et les structures scolaires entrent bien en compte). On y met l'accent sur le fait que les comportements ne résultent pas de déterminismes, mais d'une intention stratégique de l'acteur.

Sens commun et faits sociaux

Les sciences sociales et les sciences de la nature ont pour objet commun de découvrir des régularités et de déterminer des critères de signification. Mais il y a des différences essentielles entre les deux champs d'investigation. Le monde des événements sociaux est beaucoup moins « visible » que l'univers de la nature. La chute des corps, le chaud et le froid, le fer qui rouille, sont choses immédiatement évidentes. Il est beaucoup plus difficile d'apercevoir que les idées sur le bien et le mal varient d'une culture à une autre ; que les coutumes peuvent avoir une fonction différente de celle que leur attribuent les gens qui les pratiquent ; que la même personne peut avoir un comportement très différent en tant que membre d'une famille et en tant que membre d'un groupe professionnel. La seule description du comportement humain, de ses variations d'un groupe à l'autre et de ses changements suivant les situations, est une entreprise vaste et difficile. C'est cette tâche, qui consiste à décrire, à trier et à repérer des corrélations, que les enquêtes nous permettent de mener à bien. Pourtant, cette fonction même conduit souvent à de fâcheux malentendus. Il est en effet difficile de trouver une forme de

comportement humain qui n'ait déjà été observée quelque part. C'est pourquoi, lorsqu'une enquête fait état d'une régularité dominante, nombre de lecteurs réagissent en pensant que « tout cela était évident ». Ainsi, on voit souvent avancer l'idée que les enquêtes ne font qu'exprimer d'une manière compliquée des observations qui étaient déjà évidentes pour tout le monde.

Le lecteur prendra plus facilement conscience de cette attitude s'il a sous les yeux quelques propositions répondant à des questions que posent de nombreuses enquêtes, et si en les lisant il observe attentivement ses propres réactions. Voici une liste courte, que j'accompagne de brefs commentaires, pour mieux mettre en lumière les réactions probables de nombreux lecteurs.

1. Les individus dotés d'un niveau d'instruction élevé présentent plus de symptômes psycho-névrotiques que ceux qui ont un faible niveau d'instruction. (On a souvent commenté l'instabilité mentale de l'intellectuel contrastant avec la psychologie moins sensible de l'homme de la rue.)

2. Pendant leur service militaire, les ruraux ont, d'ordinaire, meilleur moral que les citadins. (Après tout, ils sont habitués à une vie plus dure.)

3. Les soldats originaires du sud des États-Unis supportent mieux le climat chaud des îles du Pacifique que les soldats du Nord. (Bien sûr, les habitants du Sud sont plus habitués à la chaleur.)

4. Les simples soldats de race blanche sont davantage portés à devenir sous-officiers que les soldats de race noire. (Le manque d'ambition des Noirs est presque proverbial.)

5. Les Noirs du Sud préfèrent les officiers blancs du Sud à ceux du Nord. (N'est-il pas bien connu que les Blancs du Sud ont une attitude plus paternelle envers leurs *darkies* ?)

6. Les soldats américans étaient plus impatients d'être rapatriés pendant que l'on combattait qu'après la reddition allemande. (On ne peut pas blâmer les gens de ne pas avoir envie de se faire tuer.)

Voilà quelques échantillons des corrélations du type le plus simple qui constituent les « briques » avec lesquelles se construit la sociologie empirique. Mais pourquoi, si elles sont si évidentes, dépenser tant d'argent et d'énergie à établir de telles découvertes ? Ne serait-il pas plus sage de les considérer comme données et de passer tout de suite à un type d'analyse plus élaboré ? Cela pourrait se faire, n'était un détail intéressant à propos de cette liste. Chacune de ces propositions énonce exactement le contraire des résultats réels. L'enquête établissait en réalité que les soldats médiocrement instruits étaient plus sujets aux névroses que ceux qui avaient un niveau d'instruction élevé, que les habitants du Sud ne s'adaptaient pas plus facilement au climat tropical que les habitants du Nord, que les Noirs étaient plus avides de promotion que les Blancs, etc.

Si nous avions mentionné au début les résultats réels de l'enquête, le lecteur les aurait également qualifiés d'« évidents ». Ce qui est évident, c'est que quelque chose ne va pas dans ce raisonnement sur l'« évidence ». En réalité, il faudrait le retourner : puisque toute espèce de réaction humaine est concevable, il est d'une grande importance de savoir quelles réactions se produisent, en fait, le plus fréquemment et dans quelles conditions. Alors seulement la science pourra aller plus loin.

Paul F. Lazarsfeld, « The American soldier : an expository review », *in* Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon et Jean-Claude Passeron, *Le Métier de sociologue* , Paris, Mouton-Bordas, 1968, p. 141-142.

On aura bien compris que l'approche retenue ici est de ce troisième type. Non que nous condamnions les autres : les faits sociaux peuvent être analysés sous l'aspect où ils dérivent de systèmes et de structures, de même qu'ils relèvent aussi des déterminants pesant sur l'environnement de l'individu. Si l'on met ici l'accent sur l'approche interactionniste, c'est parce que sa valeur explicative, pour les phénomènes que l'on cherche à expliquer, paraît infiniment supérieure aux autres. On comprendra mieux les comportements de freinage des salariés en mettant l'accent sur leurs objectifs, leurs stratégies, leur logique d'acteur dans une entreprise donnée, plutôt qu'en référence soit aux contraintes de leur environnement, soit aux structures de la société. Même si le poids de l'environnement et des structures joue un rôle, notre hypothèse est que celui-ci est suffisamment intégré dans la logique d'acteur et les structures de l'entreprise pour qu'il suffise de décrire la relation entre ces derniers.

La théorie interactionniste n'est évidemment pas la seule. Il n'est pas question de proposer ici un tel impérialisme de la pensée. Si celui-ci a existé longtemps dans le milieu sociologique français, la mode n'est heureusement plus à ce type de théories explicatives globalisantes. Présentant récemment nos résultats devant de jeunes enseignants présentant le CAPES, ayant donc terminé leurs études depuis quelques années, ceux-ci se déclarèrent frappés du changement de discours. Dans les années soixante-dix, les phénomènes sociaux leur étaient expliqués à partir de théories générales, sur le modèle du « réalisme totalitaire ». Aujourd'hui, les inconvénients de ce genre d'analyse sont devenus trop évidents. Déduire les comportements des individus de quelques énoncés généraux qualifiant le système ou les structures n'est plus acceptable. La plupart des théoriciens ont admis la nécessité de plus de modestie. Les théories à moyenne portée expliquant dans un champ donné des phénomènes limités paraissent beaucoup plus réalistes.

La perspective suivie ici est du même type. Dans le champ retenu, celui de l'organisation industrielle, il s'agit de comprendre les stratégies des acteurs. On ne s'interrogera pas sur les raisons éloignées de ces stratégies (déterminisme de l'environnement ou structures sociales). On les étudiera en fonction de l'organisation dans laquelle elles se déploient.

Mais là aussi, il a fallu faire des choix. On peut étudier l'organisation d'une manière différente de ce qui est présenté ici. Par exemple, partir de sa fonction économique : l'analyse devrait alors se fonder sur des données

économiques et voir comment les acteurs les intègrent. On peut aussi conduire une analyse institutionnelle de l'organisation : est-elle un lieu créateur de normes et de valeurs particulières, au même titre que l'école, l'église, l'armée, etc. ?

Si l'on insiste ici sur la sociologie des organisations, c'est-à-dire l'étude de celles-ci comme jeux de pouvoir et systèmes d'acteurs, c'est que cette perspective est un lieu de passage obligé. Il serait cependant erroné de s'y enfermer. On a essayé de le montrer, en particulier au chapitre 6. Notre analyse ne peut se vouloir le tout de la connaissance des organisations.

---

1. Raymond Aron, *Les Étapes de la pensée sociologique* , Paris, Gallimard, 1967, p. 503.

2. Proposés par Raymond Boudon, s'inspirant lui-même de Jean Piaget dans « Les limites des schémas déterministes dans l'explication sociologique », *in* G. Busino (éd.), *Les Sciences sociales avec et après Jean Piaget. Hommage publié à l'occasion du 80e anniversaire de Jean Piaget* , Genève, Droz, 1976, p. 417-435. Cf. aussi l'avant-propos au *Dictionnaire critique de la sociologie* , par Raymond Boudon et François Bourricaud, Paris, PUF, 1982.

3. R. Boudon, art. cité.

4. *Ibid.*

5. Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure* ; trad. fr., *Éléments de théorie et de méthode sociologique* , Paris, Plon, 2e éd., 1965, p. 167-191.

6. R. Boudon, art. cité. Ajoutons que le terme « interactionnisme » a différentes significations se rattachant elles-mêmes à plusieurs écoles de pensée. En plus de celle que nous venons de citer, une des plus connues est celle de l'étude des normes du comportement quotidien dans des groupes de rencontre, du type de celles qu'étudie Goffman : cf. Erving Goffman, *La Mise en scène de la vie quotidienne* , Paris, Éd. de Minuit, 1973, 2 vol., et aussi *Les Rites d'interaction* , Paris, Éd. de Minuit, 1974.

7. R. Boudon, art. cité.

2

Les premières organisations de la société industrielle

La société industrielle est née de découvertes techniques, de création de richesses, mais aussi d'un mouvement d'idées se traduisant dans des organisations particulières. Au XIXe siècle, le lieu de la création de richesses nouvelles est symbolisé par l'usine. Or l'usine et ses ateliers ne vont pas de soi. Ils supposent une discipline particulière, un changement de valeurs, une manière différente de voir les relations aux autres. Les organisations de nos sociétés aujourd'hui sont héritières de ces changements.

Parmi les plus significatifs, on relève le mouvement d'accumulation du capital, la naissance de la bourgeoisie industrielle, la substitution de l'idée de contrat social à celle de théocratie, l'individualisme, le scientisme rationalisateur. Les premières organisations industrielles ainsi que les premières théories (Frederick Winslow Taylor) ont été imprégnées de ces modèles nouveaux. Toute organisation concrète et chaque théorie de l'organisation s'inscrivent dans un système de valeurs. C'est pourquoi nous présentons les plus importants avant d'aborder l'analyse des organisations proprement dites.

1. Les nouveaux modèles

A. L'ACCUMULATION DU CAPITAL

Max Weber a vu se développer la révolution industrielle. Professeur dans diverses universités allemandes de 1890 à sa mort (1920), il a réfléchi et médité sur les circonstances du développement de la société industrielle. Il a été frappé, entre autres, par le fait suivant. En observant les groupes sociaux qui sont à la tête des affaires, les hommes qui en sont les leaders, les chefs, Max Weber leur trouve une particularité commune dans l'Allemagne du début du XXe siècle, qui est, à l'époque, en plein développement économique. Cette

particularité n’a rien d’économique, ne tient ni à la richesse ni à la position sociale. Elle est religieuse. Dans l’Allemagne composée, en parties sensiblement égales, de catholiques et de protestants, il fait cette constatation troublante : « Les chefs d’entreprise et les détenteurs de capitaux, aussi bien que les représentants des couches supérieures qualifiées de la main-d’œuvre et, plus encore, le personnel technique et commercial hautement qualifié des entreprises modernes, sont en grande majorité protestants[1]. » Cela nous paraît étonnant. Disons d’abord que c’était une constatation courante à l’époque ; tout le monde l’avait faite, la grande presse (sinon la radio et la télé !) en parlait, on en débattait dans les universités et dans les salons. C’est l’époque d’un certain type de rationalisme antireligieux de Renan et de Durkheim. Mais personne n’était parvenu à l’interpréter. Max Weber a pris au sérieux cette constatation et il a essayé de lier les deux faits.

L’esprit du capitalisme

Pour y parvenir, il se donne une définition idéale du système qu’il a sous les yeux, le capitalisme[2]. Ce système repose sur l’entreprise industrielle dont le but est de faire le maximum de profits par le moyen de l’organisation rationnelle du travail et de la production. C’est la jonction du désir de profit et de la discipline rationnelle qui constitue ce fait singulier, original, du capitalisme occidental. Des gens qui ont désiré gagner de l’argent, des marchands avides de profit, il y en a eu toujours dans toutes les sociétés. Mais ce qui a été rare, et probablement unique, c’est que le désir du profit maximal ait tendu à se satisfaire non par la conquête, la spéculation ou l’aventure, mais par la discipline et la science.

Ce désir de profit ne se traduit pas exactement de la même manière que celui de ces marchands ou de ces aventuriers. Il s’agit d’une accumulation indéfinie plus que de la recherche du profit proprement dit. Le propre de l’entrepreneur capitaliste est qu’il désire accumuler sans limites, sans aucune fin.

Il y a donc une mentalité, une éthique capitaliste. Et, pour l’illustrer, Max Weber cite un texte de Benjamin Franklin, où celui-ci explique longuement ses principes moraux, dans un livre dont le titre résume l’esprit : *Conseils indispensables à celui qui veut devenir riche*. On y trouve l’expression d’une éthique, et c’est celle-ci qui a permis le développement du capitalisme. Il s’agit d’un certain ascétisme, redoutant la dépense inutile, le paraître,

travaillant sans relâche. Pourquoi travaille-t-il ainsi ? se demande Max Weber. L'homme qui agit ainsi ne tire rien de la richesse, en dehors du sentiment irrationnel d'avoir bien fait sa besogne, d'avoir rempli, accompli sa vocation *(Berufserfüllung)*.

L'éthique protestante

Cette obligation de devoir accomplir sans relâche une vocation se trouve très clairement explicitée dans la théologie et la morale calvinistes. Max Weber la résume en quelques propositions :

– Il existe un Dieu absolu, transcendant, qui a créé le monde et qui le gouverne mais qui est incompréhensible, insaisissable à l'esprit des hommes.

– Ce Dieu tout-puissant et mystérieux a prédestiné chacun de nous au salut ou à la damnation sans que, par nos œuvres, nous puissions modifier un décret divin pris à l'avance.

– Dieu a créé le monde pour sa propre gloire.

– L'homme, qu'il doive être sauvé ou damné, a pour devoir de travailler à la gloire de Dieu, de créer le royaume de Dieu sur cette terre.

– Les choses terrestres, la nature humaine, la chair appartiennent à l'ordre du péché et de la mort, et le salut ne peut intervenir pour l'homme que par la grâce divine.

On peut affirmer que c'est une religion où l'accent est mis sur le transcendant. Dieu est d'abord le tout autre, le différent, sur le modèle du Dieu de l'Ancien Testament.

Le problème du croyant est alors le suivant : que peut, que doit faire l'homme dans un monde interprété de cette manière ? Il doit travailler à la gloire de Dieu, cela est certain. Mais comment le faire, comment savoir surtout si on est élu ou damné ? C'est tout de même extrêmement troublant, pour un homme religieux, d'ignorer s'il est ou non destiné au salut. Il va donc chercher dans le monde des signes de son élection. Et il les trouvera par le biais du succès temporel, de la réussite matérielle, signe de l'élection divine. Idée très vétéro-testamentaire et idée en même temps très calviniste, moderne.

La réussite matérielle s'impose donc au nom d'une vision éthique du monde. Ne pas obtenir cette réussite, échouer, c'est ne pas sentir sur soi la bénédiction divine. Il faut donc absolument réussir matériellement.

Mais cela n'est pas tout. Un autre facteur joue et détermine l'attitude du calviniste selon Weber ; la réussite matérielle seule aurait été insuffisante pour

permettre la conjonction avec l'esprit du capitalisme naissant. Les biens acquis, les richesses accumulées ne doivent pas être dépensés de manière somptuaire ; au contraire, cette accumulation de richesses va de pair avec une morale austère, puritaine, méfiante vis-à-vis du monde et de la jouissance que ces biens pourraient procurer. C'est un autre aspect de la théologie de Calvin : le péché a radicalement et définitivement corrompu la nature de l'homme. Tout ce qui serait complaisance dans les jouissances que peut procurer cette nature est mauvais.

Troisième facteur : cette vision du monde se développe dans un climat individualiste. Chacun est seul face à Dieu : celui-ci a décidé l'élection de tel ou tel. Le sens de la communauté, le devoir vis-à-vis du prochain, des autres, s'affaiblit.

Finalement donc, on assiste à une conjonction, une « affinité spirituelle » entre l'état d'esprit protestant et celui du capitalisme. Celui-ci, nous l'avons vu, suppose l'organisation rationnelle du travail en vue de la production du profit : il suppose aussi que la plus grande part du profit ne soit pas consommée mais épargnée afin de permettre le développement des moyens de production. Comme le dira Marx dans *Le Capital*, en voulant définir l'esprit du capitalisme : « Accumulez, accumulez, c'est la loi et les prophètes. » Or l'éthique protestante, interprétée par Weber, fournit une motivation extra-économique à cette conduite étrange, dont il n'y a pas d'exemple dans les sociétés extra-occidentales, de la recherche du profit le plus élevé possible, non pas pour jouir des douceurs de l'existence, mais pour la satisfaction de produire toujours plus.

> Souviens-toi que le *temps* , c'est de *l'argent* . Celui qui, pouvant gagner dix shillings par jour en travaillant, se promène ou reste dans sa chambre à paresser la moitié du temps, bien que ses plaisirs, sa paresse, ne lui coûtent que six pence, celui-là ne doit pas se borner à compter cette seule dépense. Il a dépensé en outre, jeté plutôt, cinq autres shillings.
>
> Souviens-toi que le *crédit* , c'est de *l'argent* . Si quelqu'un laisse son argent entre mes mains alors qu'il lui est dû, il me fait présent de l'intérêt ou encore de tout ce que je puis faire de son argent pendant ce temps. Ce qui peut s'élever à un montant considérable si je jouis de beaucoup de crédit et que j'en fasse bon usage.
>
> Souviens-toi que l'argent est, par nature, *générateur et prolifique* . L'argent engendre l'argent, ses rejetons peuvent en engendrer davantage, et ainsi de suite. Cinq shillings qui travaillent en font six, puis se transforment en sept shillings trois pence, etc., jusqu'à devenir cent livres sterling. Plus il y a de shillings, plus grand est le produit chaque fois, si bien que le profit croît de plus en plus vite. Celui qui tue une truie en anéantit la descendance jusqu'à la millième

génération. Celui qui assassine *(sic)* une pièce de cinq shillings détruit tout ce qu'elle aurait pu produire : des monceaux de livres sterling.

Souviens-toi du dicton : *Le bon payeur est le maître de la bourse d'autrui* . Celui qui est connu pour payer ponctuellement et exactement à la date promise peut à tout moment et en toutes circonstances se procurer l'argent que ses amis ont épargné. Ce qui est parfois d'une grande utilité. Après l'assiduité au travail et la frugalité, rien ne contribue autant à la *progression* d'un jeune homme dans le monde que la ponctualité et l'équité dans ses affaires. Par conséquent, il ne faut pas conserver de l'argent emprunté une heure de plus que le temps convenu ; à la moindre déception, la bourse de ton ami te sera fermée pour toujours.

Il faut prendre garde que les actions les plus insignifiantes peuvent influer sur le *crédit* d'une personne. Le bruit de ton marteau à 5 heures du matin ou à 8 heures du soir, s'il parvient à ses oreilles, rendra ton créancier accommodant six mois de plus ; mais s'il te voit jouer au billard, ou bien s'il entend ta voix dans une taverne alors que tu devrais être au travail, cela l'incitera à te réclamer son argent dès le lendemain ; il l'exigera d'un coup, avant même que tu l'aies à ta disposition pour le lui rendre.

Cela prouve, en outre, que tu te souviens de tes dettes ; *tu apparaîtras comme un homme scrupuleux et honnête* , ce qui augmentera encore ton crédit.

Benjamin Franklin, *Advice to a Young Tradesman* (écrit en 1748), Boston, éd. Sparks, II, p. 87 sq.

(les italiques figurent dans le texte de Franklin cité par M. Weber, *op. cit.* , p. 46-48).

Cette célèbre analyse de l'éthique protestante et de l'esprit du capitalisme fournit une explication de la naissance de la société industrielle sous la forme du capitalisme qui a été la sienne. Le raisonnement de Max Weber s'apparente à celui des typologies : il rapproche deux modèles, deux types, et montre leurs affinités. La méthode ne se veut pas globale et ne prétend pas à une énumération exhaustive des causes du phénomène qu'il veut expliquer. Il en apporte un élément et, ce faisant, affirme une antériorité du phénomène religieux sur le phénomène économique, sans en faire un déterminant unique. La généralisation de ce raisonnement sous la forme souvent avancée que les pays à majorité protestante se développent économiquement mieux que les pays à majorité catholique est une fausse interprétation de Max Weber, qu'il a lui-même refusée. Bien d'autres causes peuvent intervenir. Il a mis en lumière une interaction entre deux types. En aucune manière il ne s'agit d'en tirer une causalité générale.

B. La naissance des valeurs bourgeoises

Karl Marx ne s'est pas vraiment intéressé à la question de la naissance de la société industrielle, mais à celle du conflit que l'accumulation des richesses exacerbait entre les détenteurs des moyens de production et ceux qui, ne les

possédant pas, étaient exploités par les premiers. Mais il a bien vu que le capitalisme supposait un mouvement d'émancipation de toutes les règles et valeurs antérieures. Son erreur est de rapporter ce mouvement à une cause sinon unique, du moins déterminante, celle des intérêts économiques qui déterminent les systèmes de valeur, la religion, l'organisation de la société. De plus, il fait de l'histoire une nécessité : il y a selon lui une loi nécessaire de l'évolution historique, et cela n'est pas acceptable non plus.

Il est vrai que la bourgeoisie a renversé l'ordre féodal antérieur, qui ne suffisait plus aux nouveaux besoins et donc aux nouveaux marchés. Vint la manufacture, vite insuffisante elle aussi. « Alors la vapeur et les machines vinrent révolutionner la production industrielle. La manufacture dut céder la place à la grande industrie moderne et les petits industriels se trouvèrent détrônés par les millionnaires de l'industrie, chefs d'armées industrielles : les bourgeois modernes[3]. »

À son tour, la bourgeoisie en se développant – et elle ne peut faire autrement – va engendrer sa propre contradiction, le prolétariat, qui la renversera d'une manière aussi inéluctable qu'elle est arrivée au pouvoir. « La production capitaliste engendre elle-même sa propre négation avec la fatalité qui préside aux métamorphoses de la nature[4]. » L'utopie de Marx transparaît dans cette affirmation d'une évolution inévitable. Mais il voit juste lorsqu'il affirme que le besoin d'accumulation du capital a conduit la bourgeoisie à être une classe révolutionnaire, c'est-à-dire bouleversant tous les domaines de la société.

La bourgeoisie est « le produit d'un long processus de développement, de toute une série de révolutions survenues dans les modes de production et d'échange. Chaque étape de l'évolution parcourue par la bourgeoisie était accompagnée d'un progrès politique correspondant […] Partout où elle est parvenue à dominer, elle a détruit toutes les conditions féodales, patriarcales, idylliques. Impitoyable, elle a déchiré les liens multicolores de la féodalité qui attachaient l'homme à son supérieur naturel pour ne laisser subsister d'autre lien entre l'homme et l'homme que l'intérêt tout nu, le froid "paiement comptant" […] Elle a dissous la dignité de la personne dans la valeur d'échange, et aux innombrables franchises garanties et bien acquises, elle a substitué une liberté unique sans vergogne : le libre échange. En un mot, à la place de l'exploitation voilée par des illusions religieuses et politiques, elle a mis l'exploitation ouverte, éhontée, directe dans toute sa sécheresse.

« La bourgeoisie a dépouillé de leur sainte auréole toutes les activités jusqu'alors vénérables et considérées avec un pieux respect. Elle a changé en salariés à ses gages le médecin, le juriste, le prêtre, le poète, l'homme de science.

« Aux relations familiales, elle a arraché leur voile de touchante sentimentalité ; elle les a réduites à un simple rapport d'argent[5]. »

Ce texte montre et souligne brillamment les transformations des mentalités, des systèmes de valeur, des structures sociales et politiques nécessaires à l'avènement du capitalisme, permettant la création de la société industrielle. Celle-ci introduit un ordre nouveau dans tous les domaines de la vie sociale.

C. L'INDIVIDU ET LA RAISON

L'organisation de la société qui a précédé le début de l'ère industrielle a dû apparaître terriblement figée et bloquée aux yeux des premiers industriels. L'organisation du XVIIIe siècle est héritée du modèle moyenâgeux. Les deux analogies les plus fréquemment utilisées pour décrire cette société sont celle du corps humain et celle du contrat social. Le corps humain est un organisme complexe, composé de différents membres. Chacun occupe une fonction particulière, la connaît et sait qu'il ne doit pas y déroger. Dans le corps social, il y a ceux qui remplissent la fonction de la prière, celle de la défense, celle du commerce, celle de la production artisanale, celle du travail du sol, etc. Cet ordre prédestiné a été voulu par Dieu. Il serait sacrilège d'y porter la main. Dans l'ordre de la production, les corporations, guildes, etc., régissent de manière pointilleuse et détaillée toute l'organisation du travail. Un changement dans ce domaine est pratiquement impossible ou ne peut se faire que par une autorisation particulière, acquise au plus haut niveau, souvent par ordre royal. Cet ordre, voulu par Dieu, suppose en principe une grande moralisation de la vie publique : chacun doit recevoir selon son état un « juste » prix de son salaire, les riches devant consacrer une part de leurs biens à secourir les pauvres. Il n'y a pas de division entre la sphère du sacré et celle du profane, chaque action se déroulant dans le cadre du jugement divin. On est dans une société rigide et moralisée.

L'idée du contrat social sera une tentative de laïcisation de la société qui ne remet pas vraiment en cause celle d'ordre social. La référence devient celle d'un droit naturel, puis d'un contrat social, chargés de définir des institutions réglant harmonieusement les rapports entre les citoyens de l'État. Un

théoricien comme John Locke (1632-1704) verra le fondement de ces rapports harmonieux dans l'existence de la propriété. Les hommes s'associent et se soumettent à des gouvernements dans le but de conserver leur propriété, acquise par le travail. La société naît d'une association harmonieuse entre les citoyens, sous forme de contrat.

Individualisme et hédonisme

Le libéralisme des pionniers de l'ère industrielle ne pourra que s'opposer point par point à ces principes. La première revendication est sans doute celle de l'individualisme, qui apparaît avec la Réforme (cf. *supra*, l'analyse de Max Weber) et la Renaissance. Auparavant, « l'homme n'a conscience de lui-même que comme membre d'une race, d'un peuple, d'un parti, d'une famille ou d'une corporation, que comme membre d'une de ces catégories générales[6] ».

Cela commence à changer au milieu du XVIIIe siècle avec la croissance de l'individualisme dans les domaines social, culturel et religieux autant que dans le domaine économique de l'entreprise privée. La suppression du droit de coalition, par la fameuse loi Le Chapelier, met face à face deux individus dans le contrat de travail. La corporation ne protège plus l'individu.

La société retrouve un équilibre naturel par le libre jeu du marché où les meilleurs gagnent et où les faibles périssent. Ce qui est retenu de l'ouvrage de Darwin, *L'Origine des espèces* (1859), est la théorie de l'évolution fondée sur le concept de la survie du plus capable. Les milieux industriels en font leur religion, même si les Églises la condamnent. Aider le faible et le pauvre finit par apparaître comme un acte antisocial. On affirmera non seulement que chaque individu doit chercher à se défendre, mais aussi, puisque les plus capables survivent et permettent de sauver la race, que la liberté de compétition doit être totale. Ce qu'était la doctrine de Darwin à la biologie, la théorie du laissez-faire le devient pour les économistes. Physiocrates au XVIIIe siècle, Adam Smith et Ricardo au XIXe attendent de la liberté de la concurrence et de celle du marché la généralisation du bien-être. L'intérêt individuel (certains diront l'« égoïsme humain ») remplace la providence divine. Ceux qui croient en Dieu diront que Dieu aide ceux qui s'aident eux-mêmes.

Le philosophe anglais Jeremy Bentham est souvent cité comme un des auteurs dont la doctrine influence toujours le monde des organisateurs

industriels. Toutes les actions humaines, selon lui, sont intéressées et fondamentalement motivées par le désir du plaisir et l'évitement de la douleur. Les actions dictées par un tel intérêt égoïste sont à long terme bénéfiques à la société. Il en concluait qu'un ouvrier n'accepterait de travailler et de souffrir (les deux allaient de pair à ses yeux) que si la récompense en termes financiers était assez grande pour le pousser à éviter le déplaisir de la pauvreté. Faute de quoi, il cesserait de travailler. Cet hédonisme de l'« égoïsme éclairé » comme source de code moral convenait parfaitement aux conditions matérielles plus que difficiles des débuts de l'industrialisation.

Finalement, le travail apparaît comme une nécessité malheureusement pénible et déplaisante que l'homme cherche à fuir. La crainte de la famine est l'incitation au travail la plus répandue ; le reste, en particulier l'intérêt au travail, est tout à fait secondaire.

Le scientisme et la rationalisation

Le second grand courant de pensée se développant avec l'industrie au XIXe siècle est celui qui fait l'éloge de la science. Georges Friedmann introduit son célèbre ouvrage *Problèmes humains du machinisme industriel* (1946) par un long développement du livre de Marcelin Berthelot, *Science et Morale* (1897), qui dit fort bien comment le siècle de l'industrialisation a cru au lien entre le développement de la science et le progrès des sociétés.

« En 1897, Marcelin Berthelot publiait sous le titre de *Science et Morale* un recueil d'articles et de discours qui portait jusqu'aux derniers confins du siècle les espoirs et la confiance illimitée que beaucoup d'hommes de sa génération, et non des moindres, avaient placés dans l'application de la science au développement des sociétés humaines. La science contient implicitement une morale, la véritable qui est aussi la plus efficace et la plus généreuse, la plus capable de rendre les hommes meilleurs. Il s'agit seulement de la dégager et de la diffuser à leur usage. Quant aux conséquences matérielles des progrès de la connaissance scientifique, dont le machinisme industriel est une des principales, elles ne peuvent être que bienfaisantes. "Le savant, écrit Berthelot, ne cesse d'accroître le patrimoine et le capital collectif des peuples[7]." Aucune inquiétude ne s'élève quant à l'action de ces machines omniprésentes sur la personne humaine, aucune ombre ne vient déparer le tableau grandiose de l'avenir des peuples qui se laisseraient conduire au bien-être par l'enrichissement continu des connaissances théoriques et pratiques,

tableau où le grand chimiste inclut prophétiquement le destin prodigieux de l'électricité, le dépassement de l'agriculture et de l'élevage par la fabrication synthétique des matières alimentaires, le bouleversement des relations privées et internationales par l'aviation.

« Ce message de Berthelot est comme le dernier écho, répercutant les hymnes saint-simoniens, les espoirs que le siècle de la bourgeoisie triomphante a mis dans l'industrie pour apporter aux hommes plus de prospérité et de bonheur. Le machinisme industriel, étant une des plus amples transformations de la civilisation par la science, ne pouvait être suspecté dans ses conséquences par une génération si profondément marquée par Darwin et Spencer. Il est remarquable qu'aucun des grands esprits de cette époque, rompus à des observations précises et par ailleurs penchés avec tant d'intérêt sur l'application des sciences à l'industrie, ne se soit sérieusement demandé comment les machines agissent sur la sensibilité et l'esprit de ceux qui en usent à chaque instant et si l'homme, en tant que producteur, n'allait pas être profondément affecté par les conditions nouvelles de son labeur[8]. »

Le second aspect du scientisme du XIXe réside dans l'idée que la science triomphe par la rationalisation. Auguste Comte, les saint-simoniens et la nouvelle classe des entrepreneurs développeront cette idée que l'industrie s'agrandit par le calcul rationnel. « Dans une bonne partie des industries de pointe […] l'initiative appartient de plus en plus aux polytechniciens, qui introduiront, dans les firmes, un esprit de rationalité qui leur avait, jusqu'alors, singulièrement manqué, leur action favorisera ainsi la naissance d'un véritable "pouvoir de décision" en matière d'innovation[9]. » Raymond Aron nomme le calcul rationnel parmi les quatre caractéristiques de la société industrielle[10]. C'est Taylor (cf. *infra)* qui, le premier, appliquera systématiquement la rationalisation à l'organisation du travail. Si l'hédonisme et le scientisme ont été remis en cause depuis, la rationalisation demeure l'idée force du développement industriel. On verra plus bas que le problème est celui des sujets qui portent la rationalité : qui dit ce qui est rationnel ? Pour Taylor et pour beaucoup d'autres à sa suite, il est évident que ce ne peut être que la direction et ceux qui « pensent ». Cette conception s'est fait jour dans l'histoire concrète du travail et de l'entreprise.

2. L'évolution du travail dans l'entreprise

Nous nous référons ici à l'analyse sociologique désormais classique d'Alain Touraine sur le travail ouvrier[11]. Plus que toute autre, elle permet de situer l'œuvre de Taylor dans un moment historique de transition d'une organisation du travail à une autre.

Des débuts du machinisme industriel à l'ère de l'automation et des industries de process, le travail dans l'entreprise industrielle – et plus particulièrement le travail ouvrier – a subi un certain nombre de transformations. Cette évolution est décrite à travers trois phases.

La première phase (*phase A*) commence aux débuts de l'ère industrielle. La machine la plus primitive, par exemple le tour du potier, reste encore, pour la conception des machines dans l'industrie, un modèle. Il permet la rencontre de trois éléments : l'outil, en l'occurrence la main de l'artisan ; la matière à travailler, ici la terre ; la machine elle-même qui est un plateau, souvent actionné par le pied de l'homme.

Dans l'industrie, cette phase initiale est celle de la machine-outil, qui apparaît « lorsque l'outil s'incorpore à la machine et que l'homme n'agit plus directement sur lui ». Les premières machines sont des machines universelles, sur lesquelles les outils sont démontés puis remontés différemment à chaque opération nouvelle. La rareté des machines, celle de l'énergie et sans doute la prégnance du modèle antérieur ont engendré ce type où les étapes de la production se font par modification de l'outil. La célèbre fraiseuse universelle de Brown, de 1861, est capable d'exécuter des taillages droits et en hélice, de remplacer des tours, des raboteuses, des mortaiseuses. Ces machines universelles sont appelées aussi des machines « flexibles » ou « souples ». Leur production est de type unitaire ou de très petite série.

L'ouvrier travaillant sur ces machines est juge de leur flexibilité. Son apprentissage s'est fait sur le tas, il a acquis non seulement un savoir-faire, mais un savoir tout court, par expérience. Il forme à son tour des apprentis. Il y a donc un réel travail d'équipe, avec une hiérarchie dans l'équipe correspondant à une connaissance fondée sur l'expérience. La responsabilité est réelle, l'autonomie grande. La promotion se fait par une acquisition de connaissances pratiques, sur le tas, et par remplacement au sein de l'équipe de travail.

Le rapport avec la hiérarchie sera caractérisé comme celui du retranchement professionnel : l'ouvrier a appris à travers une expérience qui lui est personnelle et constitue un très grand capital pour lui. L'ingénieur qui

le commande ne peut lui dire le « comment faire ». Dans sa sphère, il possède un pouvoir technique, indispensable et incontestable. Ce pouvoir technique est donc dans l'atelier.

Le profil de l'agent de maîtrise type, chargé de commander plusieurs équipes d'ouvriers, sera celui d'un bon technicien – technique acquise par la pratique – et d'un bon organisateur. La compétence technique est indispensable ici pour s'imposer, l'agent de maîtrise devant se débrouiller seul, sans assistance sur le terrain.

La *phase B* est celle de la production en grande série. On y passe par un mouvement de décomposition du travail. Les différentes opérations que faisait successivement l'unique machine universelle de la phase A sont décomposées et attribuées à différentes machines, spécialisées donc dans une seule opération. L'ouvrier (ou l'ouvrière) travaillant à charger et à décharger la pièce sur ces machines sera appelé spécialisé, nom dérisoire car il n'a, en fait, aucune spécialisation. C'est la machine qui est spécialisée dans une seule opération.

Ce nouveau travailleur se généralisera très vite. Chez Renault, par exemple, la proportion de main-d'œuvre non qualifiée (composée dans sa quasi-totalité d'OS) passe de 4 % en 1906 à 54 % en 1925 (elle continuera ensuite à croître régulièrement jusqu'à atteindre plus de 75 % dans les années soixante-dix). Bien entendu, cet ouvrier a radicalement changé : il n'a plus besoin d'expérience pour faire son travail (un OS se forme en quelques heures et atteint un niveau de production moyen en quelques jours ou quelques semaines). Il ne se forme à rien, est parfaitement interchangeable, connaît peu sa machine, même s'il garde des « trucs » pour produire et organiser la production. Il a perdu toute responsabilité et toute autonomie, n'a aucune chance de promotion : entré OS 1, il est promu en général OS 2 après son mois d'essai et dans beaucoup de cas en reste là.

Son rapport à la hiérarchie est un rapport de soumission. Mais celle-ci est en fait soumission aux services fonctionnels des méthodes. Tout le pouvoir passe aux mains de ces derniers : ce sont eux qui définissent le type de travail, déterminent les machines sans consultation des OS, imposent des modes opératoires. Non seulement l'ère du retranchement professionnel est terminée, mais c'est à un véritable transfert de pouvoir que l'on assiste : la part du pouvoir technique qui était aux mains des ouvriers de l'atelier de la phase A

passe entièrement à celles des membres des bureaux des méthodes de la phase B.

Notons tout de suite que ce moment est celui où intervient Taylor. Il a vécu ce passage, en a tiré, à sa manière, les conséquences pour l'organisation de l'entreprise. C'est lui l'inventeur du bureau des méthodes, qu'il nommera le « bureau où l'on pense » *(the thinking department)*.

La *phase C* s'inscrit dans un mouvement de recomposition du travail, sous une pression économique de production en très grande série et sous l'effet de la découverte technique de l'automation. On l'appellera, dans l'industrie automobile, l'automation de Detroit, ville où furent installées les premières machines automatiques, en 1937, aux usines Ford. Elle est caractérisée par le regroupement des opérations décomposées de la phase B. Les tâches élémentaires éclatées des anciennes machines flexibles sont désormais exécutées successivement par une seule machine qui regroupe les opérations exécutées auparavant par les machines spécialisées. La nouvelle machine s'appelle la machine-transfert. Elle effectue elle-même le transfert des pièces d'une machine à une autre machine, chacune de celles-ci se mettant automatiquement en marche lorsque la pièce est devant elle.

Pour les ouvriers, il semble se dégager une double évolution : les ouvriers spécialisés demeurent, mais, dans l'usine automatisée, leur nombre décroît rapidement. Ils gardent une tâche manuelle – charger et décharger les machines-transfert, tant que cela n'est pas non plus automatisé –, obtiennent une tâche de surveillance et de contrôle, mais toujours sans initiative. Il se crée, par contre, une catégorie, plus nombreuse qu'en phase B, d'ouvriers d'entretien très qualifiés, mais dont la qualification est étroite. Ce seront par exemple les réparateurs de telle spécialité électromagnétique ou de tel type d'ordinateur. De même vont se développer non seulement les travaux d'entretien mais surtout de maintenance. Des équipes entières sont chargées de veiller à remplacer, avant la panne, les pièces ou les systèmes complexes dont il est prévu que, même sans être arrêtés, ils doivent être remplacés.

Évolution de la tâche des lamineurs

Tâche du premier lamineur

> Il a toute la journée une feuille de laminage périodiquement renouvelée sous les yeux. À travers les haut-parleurs, il entend fréquemment la voix du contremaître, parfois celle de l'ingénieur, qui d'ailleurs le voient à travers les vitres de leurs bureaux respectifs. Il reçoit d'eux

> des ordres, des recommandations, des informations de toute sorte. Derrière lui, les « administratifs » notent et chronomètrent sans désemparer… L'ancien lamineur était chargé d'organiser (et il payait souvent de sa personne par un effort intense), le lamineur moderne est pris en charge par une organisation. La marge d'initiative s'est considérablement réduite, au point de disparaître presque entièrement. Le lamineur moderne, un peu « fonctionnaire », doit surtout ne jamais transgresser les consignes ; il est préférable de beaucoup qu'il évite de se tromper plutôt que d'augmenter légèrement la production.
>
> François Sellier et André Tiano, *Traité d'économie du travail* ,
>
> Paris, PUF, 2e éd., 1970, p. 146.

Le principe central des usines de la phase C est l'interdépendance, toutes les forces de l'entreprise convergeant vers le maintien en état de marche simultané de tous les ateliers ou de tous les services. La responsabilité de chacun a donc augmenté, les complexes (on ne dira même plus les machines) étant coûteux et chacun, à sa place, devant faire avant tout fonctionner l'ensemble dont il a la charge et dont dépendent directement et sans délais les autres ensembles.

Le profil de l'agent de maîtrise se modifie car son rôle est d'assurer le fonctionnement harmonieux de ces sous-groupes, dans un contexte culturel où son style de commandement traditionnel doit évoluer et où il ne peut avoir une compétence technique suffisante dans le domaine, très pointu et en renouvellement constant, des nouvelles technologies. Son rôle est de veiller à ce que l'équipe ne manque de rien dans le domaine des approvisionnements, matériels, etc., mais peut-être plus encore à ce que des tensions ou des conflits n'éclatent pas dans les sous-groupes de travail. Encore une fois, l'interdépendance est la règle d'or de cette phase.

Plus que dans la phase B, le pouvoir technique semble s'éloigner de l'atelier et de l'entreprise. Il est entre les mains de services d'ingénierie qui conçoivent les procédés ou de sociétés de service créant les ateliers de toutes pièces. Sous une forme plus ou moins proche, on peut parler d'usines clefs en main. Tout le problème devient alors de savoir comment les futurs utilisateurs s'insèreront dans ce qu'ils n'auront même pas vu naître. On est actuellement aux balbutiements de cette période.

Cette évolution générale de la phase A à la phase C est résumée ainsi : « On est passé d'un système professionnel qui repose sur l'autonomie professionnelle de l'ouvrier qualifié de fabrication à un système technique de travail défini par la priorité accordée à un système technique d'organisation sur l'exécution individuelle du travail. » À la première phase correspondait

une compétence professionnelle, la troisième est celle d'une responsabilité sociale. L'homme est de plus en plus intégré à l'organisation.

Ajoutons que si les trois phases A, B, C s'articulent sur des périodes historiques, elles demeurent toutes présentes aujourd'hui. À la phase A correspondent aujourd'hui des modèles du genre service d'entretien ou fabrication de prototypes ou à la demande du client[12]. La troisième phase est évidemment de type plus futuriste.

Ce modèle semble très déterminé par le niveau de connaissances technologiques et par la pression économique. Mais ces paramètres sont insuffisants. On va voir, en étudiant le taylorisme, comment l'idéologie a joué un rôle capital dans les formes prises par ces évolutions.

3. Frederick Winslow Taylor, premier organisateur

A. Biographie

F.W. Taylor, né en 1856, est mort en 1915. Son influence, commencée vers 1890, a atteint son apogée en 1910-1920 et n'a pas cessé depuis. Son œuvre apparaît donc au moment de la seconde révolution industrielle, celle du passage de la phase A à la phase B, de la production en grande série qui nécessite une nouvelle organisation du travail, en particulier par une accentuation de la division du travail dans l'usine.

Taylor est d'une famille aisée. Son père était avocat (ce qui a plutôt la connotation d'homme d'affaires aux États-Unis) et lui-même pensait se consacrer à la même carrière que son père. De graves ennuis de santé (une grande faiblesse des yeux) l'empêchèrent de continuer des études poussées. Il entre alors comme apprenti dans une usine, accepte une formation d'ouvrier mécanicien sans salaire, fait un stage de modeleur. Il passe donc par tous les échelons professionnels par son travail et, grâce à son esprit méthodique, s'élève au rang de contremaître puis à celui d'ingénieur. Il fera carrière à la Midvale Steel Compagnie, puis exercera le métier de conseil en organisation.

En 1893, il publie un mémoire technique sur les courroies ; en 1906 un ouvrage sur *La Coupe des aciers*. En même temps, il réfléchit à l'organisation du travail : 1895, mémoire sur *Le Salaire aux pièces* ; 1903, *La Direction des ateliers* ; 1911, *Les Principes de la direction scientifique des entreprises*[13].

Rendu célèbre par ses principes d'organisation des ateliers, il s'attira l'hostilité des syndicats dès 1907. L'American Federation of Labor, syndicat ouvrier unifié, demanda sa comparution devant une commission de la Chambre des représentants, où il déposera en 1912.

B. La flânerie systématique

F.W. Taylor, très travailleur, acceptant de se former dans des conditions difficiles, sacrifiant une grande part de sa vie personnelle et de loisir à son métier, va rencontrer une grosse difficulté dans ses fonctions de commandement. Passant du statut d'ouvrier à celui de contremaître, il est obligé de s'affronter au problème de la flânerie systématique : il constate que ses anciens camarades ne travaillent pas autant qu'ils le pourraient, et il est obligé de sévir contre ce comportement. Situation inconfortable, dont il cherche à sortir en tentant une analyse de la situation, analyse qu'il va vouloir la plus incontestable possible et à laquelle il tentera de donner un statut « scientifique ».

Pour quelles raisons les ouvriers se livrent-ils à une flânerie systématique ? Essentiellement pour deux : de mauvaises traditions de métier, d'une part ; la conviction qu'un travail supplémentaire ne leur rapporte rien, d'autre part.

Ces deux raisons, constate Taylor, sont parfaitement vraies. Les traditions de métier étaient effectivement mauvaises. Pourquoi ? Parce que, dans la phase A, l'ouvrier est seul responsable de son travail ; la direction le laisse organiser et diriger son travail. Il le fait de manière purement empirique, non « scientifique », et il perd du temps à cause de cette mauvaise organisation.

Quand le patron veut faire augmenter la production, il fait dire à l'ouvrier (par le contremaître que Taylor a été) : si vous produisez plus, on vous paiera plus. Mais sur quelle base sérieuse est fondé ce raisonnement ? Sur aucune, puisque seul l'ouvrier est capable d'apprécier son travail. Il a été payé jusqu'ici à partir d'une négociation où le salaire moyen, le nombre de pièces à produire, le temps nécessaire à la production étaient l'objet d'un marchandage, d'une négociation où l'ouvrier avait l'avantage car il connaissait mieux que le patron le travail, donc le temps nécessaire à la fabrication.

Si la direction lui dit : travaillez davantage pour gagner plus, l'ouvrier, ne retenant que le second membre de phrase, va chercher à faire augmenter le taux de la pièce, non la production. Il craint trop d'être entraîné dans un

chantage à la production. À la limite, il n'y a aucune raison qu'il cesse d'augmenter sa production, car le taux de la pièce n'est que le résultat d'une approximation des plus aléatoires, fruit d'une négociation qui peut sans cesse être remise en question, du côté de l'ouvrier comme du côté de la direction, et souvent plus de cette dernière.

Si un contremaître – comme l'était Taylor – voit un ouvrier flâner et gagner moins que ce qu'il pourrait gagner en même temps que limiter sa production, ce contremaître peut proposer à l'ouvrier de travailler aux pièces. Gagnant 2 $ 1/2 pour produire 10 stylographes par jour, il peut passer à 20 stylos et donc à un salaire de 5 $. Que se passera-t-il, demande Taylor ? Quelques membres du conseil de direction découvriront avec horreur qu'un des ouvriers gagne 5 $ par jour. Ils ne sont pas des gens méchants, mais ils craignent de payer des salaires trop supérieurs à ceux des autres et de ne pas pouvoir le faire pour tout le monde. Donc, ils ordonnent au contremaître de faire en sorte qu'« il ne continue pas de déséquilibrer le marché du travail dans la région », et le contremaître abaissera le prix de la pièce de manière à payer l'ouvrier 2 $ 75 ou 3 $, au lieu de 5 comme précédemment.

Or les ouvriers ne sont pas différents des autres hommes et – c'est une chose dont Taylor se dit persuadé – ne sont pas des imbéciles. « C'est pourquoi on peut dire qu'un ouvrier, auquel on a ainsi diminué son salaire en récompense du fait qu'il a augmenté sa production journalière, serait un homme vraiment extraordinaire s'il n'adoptait pas une attitude de flânerie systématique et s'il ne faisait sienne la politique de limitation de la production afin d'éviter que son employeur ne lui fasse accélérer son rythme de travail et, par la suite, ne lui diminue son taux de salaire aux pièces. J'ai agi comme eux quand j'étais ouvrier[14]… »

Taylor va donc chercher à supprimer cette mauvaise organisation du travail et cette fausse négociation pour aboutir à des résultats qui ne puissent être remis en question.

C'est là que va intervenir le concept de science, plutôt celui d'une certaine science. Il va falloir déterminer de manière scientifique, c'est-à-dire non contestable, un mode de calcul des temps remplaçant l'ancienne – et fallacieuse – négociation[15]. Mais, bien entendu, cette définition scientifique des tâches sera l'apanage de la direction, rognant sur l'autonomie professionnelle de l'ouvrier de la phase A.

C. L'ÉTUDE DES TÂCHES

L'ouvrage de Taylor, *La Coupe des aciers*, est paru trois ans après *La Direction des ateliers*. Ce fait n'est pas indifférent : dans le second, l'auteur développe l'idée que tout travail industriel est capable de recevoir une définition scientifique. Par la suite, il appliquera ce modèle d'analyse à l'organisation du travail.

Le problème technique posé par la coupe des aciers est simple et s'analyse aussi comme un problème organisationnel. Soit l'ouvrier qualifié, le mécanicien, travaillant sur une machine-outil de la phase A, une machine flexible, à la coupe d'un acier. Il doit attaquer l'acier avec un outil. Quelle est la meilleure manière de procéder, c'est-à-dire quel est l'angle de coupe le meilleur, la vitesse

de coupe la plus efficace, etc. ? C'est le problème posé. Que fait l'ouvrier ? Sans connaissances théoriques, sans autre appui que son expérience pratique, il va décider lui-même seul de la vitesse et de l'angle.

Une caricature de la rationalisation taylorienne

Pendant des intervalles considérables, les quatre joueurs de hautbois sont restés sans rien faire. On devrait réduire leur nombre et répartir également leur activité sur toute la durée du concert de façon à éliminer les périodes de pointe.

Les douze violons jouaient tous les mêmes notes : il semble s'agir là d'une multiplication d'emplois parfaitement inutile. Il faudrait pratiquer une sévère compression de personnel dans cette section. Si l'on recherche l'amplification du son, on peut avoir recours au matériel électronique.

L'exécution des triples croches a exigé une importante dépense d'énergie. Il semble s'agir là d'un raffinement superflu. Nous préconisons la réduction de toutes les notes à la double croche immédiatement inférieure. Il serait alors possible d'employer plus largement du personnel stagiaire ou de moindre qualification.

Certains passages musicaux semblent donner lieu à des répétitions abusives. Il faudrait en couper systématiquement la plus grande partie. Il n'est d'aucune utilité pratique de faire répéter par les cors tels passages qui ont été préalablement exécutés par les cordes. On peut estimer qu'en éliminant tous les passages qui font double emploi on réduirait la durée du concert de deux heures à vingt minutes, ce qui permettrait, en outre, de supprimer l'entracte.

Dans l'ensemble nos propositions rencontrent l'adhésion du chef d'orchestre. Il objecte néanmoins que leur mise en œuvre pourrait entraîner une certaine diminution du nombre des entrées. Dans cette éventualité, d'ailleurs peu probable, rien n'empêcherait de fermer au public des sections entières de la salle, ce qui permettrait de réaliser des économies d'entretien, d'éclairage, de personnel, etc.

Au pire, on pourrait supprimer les concerts dans cette salle, les mélomanes ayant toujours la ressource de se rendre dans une autre.

Rapport rédigé par un ingénieur en organisation, demeuré anonyme, après l'audition d'un concert symphonique au Royal Festival Hall de Londres.

Or, pour répondre à ces deux questions et même à beaucoup d'autres, l'ingénieur Taylor a calculé qu'il fallait tenir compte de douze paramètres différents se combinant en équations et fonctions que l'ouvrier a du mal à résoudre, car il n'a aucun bagage théorique pour le faire. Ce n'est donc pas à lui de le faire. Le calcul devra être fait ailleurs, par des techniciens qualifiés. L'ouvrier, le mécanicien, devra ensuite appliquer à la lettre ces décisions.

La conclusion paraît évidente : le meilleur connaisseur du travail du mécanicien n'est pas le mécanicien lui-même. Il faut lui retirer son initiative et le faire d'autant plus qu'il va chercher par tous les moyens à défendre son autonomie, son pouvoir, on dirait aujourd'hui son identité.

L'apport de Taylor est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail par préparation du travail. Tout travail doit subir une analyse préalable qui se fera à travers une analyse minutieuse de l'existant, décomposition la plus poussée possible des gestes préalables. Son erreur, et celle de ses successeurs, est d'avoir imposé une pratique sur le modèle de l'analyse ; de la décomposition des tâches, nécessaire à l'étude préalable, on est passé à la tâche décomposée.

D. Les principes de l'œuvre

Une idéologie de la science

Pour répondre aux problèmes concrets que lui pose le gouvernement des entreprises, Taylor systématise un ensemble d'idées et de représentations dont le rôle est donc de permettre une rationalisation de son action, ce qui est la définition même d'une idéologie. Elle repose sur une conception du rôle de la science servant à résoudre les rapports entre les hommes.

Quelle est la définition de la science ? Taylor l'explicite très clairement : « La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules qui sont d'un grand secours pour aider l'ouvrier à accomplir sa tâche journalière. Les membres de la direction ne se contentent pas de développer ainsi une science[16]… » Donc la science est un classement et une formalisation des pratiques ouvrières. On y ajoutera les connaissances théoriques des techniciens des bureaux de méthodes.

Aussitôt après ce passage, Taylor donne un statut à cette science : « Les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes empiriques. » Cette science sert à la direction pour modifier les anciennes méthodes de travail. On ne peut mieux définir une action par son utilité ! Ce n'est pas tant la définition théorique de la science qui intéresse Taylor que son utilité. Désormais, le lieu de la définition « scientifique » du travail est localisé à la direction, non dans les ateliers. On a déplacé le lieu du pouvoir.

Dernier élément de la construction scientifique taylorienne : elle est opposable, de manière irréfutable, à ceux qui voudraient la contester, en particulier les anciens professionnels de la phase A. La science de l'organisation, comme celle de la coupe des aciers, aboutit à une certitude d'autant plus incontestable qu'elle a pour fonction d'éviter des contestations. Paradoxe évident : l'esprit scientifique est, depuis Descartes, un esprit de doute en quête de la vérité par une remise en cause des acquis précédents. La science n'avance que lorsque chaque génération de savants s'interroge sur les limites et les ombres des lois établies par la génération précédente. Taylor, au contraire, dans un esprit utilitaire de service à la direction, pose que la science aboutit à une non-discussion. Présentant l'exemple le plus célèbre d'application de l'organisation scientifique du travail, Taylor s'adresse ainsi à l'ouvrier chargé d'appliquer la méthode : « Vous voyez cet homme… Eh bien, vous ferez exactement ce qu'il vous demandera. Quand il vous dira de prendre une gueuse [de fonte], vous la prendrez et la transporterez ; quand il vous dira de vous asseoir et de vous reposer, vous vous assiérez. Vous agirez exactement ainsi pendant toute la journée. Et de plus vous ne discuterez pas. Un ouvrier bien apprécié fait exactement ce qu'on lui dit de faire et il ne discute pas les ordres. Comprenez-vous bien ? Quand cet homme vous dira de travailler, vous travaillerez. Quand il vous dira de vous asseoir, vous vous assiérez, et vous n'entamerez pas de discussion avec lui[17]. »

L'autre caractéristique de cette science est son universalité. Même les travaux en apparence les plus simples et les plus élémentaires en sont l'objet : « L'auteur a la certitude d'avoir mis en lumière le fait que, même dans le cas de la forme la plus élémentaire du travail qui soit connue, il existe une science[18]… » De plus, l'utilité de cette science est de modifier les rapports humains : face à l'homme de science, l'ouvrier « bien apprécié » fait ce qu'on lui dit de faire et ne discute pas. La science taylorienne est un instrument de

pouvoir devant permettre d'asseoir celui des « scientifiques » face à ceux qui n'appartiennent pas à cette dénomination.

> Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. En conséquence, l'homme qui est le plus qualifié pour manutentionner des gueuses de fonte est incapable de comprendre la science réelle du mode d'exécution de ce genre de travail. Il est si peu intelligent que, par exemple, il ne comprend pas le mot « pourcentage » et, en conséquence, il doit être entraîné par un homme plus intelligent que lui-même pour qu'il acquière l'habitude de travailler en concordance avec les lois de cette science avant de pouvoir accomplir son travail avec succès.
>
> L'auteur a la certitude d'avoir mis en lumière le fait que, même dans le cas de la forme la plus élémentaire du travail qui soit connue, il existe une science et que, quand l'homme le plus qualifié pour accomplir ce genre de travail a été convenablement choisi, quand la science de la méthode d'exécution du travail a été mise au point et quand l'ouvrier convenablement choisi a été entraîné à travailler en appliquant cette méthode scientifique, alors les résultats obtenus doivent nécessairement être considérablement plus grands que ceux qui sont possibles dans le système « de l'initiative et des stimulants ».
>
> Frederick Winslow Taylor, *La Direction scientifique des entreprises*, *op. cit.* , p. 124-125.

Ce texte, où on lit le mélange de la science et de l'idéologie, a orienté l'organisation de l'industrie vers une séparation radicale de la conception et de l'exécution et, plus généralement, vers l'aspect le plus négatif de l'idéologie taylorienne.

Taylor se situe bien ainsi comme l'héritier du XIXe siècle, marqué par le positivisme d'Auguste Comte, qui voulait faire de la politique « une science positive et physique ». La science taylorienne a la même ambition utopique de régulation des rapports humains par la science et par les détenteurs de celle-ci. « L'administration des choses remplacera le gouvernement des hommes » : cette formule positiviste de Saint-Simon guide la pensée de l'auteur des *Principles of Scientific Management*.

Une certaine vision de l'homme

L'homme au travail, l'ouvrier, est défini dans le taylorisme par quelques traits simples.

Il en est toujours parlé comme d'un individu isolé, jamais situé à l'intérieur d'un groupe. Ou, lorsque c'est le cas, l'ouvrier taylorien est extrait du groupe et de son influence néfaste. Ici aussi, l'héritage du passé se mêle à l'idéologie

taylorienne. De la phase A, l'ingénieur en organisation qu'est Taylor retient la crainte de s'affronter au groupe des ouvriers professionnels qui forment un bloc uni chaque fois que leurs traditions de métier sont en cause. Or cet affrontement ne peut être que permanent car l'ambition du taylorisme sera de briser ces routines. On ne peut y parvenir qu'en isolant les quelques ouvriers qui serviront de modèle pour l'application des nouvelles méthodes de direction.

Il est possible d'isoler des individus en faisant appel à leur motivation essentielle, sinon unique : l'argent. Tous les développements que consacre Taylor à l'étude de cas concrets comportent des passages où cette motivation est mise en avant. L'ouvrier choisi pour le chargement des gueuses de fonte l'est parce qu'« il avait la réputation d'être très près de ses sous et d'attacher une très grande valeur à chaque pièce d'un dollar… Un sou lui semble être aussi gros qu'une roue de voiture ». Ou, à propos des principes généraux : « La prospérité devrait être le but du travail de tous les hommes […] il est possible de donner à l'ouvrier ce qu'il désire le plus (des salaires élevés) et à l'employeur ce qu'il recherche ardemment de son côté (un bas prix de revient de main-d'œuvre)[19]. » Même si la prospérité maximale consiste dans la possibilité pour chacun d'« atteindre au niveau le plus élevé d'efficience », Taylor, hanté par l'idée de l'efficacité, pense qu'on ne peut l'atteindre chez les individus qu'en stimulant leur appât du gain.

Cette stimulation est sans doute d'autant plus importante à ses yeux qu'elle détourne de l'autre grande motivation qu'est l'intérêt au travail. Or ce dernier va être considérablement réduit, sinon supprimé, lorsqu'on aura instauré la division du travail et la spécialisation, quand se généralisera le travail parcellaire et éclaté de la phase B, quand enfin le pouvoir technique et d'organisation sera passé aux bureaux des méthodes. Une fois enlevé le pouvoir d'organiser son travail, et donc une grande part de son intérêt, il ne reste plus qu'à exalter l'argent comme une motivation principale, sinon unique. Vision très appauvrie de l'homme au travail, vision pessimiste même, mais qui a pour elle une certaine opinion de sens commun : « L'argent mène le monde… il n'y a que l'argent qui compte… » Cette pseudo-sagesse des nations appuiera et confirmera, pour les successeurs de Taylor, les affirmations du créateur.

Les principes concrets

Les quatre principes fondamentaux du « système de direction scientifique » sont assez connus pour qu'il suffise de les citer. Il s'agit de :

« – L'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques.

– La sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs qualités et connaissances.

– La mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés.

– La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction[20]. »

On est, on le voit, en présence d'un mode de raisonnement courant dans les sciences expérimentales : observer, enregistrer, classer les faits, les analyser et en tirer des lois sur le savoir-faire ouvrier[21]. Celui-ci est donc considéré comme la matière de travail du « savant ». Cette manière de procéder constitue la force du taylorisme, car les développements des connaissances et des techniques industrielles se sont effectués et continuent à s'effectuer de cette manière ; la robotique et l'informatique se construisent à partir de l'analyse systématique de l'existant. Mais cette manière révèle aussi la faiblesse du système de direction scientifique, au sens où les « savants » sont ceux aussi qui détiennent le pouvoir et où donc les directions auront tendance à considérer le travail comme un objet de connaissance. Le travailleur sera assimilé à son travail : on attend de lui qu'il permette de connaître l'objet. De là à l'assimiler à cet objet, il n'y a qu'un pas, et le quatrième principe (répartition égale entre ouvriers et direction) ne pourra jamais être appliqué.

Le reproche principal fait au taylorisme d'être l'antithèse d'une collaboration (principe que Taylor ne cesse pourtant d'affirmer) est justifié. Il tient à ce qu'un des objectifs de son système est de supprimer la négociation et qu'il ne peut y avoir collaboration – ce qu'il souhaite – s'il n'y a pas négociation – ce qu'il refuse. L'effet pervers, pour reprendre une expression à la mode, du système taylorien a été de donner tout pouvoir à la direction en attribuant à ce pouvoir l'épithète de scientifique, elle-même renvoyant à non discutable. On ne voit pas pourquoi, dans ces conditions, une direction sûre de sa science et forte de sa position hiérarchique accepterait une véritable négociation.

Si Taylor insiste tant sur ce principe de collaboration, c'est qu'il le pense très novateur. Selon lui, dans l'ancien système, le principe n'existait pas. La

direction laissait faire les ouvriers, car elle ne connaissait pas ce qu'ils faisaient. Or ceux-ci connaissent leur métier et ses secrets pour les avoir appris de manière orale. En même temps, ils freinent ou flânent parce qu'ils pensent contraire à leur intérêt de travailler vite et assidûment. D'où le conflit inévitable avec des directions qui veulent les faire travailler plus rapidement. D'où, aussi, l'absence d'uniformité dans les modes de direction des différents services des entreprises et le manque de relation entre méthodes de direction et systèmes de salaire. C'est contre cette anarchie que Taylor veut lutter.

E. Conclusion

Son système se présente donc comme un immense effort de rationalisation du travail. Cet effort a fait et continue aujourd'hui de faire son succès. Les progrès de l'industrialisation ne passent pas par la seule maîtrise technique, mais par la rationalisation de l'organisation du travail.

L'échec du taylorisme réside dans la dévolution de la science du travail à un seul des partenaires, ce qui aboutit quasi inéluctablement à la surestimation de son rôle à travers le fameux *one best way*. Taylor a pourtant toujours affirmé que les solutions proposées par les experts étaient améliorables par les exécutants. Il récusait vigoureusement de la laisser réduire à un calcul d'augmentation de productivité. L'histoire ne retiendra pourtant que ces deux aspects : d'une part, la rationalisation de l'organisation du travail, sans le dialogue ouvriers-direction prôné par Taylor, et, d'autre part, une considérable augmentation de productivité.

La brutalité avec laquelle les successeurs de Taylor appliqueront ces principes amènera des conflits sociaux violents, des dysfonctionnements des entreprises. Les directions tenteront alors de réduire les excès du taylorisme. Elles le feront d'abord à partir de l'humanisme (interrogation sur l'homme, sa nature et ses besoins) puis par l'analyse de l'organisation (interrogation sur l'homme en situation dans l'entreprise).

---

1. Max Weber, *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme* , Paris, Plon, 1964, p. 33.
2. Ce développement et ceux qui suivent sont inspirés de R. Aron, *Les Étapes de la pensée sociologique, op. cit.* , p. 529-549.
3.

Karl Marx, *Manifeste du parti communiste* , Paris, Gallimard, « La Pléiade », 1963, t. I, p. 162-163.

4.

Le Capital , Ier livre, « La Pléiade », t. I, p. 1239.

5.

Manifeste…, op. cit ., p. 163-164.

6.

Jacob Burckhardt, *Die Kultur der Renaissance in Italien* , cité par J.A.C. Brown, *The Social Psychology of Industry* , Londres, Penguin Books, 1981, p. 25 *sq* ., dont nous nous inspirons pour les pages ci-dessous. C'est le « holisme » dont parle Louis Dumont, *Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique* , Paris, Gallimard, 1977.

7.

Marcelin Berthelot, *Science et Morale* , Paris, 1897, p. VIII.

8.

Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel* , 1re éd. 1946 ; éd. revue et augmentée, Paris, Gallimard, 1968, p. 17-18.

9.

Fernand Braudel et Ernest Labrousse (dir.), *Histoire économique et sociale de la France* , Paris, PUF, 1976, t. II, p. 480.

10.

Raymond Aron, *Dix-Huit Leçons sur la société industrielle* , Paris, Gallimard, coll. « Idées », 1962, p. 98-99.

11.

Alain Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux usines Renault* , Paris, CNRS, 1955.

12.

Cf. la classification de Joan Woodward, qui admet comme la plus pertinente l'échelle allant de la production unitaire à la production en continu en passant par la grande série. On est très proche de la classification tourainienne. Cf. J. Woodward, surtout *Industrial Organization : Theory and Practice* , Londres, Oxford University Press, 1965.

13.

Ce dernier ouvrage a connu plusieurs éditions. La plus pratique est celle de la collection Marabout, qui a l'intérêt de contenir des éléments de la déposition de Taylor devant la commission de la Chambre des représentants : *La Direction scientifique des entreprises* , Paris-Verviers, Bibliothèque Marabout, 1957-1967, 319 p.

14.

F. W. Taylor, *op. cit.* , p. 43-45 ; cf. aussi p. 118-119.

15.

« Pour Taylor, chaque tâche a un temps ; il est possible de le déterminer scientifiquement. Pour Euverte (organisateur du travail, prédécesseur de Taylor), le temps est celui qui résulte de la négociation » (Bernard Mottez, *Systèmes de salaire et Politiques patronales* , Paris, CNRS, 1966, p. 130).

16.

F. W. Taylor, *op. cit.* , p. 79.

17.

Ibid. , p. 99-100.

18.

Ibid. , p. 125.

19.

Ibid. , p. 20.

20.

Ibid. , p. 82.

21.

La première obligation de la direction est constituée « par le rassemblement délibéré […] de la grande masse de connaissances traditionnelles qui, dans le passé, se trouvait dans la tête des ouvriers, qui s'extériorisait par l'habileté physique qu'ils avaient acquise par des années d'expérience. Cette obligation de rassembler cette grande masse de connaissances traditionnelles, de l'enregistrer, de la classer et, dans de nombreux cas, de la réduire finalement en lois et règles, exprimées même par des formules mathématiques, est assumée volontairement par les directeurs scientifiques. Plus tard, quand ces lois sont appliquées dans le travail journalier des entreprises, grâce à la coopération intime et cordiale de ceux qui appartiennent à la direction, elles entraînent invariablement, tout d'abord, une production unitaire beaucoup plus importante, qui est d'une qualité bien meilleure, ensuite l'entreprise peut payer des salaires plus élevés aux ouvriers et elle peut elle-même gagner un bénéfice plus important » *(ibid.* , p. 80). On ne saurait mieux définir la science, ses résultats et sa rigueur, qui a été incontestablement source de l'essor industriel. Mais on ne voit pas pourquoi il y aurait « coopération intime et cordiale », ni du côté de la direction qui devra faire appliquer le plus rigoureusement possible ses lois, ni du côté des ouvriers qui sont dépossédés des connaissances qu'ils avaient « dans leur tête ». La seule raison de la collaboration est le salaire : un salaire meilleur est-il le gage d'une bonne entente ? Évidemment non : condition sans doute nécessaire, ce ne peut être une condition suffisante, comme semble le penser Taylor.

3

Rationaliser le facteur humain ?

Le chapitre précédent a planté le décor où est apparu le premier organisateur de l'entreprise. Après Taylor, l'effort de rationalisation va se poursuivre jusqu'à nos jours car il est une condition du développement industriel. Les principaux ouvrages de l'organisation et de l'administration de l'entreprise vont se mettre en place. Mais l'application de l'idéologie taylorienne va déclencher une double réaction ; d'une part, contre les excès de la division du travail et contre ceux entraînés par la vision simpliste de l'individu charriée par le taylorisme ; d'autre part, contre l'idée de rationalisation au sens de la sacralisation de la solution proposée par les acteurs investis du label scientifique, ingénieurs et techniciens, directions et bureaux des méthodes. On va s'apercevoir que la rationalité n'est pas que le fait de ces derniers, qu'ils peuvent se tromper et que rationalité et connaissance sont aussi détenues par les autres acteurs de l'entreprise. Le tout sur fond de contestation sociale.

La psychologie naissante et la psycho-sociologie vont orienter les organisateurs d'abord dans la direction d'une meilleure connaissance de l'individu et du groupe. Cependant, même si la qualité de leurs apports est incontestable, ceux-ci resteront au seuil d'une analyse globale, au sens où ils ne parviendront pas à voir l'importance de l'interaction entre l'individu et le groupe, d'une part, l'organisation, de l'autre. Tout se passe comme si les premiers théoriciens avaient cherché à éviter l'analyse des jeux de pouvoir, se limitant à la connaissance de l'individu et du groupe en termes de relations humaines sans mentionner ni les conflits organisationnels, ni, à plus forte raison, ceux des classes sociales. Il faudra attendre l'école socio-technique et les prolongements les plus récents de la psychologie de l'entreprise, mais surtout l'avancée que constitue l'analyse stratégique, pour aborder l'organisation comme un construit et non comme le résultat de déterminismes individuels et collectifs.

Concrètement, l'effort de rationalisation et d'efficacité amorcé par Taylor s'est très vite heurté à de fortes résistances. Elles ont été globalement attribuées au « facteur humain » que les chercheurs et les praticiens ont tenté de rationaliser.

Avec les limites que l'on vient d'indiquer, et pour suivre le cheminement historique qui a amené à la constitution d'une véritable sociologie des organisations, on étudiera dans ce chapitre les trois principaux courants psychologiques et psycho-sociologiques que sont l'école des relations humaines, la théorie des motivations et l'école socio-technique. On y ajoutera l'étude des concepts clefs pour ces écoles que sont la participation et la satisfaction, ainsi que la motivation.

1. L'école des relations humaines[1]

Cette école est née d'une expérience célèbre suivie d'une grande enquête. Elle a donné lieu à une production théorique considérable suivie d'effets concrets notoirement moins importants.

A. L'expérience Hawthorne et l'enquête de la Western Electric

Les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company occupaient, en 1924, environ 29 000 personnes dans des usines de la banlieue de Chicago. On y fabriquait tout ce qui concernait les téléphones. Tous les corps de métier et les catégories socio-professionnelles y étaient représentés.

Malgré de bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux élevés (salaires supérieurs à la moyenne, restaurant d'entreprise, infirmeries et hôpital, services d'orientation, etc.) et bien que les salariés se disent en général satisfaits de l'entreprise, les signes de mécontentement comme l'absentéisme, le freinage, la mauvaise qualité étaient nombreux.

La direction, avec la collaboration de chercheurs de type universitaire, décida de faire un effort sur l'amélioration des conditions de travail, en commençant par l'éclairage, tout en vérifiant leur relation à la productivité. On décida donc d'améliorer l'éclairage d'un groupe d'ouvrières travaillant à la lumière artificielle, tout en observant un groupe identique, appelé groupe de contrôle, où l'éclairage ne changeait pas. Les deux groupes étaient au courant de l'expérience.

On observa que la productivité du groupe expérimental augmentait lorsqu'on améliorait l'éclairage, ce qui paraissait évident. Mais la productivité du groupe de contrôle augmentait aussi, ce qui l'était moins. L'amélioration de l'éclairage eut lieu à plusieurs reprises et chaque fois avec le même résultat : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Un chercheur eut alors l'idée de diminuer l'éclairage du groupe expérimental. Résultat encore plus inattendu : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Ce n'est que lorsque les ouvrières furent insuffisamment éclairées que la productivité baissa.

Il y avait donc autre chose qu'un problème d'éclairage, et plus généralement de conditions de travail, qui influait sur la productivité. Quoi ?

L'expérience de l'éclairage avait duré de novembre 1924 à avril 1927. On fit alors appel à une équipe de psycho-sociologues qui travailla pendant six ans sur le problème.

Ils commencèrent par l'enquête restée célèbre sous le nom d'enquête du *test room* ; un groupe d'ouvrières, volontaires, acceptèrent d'être isolées dans l'atelier pour continuer le même travail dans une pièce à part. On changea successivement un certain nombre de facteurs paraissant importants aux yeux de ces ouvrières, à savoir le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaire, etc.), les pauses durant le travail (une ou plusieurs, de durée différente, avec ou sans collation), les horaires (réduction des horaires, suppression du travail le samedi, retour à la situation initiale). Or, à chaque changement, dans quelque sens qu'il se fît, la productivité augmentait ou, plus rarement, stagnait. Au total, on obtint, à la fin de l'expérience qui dura près d'une année, une augmentation de productivité de 20 %.

La direction et les chercheurs étaient perplexes. Manifestement, les améliorations apportées aux conditions de travail d'abord, puis aux domaines sociaux objets de revendications de l'autre, n'entraînaient pas, par elles-mêmes, d'amélioration des comportements au travail. À quoi étaient dues les augmentations de productivité ?

B. « Effet Hawthorne », groupe et commandement

Deux facteurs apparaissaient avoir joué un rôle important. Tout d'abord, le fait que, dans les deux expériences, les ouvrières avaient été l'objet d'observation. Cela était évident dans le cas de l'éclairage, où l'évolution

des deux groupes était attribuable au fait que ceux-ci avaient été choisis pour une étude, demandée par la direction assistée par des membres de l'université de Harvard. Les ouvrières répondaient de la manière qui leur paraissait la mieux adaptée à ce que, dans leur esprit, souhaitaient les expérimentateurs. Elles se valorisaient ainsi. Le groupe de contrôle copiait son comportement sur le premier, parce qu'il se savait groupe choisi pour que l'expérience puisse se dérouler normalement. Le même comportement se manifestait dans l'expérience du *test room* où, quels que fussent les changements proposés, les ouvrières augmentaient la productivité aussi bien lorsqu'on introduisait des changements que lorsqu'on les annulait. On était en présence d'une réaction, nommée par la suite « effet Hawthorne », et que l'on peut résumer schématiquement en disant que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont dans une faible position dans l'entreprise. Ce résultat est tenu maintenant pour certain dans le milieu des chercheurs, qui, dans toutes leurs enquêtes, contrôlent l'effet Hawthorne. Ce résultat est cependant moins évident aux yeux des responsables d'entreprise, des hiérarchiques et, en général, de tous les acteurs : dans le cas d'une réorganisation, on doit toujours s'attendre à une réaction positive des personnes concernées, si elles se savent l'objet d'une observation dont le but formel est une amélioration de leurs conditions de travail. Beaucoup d'actions de réorganisation ont ainsi brillamment commencé avant, rapidement, de perdre leur élan initial. L'effet Hawthorne n'est généralement guère durable, ne serait-ce que parce qu'une expérience cesse d'en être une lorsqu'elle est généralisée.

En second lieu, les expériences de la Western Electric révélèrent l'importance de la vie de groupe et son influence sur le comportement de chacun de ses membres. Cela apparaissait clairement dans l'expérience du *test room*, où l'on s'aperçut d'une certaine unanimité dans le niveau de production des ouvrières. Quoi qu'il arrivât, en particulier lors des changements imposés, mais aussi à l'occasion d'un incident quelconque, les ouvrières produisaient chacune individuellement un nombre de pièces identique à celui des autres, sans même qu'elles se le disent. Il existait une norme informelle de production qui contraignait chacune à produire autant que les autres. Cependant, et c'est le second acquis à propos de la vie de groupe, chaque incident ou chaque tension entre des personnes provoquait un malaise qui retentissait sur le niveau de la production. Il y avait des jours

où « ça allait bien », d'autres où « ça allait moins bien ». Si, globalement, la production augmentait, incidents ou tensions avaient une incidence très nette sur son niveau. Une vie de groupe existait, sensible aux tensions, clivages, oppositions entre personnes, etc. Cette vie de groupe avait une influence très importante sur la production de chacune des ouvrières.

L'expérience du *test room* fut prolongée par une série d'autres expériences sur différents groupes et suivie d'une grande campagne d'interviews qui permit d'affiner les premiers résultats. On s'aperçut, en effet, que si le « moral » du groupe était un élément déterminant de ces résultats, ce moral, qui dépendait de l'entente entre les ouvrières, était également lié à leur relation à l'agent de maîtrise. Au fur et à mesure de l'avancement de l'expérience du *test room*, le rôle du contremaître se modifia. Il s'effaçait devant l'observateur pour les fonctions de contrôle et d'organisation et, finalement, ce dernier se substitua pratiquement à lui. À ce moment, point n'était besoin de commander et de contrôler les jeunes ouvrières : elles travaillaient spontanément mieux et davantage, et déclaraient ne pas avoir la sensation d'une fatigue supplémentaire. La fonction de contremaître devenait de conseil, de proposition et surtout d'écoute, plus que de commandement proprement dit. La campagne d'interviews mit fortement en valeur cette fonction d'écoute. Les chercheurs et la direction notèrent en effet un meilleur « moral » dans les ateliers où les salariés avaient été interviewés. Du coup, il apparut qu'un bon agent de maîtrise devait être un animateur de groupe, avec une importante fonction d'écoute, plutôt qu'un « chef » au sens traditionnel du terme. Son statut, le fait d'être responsable aux yeux de ses supérieurs de la bonne marche du groupe et d'avoir une délégation de pouvoir (formelle) pour le faire, ses compétences techniques, tout cela était insuffisant pour assurer sa réussite. Il fallait d'abord qu'il soit un *counsellor*, écouteur et conseiller à la fois.

Même si elles peuvent être utilisées dans un esprit manipulatoire, ces découvertes sont importantes. Elles ont concrètement montré, pour la première fois, l'effet du groupe sur le comportement de l'individu. Ce résultat a été prolongé par un ensemble de recherches centrées sur le groupe. Tout en s'inspirant d'autres écoles, en particulier de la psychanalyse, elles ont mis l'accent sur les liens affectifs à l'intérieur des petits groupes, la sociométrie, le psychodrame et le jeu de rôles, sur la dynamique des groupes, la vie des groupes (leadership, interaction, créativité dans les

groupes, etc.). J. L. Moreno (né à Bucarest en 1892, émigré aux États-Unis à trente-trois ans), Kurt Lewin (né en Prusse en 1890, réfugié aux États-Unis à quarante-trois ans) sont les initiateurs les plus célèbres de ces recherches. On ne s'attardera pas davantage sur l'analyse de ces travaux, dont les résultats seront repris plus bas à travers l'étude des concepts clefs de participation, motivation et satisfaction. D'autres résultats importants de l'enquête de Mayo restèrent curieusement inexploités après lui. On va le voir maintenant.

C. L'INTERDÉPENDANCE DES FACTEURS TECHNIQUES ET HUMAINS ET LES « LOGIQUES » DANS L'ENTREPRISE

La campagne d'interviews avait amené les enquêteurs à constater le désir, chez les ouvriers, de trouver un enracinement, quelque chose qui leur appartienne, auquel ils se sentent attachés et où ils aient une fonction, où ils voient le sens de leur travail et où ils sentent l'importance de ce qu'ils font. Faute de quoi, ils accumulaient fatigue et tensions, la première étant souvent plus l'effet d'une frustration que sa cause. Un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter. Il faudrait ajouter – mais l'école des relations humaines n'a pas été jusque-là – que cela arrive si ensuite il ne peut exercer un minimum de pouvoir sur cet environnement. Il ne faut pas seulement expliquer, intégrer et faire participer. Il est nécessaire également de considérer le salarié comme un acteur à part entière et lui laisser exercer un certain pouvoir. L'école des relations humaines n'a pas franchi ce pas, indispensable à la compréhension de l'action, on le verra plus bas.

Dotés de cette première approche de la participation, les chercheurs de la Western Electric dégagèrent plusieurs idées. D'abord, celle d'interdépendance des facteurs. La fonction de toute entreprise leur apparut comme étant double : créer un produit et « distribuer des satisfactions », selon leur expression. La première, de type économique, polarise toute l'organisation. À la seconde ne correspond rien. Or les deux sont interdépendantes, et on en a la preuve dans le fait que toute innovation technique entraîne des réactions du facteur humain. Il y a donc interdépendance des facteurs techniques et humains. Ne pas en tenir compte, c'est s'exposer à des échecs, et c'est ce qu'avait fait la direction de la

Western Electric. Les chercheurs insistaient sur le fait que, lorsqu'une innovation technique a été décidée, il faut :

– étudier les réactions prévisibles des ouvriers atteints par cette mesure ;

– prévoir et organiser les problèmes de réaction interpersonnelle dans les groupes ;

– donner des explications à tous les échelons.

Cette idée, qui peut apparaître assez élémentaire et évidente, ne fut guère exploitée par la suite. Pour une raison générale qui est le talon d'Achille de la théorie des relations humaines : elle ne considère pas le groupe comme un acteur à part entière. Elle le prend comme un élément dont la direction peut et doit prévoir et orienter les comportements. Il est donc nécessaire de bien connaître les mécanismes de fonctionnement des groupes pour agir sur eux, comme s'ils n'étaient pas capables de reconnaître eux-mêmes leur rôle dans l'entreprise et de s'y insérer dans un processus de négociation. L'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe pour mieux le connaître et mieux rationaliser sa conduite. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision.

Cette conception contribuera fortement à l'échec des meilleures intuitions de l'école. Les enquêteurs de la Hawthorne sont sans doute les premiers à avoir analysé l'entreprise comme système social. Ils reprochaient au taylorisme de n'avoir pas su voir que l'individu n'était pas déterminé seulement par l'appât du gain, que le définir ainsi revenait à en faire une abstraction, constamment menacé d'être dépouillé, dans son travail, de ce qui lui donne un sens. Ses traditions de culture professionnelle, ses habitudes de travail, ses relations interpersonnelles, tout était à la merci d'une mesure abstraitement décidée dans les « bureaux », assimilés généralement à la direction, ogre sans visage. Contre cela, ils proposaient de considérer l'entreprise comme un système social, c'est-à-dire un système d'activités individuelles au sein de relations sociales privilégiées. Il fallait tenir compte de ce système, connaître son fonctionnement pour mieux l'intégrer aux plans et aux prévisions de la direction, qui ne doutait pas de détenir seule la vérité sur le fonctionnement de l'entreprise.

Du coup, les enquêteurs, ayant bien typé deux modes de comportement différents, ceux des cadres et de la direction, d'une part, ceux des ouvriers,

de l'autre, les nommèrent raisonnement logique pour le premier, raisonnement non logique pour le second. Cet adjectif « logique » décrit l'esprit dans lequel baignent les relations humaines. La logique des rationalisateurs se décomposait en logique du coût et de l'efficacité. Celle des ouvriers, baptisée non-logique, relevait du sentiment, était mêlée de routines, de traditions, de signification sociale. Les enquêteurs constataient souvent les erreurs et l'échec de la logique de l'efficacité : par exemple, l'idée du salaire comme stimulant essentiel, sinon unique – idée taylorienne –, était une idée fausse dont les applications (salaire au rendement par exemple) échouaient le plus souvent. Il fallait absolument, concluaient les chercheurs, préserver le système non logique.

Mais celui-ci gardait son nom et sa connotation. La logique et la rationalité demeuraient entièrement du côté de la direction. Celle-ci devait intégrer dans sa rationalité le facteur humain. On n'était guère – ou mal – sorti du taylorisme, on le complétait plus qu'on ne le remettait vraiment en cause.

Il faut ajouter que l'enquête de la Western Electric avait été menée sans prise en compte réelle de l'environnement social (E. Mayo ne mentionne pratiquement jamais le syndicalisme), dans des situations humaines très particulières (groupe de jeunes femmes, sans expérience ouvrière) et dans une perspective déclarée d'aide au management. Ces critiques n'enlèvent rien aux acquis de cette recherche. Mais il fallait bien aller plus loin, ou ailleurs.

2. La théorie des besoins et des motivations

La théorie des besoins, traduite dans des termes psychologiques et psycho-sociologiques, alimente aujourd'hui la réflexion, le discours et l'action des promoteurs de nouvelles formes d'organisation du travail, directions d'entreprise, services du personnel, nombreux cabinets d'organisation. Un véritable courant poussant à la restructuration des tâches, à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail se dessine actuellement[2]. On ne peut dire qu'il se généralise dans les entreprises françaises, mais il a donné lieu à des expériences pilotes. Il est à la source des idées de groupes autonomes et d'enrichissement des tâches et, en partie, de celles de cercles de qualité, voire des groupes d'expression des lois

Auroux. Au stade de la théorie des besoins proprement dite, leurs promoteurs pensent répondre à des besoins de l'homme, besoins qualifiés souvent de « naturels » et que l'organisation antérieure de type taylorien étouffait. Ces promoteurs attendent de ces réformes un « épanouissement » de l'homme au travail qui se traduira par un comportement plus coopératif et plus productif.

Le plus célèbre théoricien de ce courant est **A. H. Maslow**. Il a bâti une théorie du besoin où celui-ci n'est plus défini comme la fuite d'un déplaisir ou comme une sensation. Il est indispensable à la vie de l'être humain. Son origine n'est pas seulement physiologique et instinctive, mais culturelle et sociale. Il naît autant de la nécessité de posséder ou de consommer certains objets pour vivre (besoins organiques) que des expériences sociales de l'enfant et de l'univers culturel de l'adulte. Ces besoins engendrent des motivations, raisons que l'individu se donne d'agir. A. H. Maslow affirme que les besoins sont hiérarchisés. Non pas qu'un besoin supérieur ne se manifeste pas tant que les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits, mais ce besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.

À partir de là, il propose une pyramide des besoins qui sont, dans l'ordre : besoins organiques, de sécurité *(safety)*, d'appartenance (*belongingness*, que Maslow lie souvent à *love*), d'estime *(esteem)*, de réalisation de soi *(selfactualisation)*. Les premiers priment les suivants, en particulier les besoins organiques. Ne sont importants que ceux qui ne sont pas encore satisfaits, en suivant la hiérarchie[3].

Les premiers, les besoins organiques, seraient, globalement, satisfaits dans la société actuelle, au moins aux États-Unis et dans les pays économiquement développés. On constate, en effet, disent Maslow et ses épigones, que les revendications de salaire cèdent la place progressivement à d'autres, du genre sécurité du travail, sécurité d'emploi. C'est bien la preuve, selon eux, qu'il y a un passage d'un niveau à un autre. Mais il est impensable de s'attaquer à ce second niveau tant que le premier n'a pas été résolu. Les directions d'entreprise seront donc bien avisées de s'assurer que les besoins de salaire sont relativement satisfaits avant de s'employer à résoudre ceux liés à la sécurité sous toutes ses formes : sécurité d'emploi, du travail, structures sécurisantes dans l'entreprise, etc. Affirmation qui, évidemment, ne laisse pas d'étonner.

Le besoin d'appartenance se réalise dans les mouvements de solidarité de classe, d'identification à sa classe. On y mettra le militantisme syndical, qui renforce le sentiment d'appartenance à sa classe et se fonde sur une solidarité active avec les camarades de travail. Mais, par contre, la promotion sera analysée comme un désir d'identification à un autre groupe social. Les deux sont une manière différente de vivre le besoin d'appartenance, toujours selon Maslow. À la limite, les classes sociales seraient analysées dans les mêmes termes.

C'est sans doute le besoin d'estime qui a le plus attiré l'attention. Il se divise en deux composantes, l'une individuelle d'estime de soi, l'autre sociale de prestige. L'estime de soi, dans le travail, s'épanouit de plus en plus difficilement en raison de la division du travail et, en particulier, de la parcellisation des tâches. En restructurant celles-ci, en faisant de l'enrichissement et de l'élargissement, des groupes autonomes, on satisfait donc un besoin déjà élevé dans la pyramide, on permet aux individus de s'épanouir davantage dans le travail. Quant à la composante sociale, le prestige, bien que non négligeable, elle joue dans le monde du travail un rôle moins important. En effet, la réussite technique est moins facile dans un univers de travail très parcellisé et techniquement très déterminé. L'importance du chef-d'œuvre des compagnons a baissé, et ceux-ci sont de moins en moins jugés sur leur réussite technique et de plus en plus sur des facteurs extra-professionnels, du genre niveau de formation, diplômes, etc.

Enfin, dans l'actualisation du moi, A. H. Maslow place un besoin à la fois mal déterminé et cependant fondamental, car il est au sommet de la pyramide. C'est celui de la réalisation totale de la personnalité, à la limite de la vocation personnelle de l'individu. Il représente le facteur le plus important, car en lui réside la synthèse la plus totale, celle d'avoir réussi sa vie.

Cette analyse a des fondements très pragmatiques et elle rejoint en partie la réalité. Il est tout à fait exact, par exemple, qu'une revendication de salaire est différente d'une recherche de plus d'intérêt au travail. Les grèves du ras-le-bol des OS ne traduisent pas la même revendication qu'une demande d'augmentation de salaire ; les conflits récents portant sur les conditions de travail ont été mal réglés lorsque les accords qui les concluaient ne portaient que sur les salaires et/ou les classifications. De ce point de vue, les analyses de Maslow reflètent donc la réalité et ont apporté un éclairage théorique

important, en ce qu'elles sont une tentative de casser l'image de l'*homo oeconomicus* dont le ressort principal de l'action est le gain d'argent. C'est l'image individuelle et collective de Taylor et du fordisme, mais aussi et surtout celle qui a été véhiculée par toute une tradition économique[4]. Le comportement de l'individu dans l'entreprise et, en général, dans le système social n'est pas explicable seulement en termes pécuniaires, mais il y a autre chose, la sécurité, l'estime et peut-être la réalisation de soi au travail, c'est-à-dire l'intérêt de celui-ci.

Mais le seul énoncé de cette dernière proposition fait apparaître deux limites à la théorie des motivations. La première est la traduction des fonctions psychologiques en enjeux sociaux, la seconde la hiérarchisation des besoins. Toute tension sociale exprime toujours plusieurs types de besoins qui n'interfèrent pas forcément de manière hiérarchisée et qui se traduisent socialement à travers des enjeux divers.

Dire que le besoin d'estime, par exemple, ne peut être vraiment satisfait que si les besoins organiques ou de sécurité le sont est quotidiennement démenti par l'expérience courante. On voit en effet des dépenses de prestige engagées par des individus alors que les besoins dits organiques ou de sécurité ne sont pas satisfaits. L'achat d'une voiture et, plus généralement, la fonction de celle-ci dans notre civilisation, par exemple, en est une illustration : cet achat, souvent à crédit, répond au moins autant, sinon davantage, à un besoin d'estime ou de prestige qu'à un besoin organique proprement dit.

De même, affirmer que des revendications nouvelles signifient que les anciennes sont satisfaites est doublement critiquable : c'est supposer que, dans l'expression d'une revendication, le facteur prépondérant est le besoin individuel, et non d'autres éléments comme le calcul économique, la stratégie individuelle ou des groupes sociaux, le changement de l'environnement, etc. D'autre part, c'est créer un déterminisme du comportement qui rappelle fâcheusement le behaviorisme. Faut-il rappeler qu'on ne peut rien fonder en sociologie sur des analyses qui excluent le fait social en le prédéterminant à partir de comportements individuels[5]?

Il reste que l'apport de Maslow a été une remise en cause de la conception trop mécaniste et trop exclusivement économiste des réactions de l'homme au travail. Cet apport a frayé la voie aux développements de D. Mc Gregor et de F. Herzberg.

Douglas Mc Gregor, autre représentant de l'école des motivations, cherche à élaborer une théorie de direction *(management)*, c'est-à-dire de « la manière de conduire les hommes ». En comparant les programmes de formation de dirigeants dans de très grandes sociétés américaines et l'évaluation de leur impact sur les formés, il conclut que les résultats de la formation ne sont que dans une très faible mesure le fruit de son contenu. Ils dépendent beaucoup plus de la conception que la direction se fait de la tâche de dirigeant : les dirigeants nouvellement formés changent leur mentalité et leur comportement non pas en fonction du contenu de la formation, mais de ce qu'ils savent de la politique de la direction et qui ressort à travers les programmes. Or cette politique est essentiellement fonction d'un ensemble d'hypothèses implicites sur la nature humaine et sur les comportements individuels qui en découlent. D'où l'énoncé de la célèbre théorie X, comprenant trois hypothèses *(assumptions) :*

- 1. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
- 2. À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- 3. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

L'auteur met en relief, d'une manière essentiellement pragmatique et par observation empirique, que ces principes de direction sont constitués d'un ensemble de principes indémontrables, non explicites, qui ont valeur d'absolu et qui servent de fondements aux programmes de formation. Il retrouve ainsi toute la théorie sociologique classique des prénotions et de l'opinion : dans le domaine des sciences humaines, l'opinion commune se donne le plus souvent pour discours scientifique et ne cherche pas à contrôler les premiers principes de ce qu'elle croit être la connaissance[6].

Mais la démonstration de Mc Gregor va au-delà. Les principes de direction en question sont les seuls qui « passent » auprès des futurs dirigeants et qui sont retenus par eux, alors même qu'ils ne sont qu'implicitement contenus dans les programmes de formation. C'est toute une théorie de la formation qui nous est livrée ici : son contenu joue un rôle faible, sinon nul, en comparaison de l'influence des thèmes implicites des formateurs et surtout des modèles auxquels les formés cherchent à s'identifier. Ce n'est pas le contenu des programmes qui joue un rôle important dans la formation, mais l'idéologie des formateurs et surtout les modèles de référence. Intéressante remarque sur les résultats de la pédagogie… Sans la nommer, Mc Gregor développe ici une analyse de type stratégique. Dans une formation, le formé apprend et retient le contenu de la formation, non pas tant en fonction de l'intérêt intrinsèque de cette formation, ni de la qualité de la pédagogie, mais en fonction de l'utilité de cette formation dans une stratégie personnelle. Le formé utilise la formation. Il change de mentalité et de comportement, pour plaire à sa direction et faire carrière.

Cependant, après cette présentation de la théorie X, l'auteur propose de nouvelles *assumptions* radicalement opposées aux premières, celles de la théorie Y : elles s'opposent point par point à celles de la théorie X, au moins pour les quatre premières. À titre d'exemple, voici la première : la dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.

Mais la théorie Y n'est pas mieux fondée que la théorie X. L'intérêt de l'ouvrage de Mc Gregor est de révéler l'idéologie qui sous-tend une certaine pratique du management. Mais il n'a pu expliquer les raisons de cette idéologie du *top executive* car il n'a pas voulu l'aborder comme rationalisation d'une pratique. La théorie X justifie des comportements autoritaires et non participatifs, une certaine conception de l'autorité et de l'exercice du pouvoir. Il faudra l'analyse stratégique pour étudier l'idéologie en ces termes. Mc Gregor n'a pas voulu ou n'a pas pu le faire, prisonnier de la théorie des besoins et motivations.

L'influence de **F. Herzberg** a été beaucoup plus importante parce que, sans doute, ses conclusions avaient une portée pratique immédiate.

Partant des mythes actuels concernant la nature de l'homme, il en relève deux principaux, d'origine religieuse, le mythe d'Adam et celui d'Abraham. Adam a été créé avec tous les attributs de la perfection, mais, lorsqu'il eut mangé du fruit de l'arbre de connaissance, Dieu l'expulsa du Paradis terrestre. « Deux mille ans d'enseignements ont convaincu des multitudes que lorsque Adam eut été chassé du Paradis, l'humanité était condamnée, pervertie, enchaînée à une vie de douleur. De cette notion de culpabilité de l'homme, il découle que la vie a pour raison d'être d'expier par la souffrance la chute d'Adam. Son aspiration première est par conséquent d'échapper à la multitude des circonstances génératrices de maux qu'il rencontre dans son nouveau milieu d'aliénation. » Quant au mythe d'Abraham, il est radicalement opposé au premier : « La seconde définition de l'homme, telle que résumée en Abraham, peut être interprétée comme signifiant que l'homme est un être de ressources, qu'il a reçu des virtualités innées, et telles que Dieu l'a choisi pour être son émissaire ici-bas[7]. »

On aboutit alors au schéma suivant :

$$\frac{\text{Animal-Adam – Échapper aux maux dus au milieu}}{\text{Humain-Abraham – Aspirer au développement par ses accomplissements}}$$

les deux facteurs étant indépendants : chaque individu est à la fois Adam et Abraham.

L'homme éprouve donc deux sortes de besoins, son instinct animal d'échapper à la douleur et son aspiration humaine à grandir psychologiquement. À partir de là, Herzberg a fait de nombreuses enquêtes empiriques qui lui ont permis de déterminer cinq facteurs de satisfaction au travail : les accomplissements *(achievement)*, la reconnaissance *(recognition for achievement)*, le travail proprement dit *(work itself)*, la responsabilité et l'avancement. Ces facteurs apparaissent rarement dans des circonstances de mécontentement. Mais ils entraînent des changements d'attitude durables s'ils sont satisfaits. Les facteurs de mécontentement sont : la politique de

l’administration de l’entreprise, le supérieur (qualités et défauts), la rémunération, les relations entre les personnes et les conditions de travail. Ils n’engendrent qu’« un mécontentement limité au travail proprement dit », n’ont comme effet que des changements d’attitude de courte durée. Herzberg appelle les premiers « facteurs valorisants » décrivant les relations de l’homme avec ce qu’il fait, les seconds « facteurs d’ambiance » (ou d’hygiène) décrivant les relations au milieu avec lequel il travaille. Herzberg applique cette théorie du travail dans l’entreprise en faisant de l’enrichissement des tâches *(job enrichment)* et des groupes autonomes. Deux exemples sont devenus célèbres[8].

> « La première concerne des secrétaires de la Bell Telephone Co, exécutant un travail d’un niveau assez élevé, pour répondre aux questions des actionnaires de la société. Après une formation très coûteuse, de six mois, elles étaient sélectionnées. Leurs lettres étaient programmées selon des formules préétablies, et vérifiées deux fois par des surveillants. Le moral de ces secrétaires était bas, l’absentéisme élevé ; la moitié des lettres contenaient des erreurs. Les diverses mesures “d’ambiance” : augmentation du salaire, surveillance supplémentaire, aménagement du lieu de travail, n’y changeaient rien. On décida donc de changer les fonctions de ces secrétaires : selon sa capacité, chacune d’entre elles devint experte dans une matière particulière, pour laquelle elle conseillait les autres. Les lettres furent envoyées directement au courrier, sans relecture. Chaque secrétaire rédigeait ses lettres personnellement, les signait. Le travail de la journée était organisé par les secrétaires elles-mêmes. Les résultats furent, dans les premières semaines qui suivirent, une baisse sensible de la productivité. Puis la productivité remonta très au-dessus de son niveau initial et permit à la compagnie d’économiser, en vérifications et en réécriture des lettres, 558 000 $. Les lettres ne comportaient pratiquement plus d’erreurs. »
>
> « Autre expérience : l’enrichissement des fonctions des installateurs de téléphone, également à la Bell Telephone Co. La fonction d’installation du téléphone était initialement répartie entre le service des commandes, celui de la fonction des fils et celui de la vérification. L’ensemble

> fonctionnait mal, avec de multiples réclamations. On fusionna l'ensemble des tâches, une seule personne étant responsable, pour un même client, de l'inscription des commandes, du raccordement, de la vérification et des contacts ultérieurs avec ce client. Résultat : le nombre des heures supplémentaires baissa de 1 000 à 500, les erreurs de 13 à 3 %. La productivité doubla. Au lieu de dire à leur femme en rentrant chez eux : "Sais-tu ce qu'on m'a fait faire ?" constate Herzberg, ces hommes pouvaient enfin dire : "Sais-tu ce que j'ai fait ?"[9] »

À partir de la théorie des motivations, Herzberg propose une meilleure organisation qui simplifie les schémas de communication. Ces exemples illustrent la thèse de la déperdition d'information et d'un dysfonctionnement bureaucratique. Dans le cas des secrétaires, quatre sources d'information et de décision se superposaient pour une même action : le programmeur des lettres qui a rédigé la formule standard, la secrétaire, les deux surveillantes, plus la personne chargée d'organiser le travail. Ce fractionnement dilue l'information, rend la décision beaucoup plus difficile et donc augmente les sources d'erreur. Un bon organisateur, attentif à réduire les circuits de communication et à rapprocher au maximum les lieux de décisions des lieux d'exécution, aurait abouti à la même décision.

Que cette nouvelle organisation rende momentanément certains individus plus « satisfaits » de leur travail et que les résultats en soient une amélioration de la productivité, ce résultat ne démontre pas la validité de la théorie valorisant-ambiance. Celle-ci est, sans démonstration, fondée sur le postulat, non explicite, du développement individuel par le travail. En bon disciple de Maslow, Herzberg part de la théorie des besoins, dont le sommet est constitué par la réalisation de soi. Or il entend montrer que cette réalisation se fait dans le travail. Les références bibliques utilisées[10] le montrent ainsi que les préliminaires à sa recherche : « Ma tâche consiste à proposer une définition des besoins globaux de l'homme qui soit compatible avec le monde du travail[11]. » L'homme s'épanouit en développant ses capacités de créateur, c'est-à-dire que le travail est par excellence le lieu de l'épanouissement humain. Herzberg va tenter de démontrer ce postulat dans ses enquêtes. Il cherchera à prouver que l'homme peut et doit se réaliser dans son travail, parce que son hypothèse de départ l'affirme.

De plus, Herzberg ne montre pas que les valorisants ont les résultats constatés en raison d'une référence à l'aspiration humaine à grandir psychologiquement (mythe d'Abraham). Il constate qu'à une meilleure organisation les travailleurs répondent par une productivité élevée. Où est la preuve apportée à la théorie des valorisants ?

Mais si la rigueur du raisonnement de Herzberg ne nous paraît pas démontrée, son apport réside en deux points. Premièrement, il réhabilite la motivation au travail, exclue pratiquement de la pensée taylorienne et de la théorie des relations humaines. Depuis ses travaux, les directions d'entreprise ont admis que l'homme pouvait s'intéresser au travail qu'il exécutait. Découverte dont on peut penser qu'elle est un peu tardive, mais enfin découverte quand même. Sans doute est-elle tout autant le résultat de conflits sociaux ou, plus précisément encore, du rejet par les OS de leurs conditions de travail de plus en plus fragmentées et parcellisées, ce rejet se traduisant par l'absentéisme, le turnover, l'appel aux travailleurs immigrés, etc. Il reste que Herzberg a traduit cette réaction dans un langage humaniste audible aux directions d'entreprise. Il a servi de diffuseur de l'idée de réorganisation du travail. Du coup, il se passe plus facilement quelque chose au niveau des organisations du travail, même si ce qui se passe est chargé de beaucoup d'ambiguïté.

En second lieu, les thèses de Herzberg ont contribué à modifier les excès de la division du travail et du pouvoir omnipotent des bureaux des méthodes. Ses propositions vont au-delà des conditions de travail proprement dites et remettent en cause les organisations elles-mêmes. La théorie des motivations a abouti à minorer l'importance des changements des conditions de travail pour mettre l'accent sur ceux de l'organisation du travail. Redonner aux exécutants davantage de capacité d'organisation, c'est retirer ce pouvoir aux bureaux fonctionnels centralisés du type bureau des méthodes. Cela ne signifie pas, bien évidemment, que ce retrait de pouvoir remontera jusqu'aux directions ; de ce point de vue, l'ambiguïté de la théorie des motivations est grande : elle prêche contre le taylorisme pour une organisation plus « humaine », mais ce changement aboutit le plus souvent à renforcer aussi le pouvoir général des directions d'entreprise, allant dans certains cas jusqu'à éliminer l'influence syndicale, cette perspective politique n'étant pas absente de l'application de la théorie des motivations, peut-être même aussi de son élaboration.

3. Qu’est-ce que la satisfaction ?

La théorie des besoins a eu une fonction pédagogique, s’inscrivant dans une stratégie sociale. Écrite et développée par des consultants et des organisateurs à l’usage des cadres de direction, elle ne nous livre que des affirmations incertaines sur la nature humaine. Elle paraît être bien plus un outil aux mains des directions d’entreprise, outil de persuasion pour appliquer de nouvelles politiques de personnel. En effet, leur problème est de faire prendre conscience au reste de la direction de la nécessité de changer les vieilles méthodes. Or, dans ce domaine où la prévision est difficile et incertaine (il n’est jamais facile d’implanter une nouvelle organisation ni de prédire avec certitude ses résultats), où il est plus facile de s’accrocher aux méthodes connues et expérimentées que d’innover, un changement a de meilleures chances d’être mis en œuvre s’il s’appuie sur une doctrine reçue dans le milieu. L’humanisme en même temps que la rigueur apparente de la théorie des besoins jouent ce rôle[12].

Cette fonction pédagogique et stratégique est d’autant plus nécessaire que les changements n’ont pas fait la preuve de leur efficacité économique, et qu’ils ne peuvent pas le faire pour les raisons méthodologiques que nous avons développées en partie et que nous allons reprendre. Nous traiterons successivement ces deux points.

Les changements introduits dans la perspective de la théorie des besoins, et qui ont nom enrichissement, élargissement, autonomie, sont loin d’avoir fait la preuve de *leur efficacité* en tant qu’ils répondaient à et satisfaisaient des besoins des travailleurs[13]. Toutes les analyses convergent pour montrer que, dans les cas où une amélioration de productivité a été constatée, elle est attribuable à un changement de l’organisation plutôt qu’à une satisfaction des besoins de l’individu ou à un lien entre les deux. La restructuration du travail doit, pour réussir, s’appuyer sur deux idées fondamentales : le desserrement des contraintes superflues et la mise en valeur des aptitudes et capacités individuelles[14]. La question n’est pas de rendre les gens heureux en leur donnant accès aux décisions, mais d’organiser leur travail de manière à valoriser leurs capacités. Il faut être attentif à ne pas confondre la satisfaction – plus « relations humaines » – et la réalisation de soi.

Le lien entre satisfaction et productivité a beaucoup été étudié sans résultats : « Que le travailleur satisfait est par là même productif, les

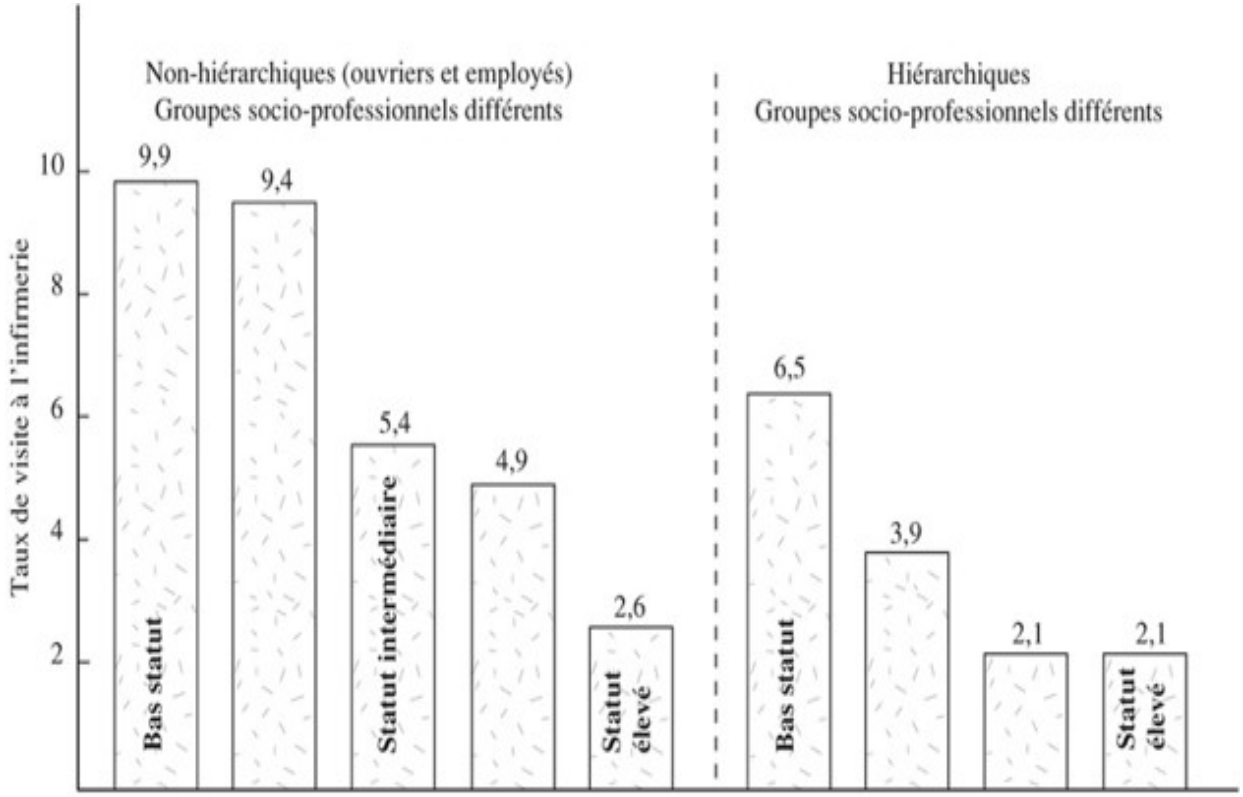
psychologues ont, environ au bout de trente années de recherche, dû avouer qu'ils n'avaient pas abouti à grand-chose[15]. » Si certaines enquêtes – mais pas toutes, loin de là – ont montré des corrélations positives, le sens des relations de causalité n'a jamais été clair entre le moral des travailleurs et la productivité : on n'a jamais su qui causait quoi et réciproquement[16]. Ce qui semble acquis est un certain lien entre l'insatisfaction (c'est-à-dire les personnes disant très généralement et vaguement que leur travail leur déplaît), le turnover et l'absentéisme. Mais aucun entre satisfaction et productivité. Parce que, fait remarquer Tannenbaum, il faut distinguer satisfaction et motivation : « Dans la mesure où ses besoins sont satisfaits, une personne n'accomplira pas forcément son travail. »

D'autre part, un travail dit intéressant, qui est un travail mieux maîtrisé, peut permettre à l'individu de se satisfaire lui-même et non pas l'organisation. Il se peut alors qu'il existe contre elle, ou au moins plus indépendamment d'elle. Il ne se traduit pas forcément par une plus grande docilité aux objectifs de celle-ci. Sa réponse est toujours stratégique – individuelle ou de groupe – et non pas déterminée dans une relation du type : « moi, organisation, te satisfais en te proposant un meilleur travail – toi, ouvrier, tu me donnes la productivité et la non-agressivité que je recherche ».

Une enquête sur la satisfaction a mis en évidence la liaison entre des réactions psychologiques individuelles et une structure sociale. Les OS se déclarent moins satisfaits, vont plus souvent à l'infirmerie, tombent plus souvent malades que les cadres, ce qui tendrait à confirmer le lien entre réactions individuelles et structure sociale. Ce qui est vrai, mais comment l'interpréter ? Quand on est de statut élevé, on a moins une conduite de malade ? Mais cela n'est pas entièrement vérifié. Comme on le voit sur le graphique ci-après[17], les cadres de statut bas ont un indice de fréquence de visite à l'infirmerie nettement plus élevé que les ouvriers et employés de statut intermédiaire ; les pentes des deux histogrammes sont très proches. Tannenbaum n'explique pas vraiment cette situation, se contentant de dire que le score des hiérarchiques de bas statut peut être dû à une augmentation de responsabilité donnant naissance à des soucis ou à des tensions *(« this increase [in responsability] could be a source of worry or tension leading to health problems for some supervisors »)*. Il nous semble que c'est ne donner qu'une partie de l'explication : la réaction des hiérarchiques, comme celle

des ouvriers-employés, ne renvoie pas seulement à une « frustration d'autosatisfaction » ni à l'insatisfaction de besoins importants même si cette frustration et cette insatisfaction existent.

Fréquence de visite à l'infirmerie de hiérarchiques et de non-hiérarchiques appartenant à plusieurs catégories socio-professionnelles



Les hiérarchiques de bas niveau ne réagissent pas à une même quantité d'autorité, à un statut ou à une qualification prise en elle-même, mais à une autorité, à un statut ou à une qualification relatifs à ceux qu'ils considèrent comme leurs pairs. Leurs réactions sont stratégiques. De plus, les conditions particulières à l'entreprise, et donc le poids et les objectifs du groupe social dans lequel ils sont, orientent ces réactions dans un sens particulier.

Les enquêtes sur la satisfaction ne peuvent pas expliquer les réactions ouvrières, d'une part parce que la satisfaction est le résultat d'une multitude de variables, et d'autre part parce qu'après l'expression du sentiment de satisfaction vient la décision de l'action, qui relève d'une analyse où cette expression ne rentre que pour une petite part. Guy Roustang, se fondant sur

une multitude d'enquêtes antérieures, montre que les réponses aux enquêtes de satisfaction ne peuvent pas se comprendre en dehors d'un modèle explicatif[18]. Il en propose un où les caractéristiques individuelles et l'environnement social de l'individu (venant du milieu social, non de l'entreprise) expliquent l'orientation au travail (instrumentale ou expressive ; importance accordée au salaire, à la vie hors travail par rapport à la vie de travail). Cette orientation au travail explique, avec les composantes de la vie de travail et les caractéristiques de l'entreprise, le bilan d'ensemble entre ce qui est attendu du travail et ce qui est obtenu par l'individu. C'est ce bilan d'ensemble qui explique la satisfaction. Et l'auteur propose de valoriser les enquêtes directes dans l'établissement ou dans l'atelier par rapport aux enquêtes par questionnaire au niveau national. C'est déjà, en effet, tenter de cerner une réalité globale en se rapprochant des conditions de travail réelles de l'individu et du groupe. Même si nous ne sommes pas très sûr de la pertinence de certains points du modèle explicatif (l'orientation au travail – instrumentale ou expressive – est-elle indépendante des caractéristiques de l'entreprise dans lesquelles rentrent le niveau technologique, le type de commandement, les relations professionnelles, etc. ?), l'intérêt de cette critique des enquêtes sur la satisfaction est double : mettre en relief la difficulté de leur explication, proposer la multiplication des enquêtes directes.

La notion de satisfaction se situe à un niveau de généralité où il s'agit de trouver un concept assez vaste pour englober une réaction elle-même très générale. Le rejet du travail, la baisse de la qualité du travail et les tensions sociales sont des comportements que l'on cherche à expliquer globalement. Les travailleurs dont le niveau d'instruction s'élève et qui vivent dans un environnement où le travail n'est plus considéré comme une obligation absolue sont supposés avoir des attentes nouvelles par rapport à lui, et leur insatisfaction le prouve. Celle-ci est alors une manière commode de nommer des causes extrêmement générales et d'orienter les recherches vers des comportements individuels. Cette voie paraît condamnée et de moins en moins utilisée[19]. Par contre, les questionnaires sur la satisfaction commencent à être utilisés comme instrument de diagnostic sur des problèmes précis du genre : détecter les nouveaux problèmes qui font question dans un atelier, évaluer la perception de la qualité de vie au travail, etc. On fait donc de la notion de satisfaction non pas un usage explicatif

mais un instrument de connaissance et de mesure du malaise d'un groupe bien déterminé, en liaison avec d'autres instruments de mesure. À ce niveau, l'usage de la notion de satisfaction peut être utile et rendre des services, mais seulement pour connaître certains nouveaux problèmes concrets dans un lieu bien déterminé.

Mais alors la théorie des besoins doit renoncer à cette prétention sociologique naturaliste que, nous l'avons vu, lui ont attribuée certains psycho-sociologues. Elle fournit une typologie intéressante au service d'un instrument de mesure, ce qui n'est pas négligeable mais en définit bien les limites.

Nous n'avons guère abordé deux autres aspects importants de la théorie des besoins, ceux par lesquels elle est peut-être plus connue : son usage dans la théorie économique et dans la perspective humaniste. Les économistes connaissent les besoins à travers la demande sociale qui les exprime ; entendus en ce sens, ces besoins permettent de prévoir des comportements de consommateurs, pas de déterminer les réactions des producteurs face au système de pouvoir dans l'entreprise. Ils ne concernent donc pas directement notre sujet, sauf par le biais du modèle de l'*homo oeconomicus* dominant qui est au fondement des théories économiques, avec sa variante de l'*homo aequalis*. Comme nous ne cherchions pas non plus à faire une analyse exhaustive de la théorie des besoins, nous n'avons pas non plus analysé la perspective humaniste. Celle-ci a utilisé la théorie des besoins dans une approche philosophique de l'homme en société qui ne dit rien sur les phénomènes de l'organisation.

---

1. Ce courant a inspiré un très grand nombre de publications, et chaque ouvrage de psychologie ou de sociologie industrielle ou des organisations y fait référence. L'enquête de la Western Electric et ses résultats ont été publiés par W. J. Dickson et J. F. Roethlisberger, *Management and the Worker* , Harvard University Press, 1938. Elton Mayo a publié lui-même principalement *The Human Problems of an Industrial Civilization* , Londres, Macmillan, 1933, et *The Social Problems of an Industrial Civilization* , Londres, Routledge et Kegan Paul, 1949. En langue anglaise, une bonne vue d'ensemble des questions traitées dans ce chapitre est donnée par J.A.C. Brown, *The Social Psychology of Industry* , Londres, Penguin Books, 1re éd. 1954, 20e éd. revue et corrigée, 1980. En langue française, la meilleure initiation, à la fois précise et ouverte à un large public, est celle de G. Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel, op. cit.*

2.

A. H. Maslow, *Motivation and Personality* , New York, Harper and Row, 1954. – D. Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise* , Mc Graw Hill, 1960 ; trad. fr. *La Dimension humaine de l'entreprise* , Paris, Gauthier-Villars, 1969, 2e éd. 1971. – F. Herzberg, *The Motivation to Work* , Cleveland, World Publ. C., 1959, et *Work and the Nature of Man* , Cleveland, World Publ. C., 1966 ; trad. fr. *Le Travail et la Nature de l'homme* , Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971, 2e éd. 1972. – Pour une lecture critique de l'ensemble de ces théories, nous nous permettons de renvoyer à notre thèse, *L'Appropriation du travail* , Paris, 1979.

3.

Proposition qui revient alors à ceci : il faut d'abord satisfaire le besoin inférieur avant de s'occuper du supérieur. On retrouve là la notion de progrès linéaire : il y a toujours un « après » qui, par définition, est mieux que l'« avant ».

4.

Image qui demeure toujours présente, sans doute parce qu'elle est au fondement de toutes les théories économiques développées dans le monde occidental, marxismes compris. Cf. L. Dumont, *Homo aequalis, op. cit.*

5.

L'absence de référence à des auteurs classiques est d'ailleurs tout à fait étonnante dans l'œuvre de Maslow. – Bronislaw Malinowski, par exemple, notait déjà que la réponse à un besoin élémentaire se faisait par l'intermédiaire d'une institution qu'il nomme culturelle et qui englobe beaucoup plus que le besoin en question. « La nutrition s'accomplit dans et par l'organisation », elle entraîne un comportement réglé, la mise en œuvre de principes d'éducation et de l'autorité. Cf. *Une théorie scientifique de la culture* , Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points », 1970, chap. « Besoins élémentaires et réponses culturelles », p. 78-100.

6.

Nous renvoyons ici aux textes célèbres : E. Durkheim, *Les Règles de la méthode sociologique, op. cit* ., en particulier le chap. I, « Qu'est-ce qu'un fait social?» et G. Bachelard, *La Formation de l'esprit scientifique, op. cit* ., en particulier les paragraphes du chap. I consacrés à la connaissance du réel en termes d'obstacle. Cf. *supra* , encadrés p. 22 et 27.

7.

Le Travail et la Nature de l'homme, op. cit. , 3e éd., p. 35.

8.

Cf. le compte rendu d'une journée d'études animée par F. Herzberg, in *Liaisons sociales* , série R, « Problèmes humains du travail », no 7/22, 27 janv. 1972.

9.

Cf. Liaisons sociales, op. cit., p. 3-4.

10.

Cette thèse (le développement de l'homme par le travail) est admise aujourd'hui dans la théologie catholique, où la théorie opposée a longtemps dominé ; on y est passé d'une vision adamique à une vision abrahamique. Cf. Marie-Dominique Chenu, *Pour une théologie du*

travail , Paris, Éd. du Seuil, 1955, et le regard critique de l'auteur sur cette thèse, « Trente ans après », *Lumière et Vie* , n° 124, août-oct. 1975.

11.

Le Travail et la Nature de l'homme, op. cit. , 2e éd., p. 16.

12.

La référence au naturel, aux besoins, est sans doute un mode d'analyse habituel des classes dominantes. Elles naturaliseraient les comportements des classes dominées, peut-être pour expliquer leur propre place par des qualités, elles aussi naturelles. Ce constat a été souvent fait, et c'est en ce sens que nous lisons les remarques d'Alain Touraine, *Production de la société* , Paris, Éd. du Seuil, 1973, p. 66-67.

13.

Sur la question des résultats économiques, l'ouvrage de Henri Savall, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations* , Paris, Dunod, 1975, est celui qui a cherché à faire le point en la matière. L'auteur, qui continue ses recherches, ne cache pas son « parti pris » d'étude : il repose sur l'hypothèse que « les nouvelles formes d'organisation du travail sont supérieures, *y compris du point de vue économique* , aux formes traditionnelles. Il importe de rappeler ici que parti pris et jugement de valeur ont une place légitime dans la démarche d'intention scientifique… » (p. 14). L'ouvrage est un plaidoyer en faveur de l'analyse économique des organisations et un acte de foi dans les résultats bénéfiques – tant au point de vue économique qu'humain – de leurs nouvelles formes.

14.

A. Lucas, « L'amélioration des conditions de travail », *Management-France* , nos 5-6, mai-juin 1975. A. Lucas était chef du département « Conditions de travail » de la Régie nationale des usines Renault.

15.

S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization* , Londres, Tavistock, 1966 (nous citons d'après la 6e éd. de 1969), p. 35. Le titre de la collection est « Behavioral science in industry series » ; il s'agit bien de behaviorisme.

16.

Cf. J. Tiffin et E. Mc Cormick, *Psychologie industrielle* , Paris. PUF, 1967 (adapt. de R. Sainsaulieu) : « De toutes ces études contradictoires, il est seulement possible de conclure qu'il existe certaines sortes de circonstances dans lesquelles la satisfaction est due aux résultats du travail et qu'il existe d'autres cas où cela n'arrive pas » (p. 374).

17.

S. Tannenbaum, *op. cit.* , p 43.

18.

Guy Roustang, « Enquête sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail?», *Revue internationale du travail* , vol. 115, n° 3, mai-juin 1977, p. 295 *sq.*

19.

Cf. la mise au point de Jerome E. Thurman, « La satisfaction au travail : aperçu international », *Revue internationale du travail* , vol. 116, n° 3, nov.-déc. 1977, p. 271-292.

4

De l’individu à la fonction

1. Participation et intégration

École des relations humaines et théorie des motivations se caractérisaient donc par une triple perspective : techniciste, car c’est l’organisateur qui pense le travail des individus et non eux-mêmes, individualiste, car il s’agit de l’épanouissement des besoins de chacun, humaniste, car elles disent explicitement vouloir l’épanouissement et le bonheur de l’homme. La réalisation de ces objectifs rendra l’organisation plus harmonieuse et plus efficace. Ces écoles ont beaucoup utilisé les concepts de participation et d’intégration pour améliorer le fonctionnement de l’organisation, plus précisément encore les difficultés d’adaptation au changement et l’existence des groupes informels. Comment faire pour surmonter le fait, fréquemment constaté, que l’individu et le groupe résistent au changement ? Comment comprendre l’existence de groupes informels dans les organisations, à quels besoins correspondent-ils et comment mieux les intégrer dans les organisations ?

Les groupes informels qui font « exception à la rationalisation officielle » parce qu’ils sont fondés sur des rapports non liés à l’exécution du travail[1] ont toujours existé. Artisans et ouvriers de métier dans les fabriques du XIXe constituaient, sur les lieux de travail, des univers relativement libres où les liens particuliers interféraient avec ceux du travail. Le système professionnel des débuts de l’industrialisation l’acceptait puisqu’il se contentait de négocier un résultat, un prix de travail, pour une quantité de produit, sans imposer une rationalisation du travail. Lorsque l’organisation veut rationaliser, le rôle des groupes informels change : ils peuvent s’y opposer et les entreprises vont tenter de les intégrer. Ce faisant, elles ne leur reconnaissent plus la capacité à négocier.

D’où viennent ces groupes primaires (au sens de petite taille, avec relations directes de personne à personne), non prévus dans l’organisation, spontanés et stables, vivant en marge ? À quelles nécessités répondent-ils ? Il y en aurait trois. Deux semblent venir de l’organisation elle-même, qui sécréterait ces groupes comme une nécessité à sa survie : « Toute organisation a besoin d’échanges d’informations et de rapports entre membres, plus libres et plus simples que ceux qu’elle permet officiellement ; ensuite, la motivation de ses membres se renforce et s’éprouve dans le contact direct et, de préférence, hors des formes officielles[2]. » La troisième nécessité vient du groupe lui-même, pour lequel ces relations informelles servent de défense et de protection contre l’organisation.

Reprenons les deux premiers points. Il est certain que, lorsque se créent des courants d’informations et d’échanges plus libres et plus simples que ceux officiellement permis par l’organisation, celle-ci peut y trouver son compte. Dans les groupes autonomes, elle laisse les ouvriers s’organiser eux-mêmes librement. Retrouvant la technique antérieure à la rationalisation taylorienne (mais dans un univers technique beaucoup plus rationalisé), elle négocie avec le groupe une certaine quantité de travail ou, mieux, de produit, et laisse celui-ci libre de s’organiser pour y parvenir. Ce faisant, elle fait l’hypothèse de l’unité et de la capacité du groupe, hypothèse qui se fonde sur l’intérêt préférentiel du groupe pour une auto-organisation plutôt que pour l’organisation traditionnelle. Cet intérêt existe le plus souvent, mais pas toujours : assez fréquemment des groupes ont refusé l’organisation en autonomie. Ce refus montre que l’autonomie proposée ne correspond pas aux objectifs du groupe ouvrier. On constate en effet qu’il n’est pas vrai que tous les groupes cherchent toujours à s’approprier en commun des éléments de l’organisation ; l’autonomie ne correspond pas à grand-chose pour certains groupes. Ou alors, les individus préfèrent garder leur système de relations qui fonctionne de manière satisfaisante dans l’organisation traditionnelle. En dehors des aspects stratégiques globaux (augmentation de productivité, licenciements, politique antisyndicale de la direction, etc.) et donc de l’adhésion à, ou du rejet de, la politique de l’entreprise, l’échec de la plupart des groupes autonomes vient soit d’un très grand individualisme et donc d’une absence

de groupe – on préfère ne pas avoir à s'entendre entre collègues –, soit au contraire d'une très grande entente du groupe qui, gardant son fonctionnement ancien et disposant donc déjà d'une certaine autonomie, trouve les avantages des groupes autonomes trop minces. Il reste qu'un certain niveau de liberté d'échanges et de rapports paraît utile au bon fonctionnement de l'entreprise : le mouvement actuel de nouvelles formes d'organisation du travail le montre bien : cette liberté « assouplit donc et complète les relations bureaucratiques » ; elle a un rôle fonctionnel.

Ce résultat est-il atteint parce que chacun a mieux le sentiment d'être à sa place[3]? Peut-être, mais poser la question dans ces termes très fonctionnalistes n'est-ce pas déjà en induire la réponse ? N'est-ce pas poser en termes individuels une action qui serait d'abord une action de groupe ? Que l'auto-organisation d'un groupe par la liberté des échanges et des rapports ait un résultat favorable pour le fonctionnement d'une organisation est vraisemblable si, par ailleurs, le groupe accepte les objectifs que lui demande celle-ci. Or il n'est pas prouvé que l'individu se sente plus à sa place dans l'organisation par la seule vertu de l'auto-organisation. S'il est vrai que, en général, les isolés ressentent davantage l'absurdité de leur tâche ou acceptent moins facilement les transferts, pourquoi les individus non isolés l'acceptent-ils mieux ? Parce que le groupe leur permet de s'extérioriser contre l'absurdité du travail et les transferts. L'acceptation du changement serait facilitée lorsque l'individu est mieux intégré à un groupe informel, ce qui ne veut pas dire à l'organisation. L'individu peut être d'autant plus critique vis-à-vis de l'organisation qu'il peut s'appuyer sur un groupe informel. Il trouve de l'intérêt à son travail, non parce que ce travail l'intéresse vraiment plus, mais grâce à son intégration meilleure dans un groupe qui, par ailleurs, peut être vraiment hostile à ce travail et à l'organisation. Mais l'intégration dans un groupe ne dit rien des objectifs de ce groupe. Il ne suffit pas que le groupe informel existe. Il faut aussi qu'il y ait de sa part acceptation des objectifs de la direction. Ces deux conditions sont profondément différentes.

Or la plupart des enquêtes et des expériences faites dans ce domaine ont laissé de côté cette question des objectifs. À quelque niveau qu'elle se produise, toute intégration ou toute participation était jugée en elle-même bonne pour l'organisation, sans que l'on s'interroge plus avant : quelques

résultats favorables ont suffi pour faire admettre la validité de cette thèse. C'est ainsi que bon nombre de sociologues américains, surtout dans les années quarante-cinquante et à la suite des thèses d'Elton Mayo, ont pensé que tout ce qui permet à l'individu de mieux s'intégrer à l'organisation est bon à la fois pour l'un et pour l'autre. Cette vision unidimensionnelle de l'homme dans l'organisation était séduisante par sa simplicité (on pouvait alors mesurer empiriquement la valeur de l'organisation) ; elle avait apparemment fait ses preuves dans quelques expériences. La participation de l'individu aux décisions devenait l'élément majeur du « moral » de l'entreprise, sans analyse plus poussée des situations particulières où la participation a effectivement eu des résultats positifs (cf. le cas Harwood).

Cette étrange absence d'esprit critique tient à trois raisons principales. D'abord, une perspective naturaliste admettant un comportement de type stimulus-réponse : si l'homme a besoin de comprendre et de participer, de même qu'il a besoin de manger ou de se protéger du chaud et du froid, toute participation est bonne pour lui. Étant plus satisfait, il servira mieux l'organisation dans laquelle il est. Or on a vu plus haut qu'il n'y a pas de rapport entre satisfaction et productivité. Ensuite, et selon ce qui vient d'être dit, l'idée d'une convergence non moins naturelle entre les intérêts de l'individu et ceux de la société dans laquelle il vit ; si l'individu sert mal, ou moins bien, l'organisation dans laquelle il est, c'est qu'il existe un obstacle en lui contre le bien qu'il ferait s'il était lui-même. « Si un individu ne peut travailler avec une suffisante compréhension de tout ce qui concerne son travail, alors il ne peut que travailler en luttant contre une opposition qui vient de son propre fond », disent Elton Mayo et les théoriciens des relations humaines[4]. L'organisation a détruit ou abîmé l'homme « bon » : si elle l'aide à se reconstruire et le laisse suivre ses penchants naturels, il agira spontanément dans le sens qu'elle désire. Dernière raison, enfin, de ce manque d'esprit critique : l'absence de perspective stratégique ou au moins comparative. Ce qui est sans doute logique : dans la mesure où la pensée a été de type naturaliste, elle ne pouvait accéder à l'idée de stratégie, car celle-ci suppose une hiérarchisation des besoins, non plus spontanée, mais fonction des décisions individuelles ou de groupe et de l'enjeu de pouvoir et, ultimement, la fin de la nature comme critère explicatif du comportement.

2. Valeurs, besoins et adaptation : les modèles structuro-fonctionnalistes

Les auteurs fonctionnalistes américains partent d'une tout autre réflexion et d'expériences différentes. En termes organisationnels, le fait qui les frappe et dont ils veulent rendre compte est celui de l'existence et de la survie – ou de la capacité d'adaptation, ce qui, pour eux, revient au même – des grandes sociétés capitalistes. La période qu'ils vivent est celle des années avant et surtout après la Seconde Guerre mondiale, période où les USA se reconstruisent puis deviennent de manière incontestée la première puissance économique.

Venant après les théoriciens des relations humaines, ils voient les limites de l'entrée par l'individu, ses besoins et ses motivations. Selon eux, à raisonner dans ce schéma, on ne prend pas en compte la relation de l'individu à l'organisation, on oublie les phénomènes du rôle, de la fonction, du contrôle et de l'intégration. Le courant structurofonctionnaliste est né, dans les années cinquante-soixante, de ce type de critiques. Elles portaient sur deux points principaux. D'abord, les conflits d'intérêt entre acteurs. Ils auraient gagné à être mieux analysés. Mayo et ses collègues se seraient alors rendu compte que ces conflits étaient dus à l'attachement des acteurs au système de rôles dominants. Par exemple, les ouvrières du *test-room* cherchaient à se conformer au mieux à l'image qu'elles avaient du comportement de la « bonne » ouvrière, et leurs conflits naissaient de différences dans cette interprétation. L'autre point de la critique des relations humaines portait sur l'absence d'analyse des ajustements mutuels entre les acteurs et le système et de la nécessaire régulation entre les deux.

Les thèmes de l'école structuralo-fonctionnaliste sont contenus dans ces critiques. Tout système a des « besoins » et ses membres ajustent leurs comportements en conséquence. On est dans un système de rôles, de fonctions, d'ajustement et d'intégration. La question des fonctionnalistes est celle de la survie de l'organisation malgré tous les changements qu'elle doit subir et en particulier ceux des personnes. Comment des personnalités différentes apprennent-elles un modèle de relations, modèle imposé par l'organisation qui en a besoin car elle doit se doter de structures pour atteindre ses buts et que ces structures connotent des systèmes relationnels nécessaires ?

Robert K. Merton, un des plus célèbres représentants de l'école fonctionnaliste, s'il en adopte les questions, leur donne une réponse plus nuancée qu'on ne le dit habituellement. Au centre de son analyse se trouve, bien sûr, la notion de fonctions, de leur nécessité pour comprendre la vie d'une organisation. Mais Merton s'attache à expliquer les transferts d'un champ à un autre, à travers trois types de concepts. D'abord, celui de fonction manifeste et de fonction latente ; des fonctions créées ou développées dans un but précis peuvent avoir des effets inattendus et tout aussi vitaux pour l'organisation. Ensuite, il y a des dysfonctions dans toute organisation. Enfin, il existe d'autres options fonctionnelles que celles qui existent : une société peut faire d'autres choix, fonctionner de manière différente.

Reste qu'il se réfère plus ou moins explicitement à un système dont les fonctions naissent de ses besoins présumés, même s'il s'interroge sur la validité de cette expression. Son analyse se porte sur le cadre de l'organisation, non sur les comportements de ses membres ni sur le sens qu'ils donnent à leur action. Cette théorie permet difficilement de prendre en compte le changement social.

Dans une perspective un peu différente, Talcott Parsons insiste non sur les fonctions et les systèmes, mais sur le fait que toute organisation impose des normes et, en relation avec les valeurs, est créatrice de ces normes. Non que Weber ait oublié cette évidence première de l'analyse sociologique. Mais trop attentif à l'aspect formel des organisations, il n'a pas cherché à souligner leur caractère normatif. Or, qu'elles viennent de la « société », au sens où l'entendait Durkheim, ou plus simplement de l'effet de groupe observé de longue date, les normes ont toujours été reconnues comme élément constitutif de la vie sociale. Il a fallu du temps pour qu'elles apparaissent aussi comme constitutives du phénomène organisationnel, et le mérite en revient à Parsons.

Sensible à l'idée du système, il définit l'organisation comme un système social organisé pour la réalisation de certains buts. Atteindre des buts suppose d'une part que l'organisation qui veut le faire se structure en conséquence, d'autre part qu'elle le fasse en tenant compte de ce que les individus sont différents. Comment obtenir un système social cohérent avec des individus et/ou des groupes différents ? Comment intégrer ces différences de manière à obtenir une action vers des buts communs ?

Parsons répond à travers l'idée de valeurs et de systèmes de valeur et leur lien à l'idée de fonction. Un système social est, selon lui, défini par des valeurs. La connaissance de ces valeurs permet aux individus ou aux groupes – les acteurs – d'élaborer un comportement correct, en relation à l'attente des autres à leur égard, et donc d'avoir à leur tour un comportement conforme à ces attentes.

Parsons ne définit pas la sociologie à partir du sens que l'acteur donne à son action, comme le faisait Weber pour lequel les valeurs, lorsqu'elles guident l'action, sont significations. Dans le cas des organisations, l'acteur répond donc à des attentes. Ce qui est vrai de l'individu est vrai aussi des structures. Elles sont une réponse aux attentes – donc aux valeurs – de la société. Par exemple, la stratification sociale est fondée sur des normes légitimées par des valeurs. Que tel statut social soit réservé à telle catégorie socio-professionnelle est un fait imposé par les valeurs de la société. Elles fournissent les symboles et les jugements, fondent les modèles d'intégration. La société et l'organisation ne peuvent vivre qu'en imposant aux acteurs leurs valeurs, en contrôlant qu'ils les intègrent et en se structurant en fonction d'elles.

Il en est de même dans les relations de l'organisation à la société. Toute organisation partage les valeurs de la société dans laquelle elle vit. Elle doit s'y adapter, réaliser les buts qu'elle lui impose, intégrer ses différents éléments et maintenir sa cohérence, enfin veiller à maintenir le système de valeurs dominant.

Philip Selznick, autre brillant représentant de l'école structuro-fonctionnaliste, insiste sur le fait que l'organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement. Elle développe en permanence des procédures d'ajustement mutuel et contraint ses membres à se motiver par rapport à ses propres besoins, besoins que les membres sont supposés percevoir.

On voit le danger de cette explication caractéristique de l'école structuro-fonctionnaliste. Elle éclate dans un texte de Selznick : « Il faut reconnaître le caractère organique manifeste de l'organisation formelle considérée comme système de coopération. Cela signifie que l'organisation parvient à des décisions, agit et s'ajuste[5]. » On est dans un modèle quasi anthropomorphique où l'organisation se comporte comme un organisme

humain, est sujet de volonté et d'action autorégulatrice. Modèle dangereux, qui ne permet pas d'analyser le sens que ses membres donnent à leur action puisque celle-ci par définition s'ajuste quasi nécessairement aux besoins de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Mais la question posée par Selznick, celle de l'organisation face aux contraintes externes et aux pressions internes, demeure : une organisation ne peut pas ne pas s'adapter à moins de perdurer sans atteindre les buts qu'elle s'est fixés ou à moins de mourir. Il existe – heureusement ! – des organisations qui ne sont pas totalement dysfonctionnelles. Il en existe aussi en bonne santé, et on ose espérer que ce n'est pas entièrement le fait du hasard ; en tout cas, le sociologue ne retient pas ce type d'explication méta-social. Où va-t-il donc trouver des explications ?

3. Les courants anglo-américains contemporains

À partir des années soixante se développe un ensemble foisonnant de travaux américains[6]. Ce mouvement prend sa source dans la critique théorique des conclusions du courant fonctionnaliste, mais aussi dans une explosion de la demande, en particulier celle qui vient du management des entreprises. La critique théorique se fait dans les universités, tandis que de nombreuses institutions d'enseignement de la gestion se créent qui enlèvent le monopole de cet enseignement aux institutions académiques. Le développement du marché pousse à une certaine anarchie de la production. Les managers ne connaissent pas grand-chose au domaine – la situation française est à peu de chose près identique – et sont donc plus sensibles aux modes qu'aux propositions appuyées sur une solide réflexion théorique. Du coup, beaucoup de pratiques vont se développer de manière assez anarchique et sur des supports théoriques incertains.

Les courants que nous allons présenter ont cependant de solides fondements. Le plus important est le courant culturaliste (voir la version française dans le chapitre 7). La culture est un concept utilisé jusqu'alors par les ethnologues. Il leur permet d'expliquer le fonctionnement d'une société par les règles non écrites, les coutumes, référant à l'histoire et dont la rationalité est particulière aux sociétés étudiées. La culture caractérise une société particulière. Elle n'est donc pas la même d'une société à une

autre. Utilisée pour décrire des sociétés dites primitives, la culture est donc apparemment inapplicable aux organisations bureaucratiques modernes, fondées sur la rationalité weberienne ou fonctionnaliste. Mais l'expérience vécue du fonctionnement de ces organisations et de leurs dysfonctionnements a obligé à admettre que cette rationalité n'était pas la seule à l'œuvre dans les organisations. La concurrence internationale a de plus orienté les investigations vers les différences de réaction des groupes humains dans leurs contextes nationaux, régionaux, puis d'entreprises différentes d'un même pays. S'il existe un seul bon type de rationalité de fonctionnement d'une organisation, les différences sont inexplicables, sauf à les attribuer à une mauvaise connaissance du réel. Il faut donc se tourner vers une explication du fonctionnement des groupes, ce que le concept de culture semble pouvoir faire.

J.-F. Chanlat distingue deux grandes tendances dans l'école culturaliste appliquée aux organisations. D'abord la tendance managériale, plus préoccupée de changement immédiat dans l'entreprise et où l'on pense qu'une culture d'organisation peut être inculquée aux salariés, voire directement venir d'une volonté de la direction. On voit le danger de cette tendance qui semble ignorer que dans un ensemble humain la culture s'est construite avec le temps, qu'elle est un élément constituant la société et qu'il n'est pas possible à un moment donné d'en faire abstraction pour en construire une autre de toutes pièces, d'autant que les directions changent et risquent de vouloir implanter chaque fois une autre culture. L'autre tendance de l'analyse culturelle est nommée socio-anthropologique. L'objectif de ses promoteurs est d'appliquer à la connaissance de la culture de l'organisation les méthodes ethnologiques, davantage dans un but de connaissance et de restitution de l'image que pour initier un changement.

L'autre courant important est celui de l'analyse institutionnelle. Il s'enracine dans une définition de l'institution donnée par Ph. Selznick : « une communauté naturelle chargée de valeurs et mue autant par sa propre survie que par sa propre finalité[7] ». On en voit l'inspiration fonctionnaliste mais aussi l'intérêt dans une perspective d'action, les valeurs assurant la pérennité de l'organisation. Les leaders peuvent s'appuyer sur ces valeurs pour faire vivre, voire survivre l'organisation. Dans son cadre théorique, les partisans du courant institutionnel mettent l'accent sur l'interaction

symbolique, fondement de la constitution d'un groupe humain, interaction qui n'est pas indépendante de son environnement. L'analyse institutionnelle va donc focaliser son attention sur les symboles, les croyances, les rites et la manière dont l'environnement contribue à les construire. En ce sens elle est proche du courant culturaliste. Elle s'en distingue par l'accent mis sur la légitimation, se rapprochant en ce sens du courant institutionnaliste français de F. Lourau et J. Lapassade. Ajoutons qu'aux USA le courant institutionnaliste a une branche économique – compréhension des institutions du capitalisme (marché, relations contractuelles, entreprises) – et une branche politique – compréhension des institutions politiques.

J.-F. Chanlat distingue deux autres courants. Le courant critique, très influencé par le marxisme, porte son attention sur la globalisation des phénomènes organisationnels et le sens par rapport à une philosophie de l'histoire. Le courant écologique qui s'intéresse à des études longitudinales et statistiques sur la naissance, le développement et la mort des organisations.

L'objectif de cet ouvrage étant de fournir un outil concret d'analyse des organisations, nous avons privilégié l'analyse stratégique. Avant d'y arriver et ainsi de justifier notre choix, il faut encore dire quelques mots d'une école qui a eu et a toujours, en France au moins, une très forte influence sur l'analyse des organisations.

4. L'école socio-technique

Presque à la même période que l'école fonctionnaliste américaine s'est développée, en Grande-Bretagne d'abord, l'école socio-technique. Ses bases empiriques et théoriques étaient radicalement différentes. Elle est née de travaux menés pendant la Seconde Guerre mondiale par des psychosociologues enrôlés dans les armées alliées et chargés d'analyser les composantes du moral de l'armée allemande, en particulier après le débarquement du 6 juin 1944. Leurs premières analyses les mirent sur la piste du rôle du petit groupe, cellule de base qui, semble-t-il, donnait une configuration particulière au moral de toute l'armée allemande. En même temps, ils étaient sensibles aux résultats de l'école des relations humaines, en particulier celui de l'interdépendance des facteurs techniques et humains.

Les thèses de l'école socio-technique recouvrent donc un ensemble très vaste. On peut, semble-t-il, les ramener aux points suivants : d'abord celui de la définition de l'organisation comme une interaction entre deux systèmes – social et technique –, cette interaction formant elle-même un système. Ensuite, celui de la capacité d'autorégulation, pour les petits groupes comme pour les ensembles plus vastes. Enfin, celui d'une possibilité d'optimisation des rapports entre technique et organisation, à partir de la connaissance de la technique surtout.

Si on a déjà vu l'intérêt d'une analyse en termes d'interaction, le concept d'autorégulation, lui, est nouveau. Il part de l'idée de système, distinguant, par leur relation à l'environnement externe, les systèmes fermés des systèmes ouverts. C'est une référence explicite aux travaux des physiciens et des biologistes, en particulier à ceux de von Bertalanffy[8]. Considérer l'entreprise comme un système fermé, c'est considérer qu'elle « est suffisamment indépendante pour que l'on puisse se permettre d'analyser la plupart de ses problèmes par rapport à sa structure interne et non à son environnement externe[9] ». À cette définition, les théoriciens des systèmes socio-techniques opposent la conception des systèmes où l'organisation est pensée comme imbriquée à son environnement, les systèmes ouverts. Or ces derniers « peuvent se réorganiser spontanément afin d'atteindre un état de plus grande homogénéité et complexité[10] ».

Un système socio-technique ouvert est donc, pour sa production, sélectif et par conséquent autorégulateur. Il combine, de différentes manières, moyens de production et production car il n'y a pas de causalité linéaire entre les deux. Le composant technologique y joue un rôle clef, car il détermine la capacité d'autorégulation, et, en ce sens, « le système technique fonctionne comme l'une des conditions limitatives déterminantes du système social de l'entreprise », bien que celui-ci conserve son autonomie. Là-dessus, F.E. Emery et E.L. Trist illustrent ces définitions par le cas célèbre de l'organisation du travail dans une mine de charbon britannique. Deux formes d'organisation différentes y furent expérimentées. D'une part, le système conventionnel, combinaison d'une structure conventionnelle complexe et de rôles simples ; le mineur y est concerné uniquement par une partie simple de la tâche, a peu de relations sociales qui sont invariables, n'a aucune responsabilité avec ceux de l'extérieur. D'autre

part, le système composite, où le mineur est concerné par la globalité des tâches, où il doit donc en accomplir beaucoup avec différents membres du groupe, et où il est susceptible d'en accomplir avec n'importe quel autre membre du groupe dans son ensemble. Ces deux systèmes fonctionnent avec la même technologie, ce qui signifie qu'une technologie n'impose jamais un seul modèle d'organisation.

La forme d'organisation choisie n'est évidemment pas indifférente. L'efficacité du système de production pris dans son ensemble dépend de la manière dont le système social répondra aux contraintes du système technique. Dans le cas de la mine de charbon, le système composite a montré régulièrement une supériorité sur le système conventionnel en termes de production et de coûts financiers et humains. La productivité a été considérablement augmentée, l'absentéisme pour maladies et pour accidents du travail réduit de 50 %. Cette supériorité reflète, tout d'abord, une meilleure adaptation du système composite aux conditions des tâches. Les conditions du travail souterrain changent constamment et les séquences de travail déjà complexes doivent être modifiées fréquemment en ce qui concerne leur importance respective et même leur ordre.

C'est pourquoi il faut la souplesse que comporte, à des degrés divers, le système composite. Une organisation du travail fondée sur une division rigide des tâches permet difficilement d'accomplir des tâches variables. La seule justification d'une division rigide du travail est une technologie qui nécessite des compétences spécialisées et non substituables et qui, de plus, est suffisamment supérieure, en tant que technologie, pour compenser les pertes dues à la rigidité du système. Le système traditionnel d'abattage du charbon n'a pas la supériorité technologique sur le système composite qui lui permettrait de compenser sa rigidité relative – c'est-à-dire son incapacité caractéristique à répondre à un changement des conditions autrement qu'en augmentant la tension des membres du groupe ou en utilisant au maximum les maigres réserves de main-d'œuvre du puits.

La supériorité du système composite ne s'arrête pas là. Il répond également mieux aux aspirations des mineurs. Dans le système conventionnel, des relations de soutien mutuel entre groupes de travail sont l'exception, tandis que c'est la règle dans le système composite. En conséquence, le mineur du système conventionnel se trouve la plupart du temps privé du soutien de ses camarades quand il en aurait besoin, étant

donné l'importance ou la pénibilité de sa tâche. S'il le demande, il est menacé de conflit avec ses camarades, ce qui aggrave la situation.

Il faut donc toujours rechercher une organisation plus souple, qui fasse confiance à la capacité des travailleurs à s'organiser spontanément, car elle permet une acceptation plus facile du changement. L'école socio-technique propose une alternative au modèle d'organisation formelle. Cette alternative est fondée sur une analyse minutieuse de l'organisation existante et de ses contraintes. Une analyse socio-technique commence par l'étude des systèmes et sous-systèmes de production, de leur fonctionnement à travers l'interdépendance des tâches et des écarts entre fonctionnement théorique et fonctionnement réel. Les écarts mesurables concernent par exemple la productivité, la qualité, l'absentéisme, les accidents du travail, etc. Ils sont souvent moins facilement appréhendables lorsqu'il s'agit des communications ou du système de décision. En ajustant mieux le système social (organisation du travail) aux contraintes de la technique et en faisant confiance à l'autorégulation des groupes de travail, on devrait parvenir à réduire ces écarts appelés souvent dysfonctionnements.

5. Conclusion : besoins, technologies et stratégies

Il y a, dans la pensée socio-technique, un double postulat : celui du poids déterminant du système technique sur le système social, et celui d'une adaptation nécessaire de l'homme à son travail incluse dans l'idée de système. Là aussi, on raisonne comme si le problème principal était la bonne adaptation aux exigences de l'organisation, et comme si le groupe de travail se construisait autour de cette exigence. Dans l'idée de système, il y a un déterminisme du construit humain.

Le modèle de système, dans l'analyse socio-technique, est conçu à partir des systèmes physiques ou biologiques[11]. L'intérêt de cette analogie est de mettre en évidence l'interdépendance, l'autorégulation et le poids de l'environnement. Si une agression extérieure se produit dans un système biologique, c'est tout l'ensemble qui est, à des degrés divers, mis en cause et qui retrouve un équilibre nouveau par élimination interne des obstacles. L'idée sous-jacente est celle de la contribution nécessaire de tous les éléments à la survie du système, celle-ci étant donc l'objectif principal,

sinon unique, et permettant la hiérarchisation des éléments à un principe qui indique la bonne solution à adopter. Cette perspective est transposée dans les systèmes humains. Or ce transfert est un coup de force théorique mal fondé, parce que rien ne prouve que l'objectif des acteurs d'une organisation soit ou bien la survie de celle-ci, ou même l'accord sur les conditions de la survie. Il arrive que les acteurs ne s'intéressent pas à la survie de l'organisation : ils peuvent vouloir la quitter, ou l'utiliser de manière instrumentale à d'autres objectifs. Mais surtout, il n'y a aucun organisme régulateur qui impose la « bonne » manière de réagir aux agressions de l'environnement. L'organisation va être en permanence sujette à des tensions ou à des conflits sur la manière de réagir, et le résultat de ces conflits sera un compromis, non l'idéal d'un mieux ou d'un bien en soi.

Finalement, ni les thèses de la participation, ni celles du fonctionnalisme et des courants américains contemporains, ni celles de l'école socio-technique ne permettent de comprendre de manière satisfaisante le fonctionnement de l'organisation car, si elles contiennent toutes des facteurs déterminants du rôle de l'acteur, leur enracinement théorique leur fait oublier l'indétermination fondamentale à la base de l'organisation, celle de l'individu ou du groupe qui définit ses propres stratégies. Par exemple, on sait aujourd'hui que participer, c'est s'engager, et tout le monde ne souhaite pas le faire. Ce ne sont d'ailleurs pas les employés les mieux intégrés qui participent le mieux à la vie de l'entreprise, mais ceux qui ont une liberté de choix, c'est-à-dire des aspirations et des objectifs professionnels plus élevés et des moyens plus pertinents de les atteindre. Ils peuvent songer à quitter l'entreprise et malgré tout mieux participer. Quant aux idées de fonction et de système, si elles ont l'intérêt de montrer que l'acteur définit sa stratégie en fonction des contraintes de l'organisation, il faut prendre garde à ne pas confondre contraintes de l'organisation et objectifs de l'acteur.

En partant de la constitution de l'acteur, de ses objectifs et de la manière dont il se situe face aux contraintes de l'organisation, l'analyse stratégique, tout en gardant certains acquis des analyses psycho-sociologiques et socio-techniques, rompt avec elles en ce qu'elles incluent des présupposés déterministes, qu'il s'agisse de la nature humaine ou des relations de l'acteur à l'organisation. Il est temps de mettre au centre de l'analyse sociologique l'acteur et l'indétermination de ces choix, ou, plus

précisément, la pondération que fait l'acteur entre ses objectifs et les possibilités, les « opportunités » que lui laisse l'organisation.

C'est la raison pour laquelle nous pensons que la meilleure synthèse actuelle donnant des outils concrets d'analyse des organisations qui s'appuient sur un ensemble théorique éprouvé est celle de l'analyse stratégique, développée dans les deux chapitres suivants. On verra cependant au chapitre 7 comment les apports s'appuyant sur l'identité et la culture permettent de la compléter et de l'enrichir.

---

1. Jean-Daniel Reynaud, « Structure et organisation de l'entreprise. Il », *in* Georges Friedmann et Pierre Naville , *Traité de sociologie du travail* , Paris, Colin, 1962, t. II, p. 73 *sq.*

2. *Ibid.*

3. « Some functional consequences of primary controls in formal work organizations », *American Sociological Review* , XVIII, août 1953, cité par J.-D. Reynaud, *op. cit.*

4. E. Mayo, *in* G. Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel, op. cit.* , 20e éd., p. 310.

5. Philip Selznick, *TVA and the Grass Roots* , Berkeley, University Press, 1949, p. 27-28.

6. Nous nous appuyons ici sur l'article de Jean-François Chanlat, « L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988) », *Sociologie du travail* , XXXI, 3/89, p. 381-400. Cf. aussi bibliographie.

7. Art. cité .

8. L. von Bertalanffy, « The theory of open systems in physics and biology », *Science* , vol. III, 1950, p. 23-29, cité par F. E. Emery et E. L. Trist, « Socio-technical systems », *Management Sciences, Models and Technique* , 1960, vol. 2, p. 83-97.

9. *In* F. E. Emery, *Systems Thinking* , Penguin Modern Management Readings, 1969, p. 281.

10. *Ibid.*

11. On développera plus longuement au chap. 6 la notion de système.

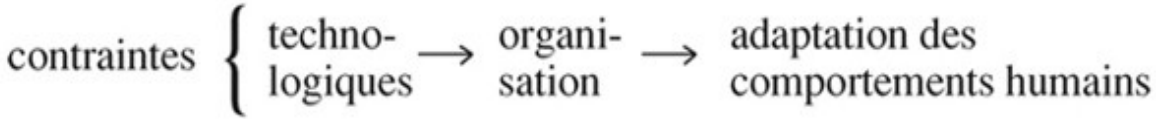
5

Partir de l’organisation

1. L’organisation est un construit, non une réponse

Comme on vient de le voir dans les chapitres précédents, les organisations ont été longtemps analysées comme des réponses à des contraintes objectives, venant de l’extérieur. Leur problème, dans cette perspective, est d’abord un problème d’adaptation à cet environnement conçu comme un donné non modifiable. Que peut-on faire contre les lois économiques du marché et de l’évolution technologique, sinon essayer de s’y adapter ? et d’y adapter les hommes de l’entreprise ?

Raisonner ainsi, c’est avoir une représentation du type :



Taylor, par exemple, suit une démarche identique lorsqu’il propose les étapes suivantes :

– analyse du travail dans les ateliers,
– décomposition de ce travail en ses éléments les plus fins,
– étude des tâches et rationalisation de celles-ci,
– définition d’une science du travail,
– proposition d’organisation pour adapter les hommes de l’entreprise.

Après lui, l’école des relations humaines, des motivations, toutes les techniques psychologiques, psycho-sociologiques et sociologiques apparaîtront comme des moyens plus ou moins manipulatoires pour mieux adapter les hommes à leur travail. On a en effet d’un côté le domaine de la contrainte et de l’objectivable, du concret, le noyau dur. De l’autre, celui de l’humain, du « social », où les réactions sont plus ou moins prévisibles,

inquiétante boîte noire d'où on ne sait jamais à l'avance ce qui va sortir et qu'il faut pourtant adapter et canaliser. D'un côté, le calculateur, prévisible, solide. De l'autre, l'impondérable, le flou, le domaine sur lequel on ne peut construire.

Toute réalisation collective, et l'entreprise en est la généralisation la plus répandue dans le domaine du travail, suppose évidemment des contraintes. Mais le poids de ces contraintes est-il déterminant de celui des formes de l'organisation ? Celles-ci ne doivent-elles pas être considérées plutôt comme le rassemblement d'individus se structurant en groupes dans le but de jouer un rôle sur la scène économique ? Une troupe se monte pour jouer une pièce sur cette scène. Les gens de l'entreprise se réunissent, rassemblent des moyens, définissent un produit qui s'adaptera aux contraintes extérieures, les utilisant comme un atout. On n'est plus dans un modèle stimulus-réponse, besoins-contraintes, mais dans celui de l'acteur-créateur. L'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses, mais un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme élément des stratégies.

Prenons comme exemple un problème auquel toutes les entreprises sont confrontées aujourd'hui, celui de la qualité et de son contrôle. De qui doit dépendre le service qualité ? de la production, de la recherche, faut-il le rendre autonome, ou quelle autre solution ? La réponse n'est jamais claire, chaque directeur cherchant à placer ce service sous sa dépendance, tandis que le responsable lui-même peut souhaiter s'autonomiser. Pour défendre sa position, chacun argumentera à partir des contraintes économiques et techniques. Mais celles-ci apparaissent alors comme arguments au service des objectifs et des stratégies des uns et des autres. La négociation – qui pour être bien menée devra l'être aussi clairement que possible – dépendra de l'importance accordée par chacun à la qualité et du jugement porté sur la capacité de tel service à la gérer. Les contraintes sont donc intégrées dans les calculs ; elles ne dictent *a priori* aucune solution. La décision finale est le fruit des compromis entre les membres de l'entreprise et de leurs représentations des différentes contraintes. Il n'y a pas de déterminisme en ce domaine. Il n'y a même sans doute pas de modèle universel, parce que le choix de la solution dépend aussi de la manière dont les membres de l'entreprise – le groupe humain concerné – la mettent en œuvre.

Le raisonnement consistant à présenter les choix d'organisation interne et de politique des firmes comme une réponse dictée par les contraintes

économiques et techniques a donc dû être renversé. L'organisation ne s'adapte pas mécaniquement aux contraintes extérieures. Les acteurs au sein de l'organisation ont toujours des choix possibles ; ils en débattent, construisent une organisation dont les résultats sont ensuite sanctionnés par l'extérieur. Mais l'environnement ne dicte pas l'organisation. L'un et l'autre sont largement autonomes.

Michel Crozier et Erhard Friedberg[1] ont été parmi les premiers à proposer aussi clairement d'étudier l'organisation comme un phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures. Leur critique des théories antérieures porte sur le fait qu'elles concevaient l'individu ou le groupe « dans le vide », c'est-à-dire d'une part à partir de leurs besoins pris dans l'absolu, d'autre part indépendamment de leurs stratégies et des organisations concrètes où ils les développent.

Ils prennent au sérieux le phénomène des organisations, le considérant « comme un phénomène totalement autonome et artificiel, dont il faut expliquer l'existence comme celle d'un construit contingent[2] ». Du coup, tout l'ensemble des théories accordant trop de rationalité aux membres d'une organisation se voit réfuté. Il n'est pas vrai que les occupants d'un rôle organisationnel donné se conforment à un modèle de rationalité parfaite. Ils jouent un rôle où entrent des stratégies contingentes.

Entrer dans cette logique oblige donc à partir de l'organisation et des traits qui la caractérisent. Puis, après l'avoir fait, il sera nécessaire de poser quelques postulats. L'option de l'analyse stratégique apparaît aujourd'hui la plus pertinente pour comprendre le phénomène organisationnel. On ne peut y entrer qu'en admettant certaines bases théoriques difficiles à justifier par une démonstration. En sociologie, comme en toute autre science, l'exigence du postulat est inévitable. Toute démonstration implique des principes requérant l'assentiment du lecteur. L'honnêteté consiste à les nommer, surtout dans les sciences humaines où ils apparaissent moins clairement qu'ailleurs.

2. Qu'est-ce qu'une organisation ?

De manière classique, on caractérise les organisations par les traits suivants :

– division des tâches,
– distribution des rôles,
– système d'autorité,
– système de communications,
– système de contribution-rétribution.

Reprenons ces traits et voyons de quelle manière ils sont utilisés par l'analyse stratégique.

La division des tâches. Elle est au principe de l'organisation et fonde la différence entre un groupe structuré et celui qui ne l'est pas, comme une foule par exemple. Dans une organisation, en effet, la division des tâches suppose précision et durée. Le travail à exécuter peut être formalisé par écrit ou non, il doit être réparti entre les individus d'une manière assez claire pour que l'un n'empiète pas sur l'autre. Il est donné pour une durée déterminée à ceux qui l'exécutent. Dans les entreprises modernes, il peut exister une liste des tâches à accomplir affectée à chaque responsable de cette tâche.

La distribution des rôles. C'est un des enjeux principaux de la définition des organisations. Chaque membre de l'organisation se voit attribuer une tâche, plus ou moins définie comme on vient de le voir. Mais ajouter qu'il s'agit de rôle signifie que chacun peut accomplir cette tâche d'une manière particulière. Le mot « rôle » renvoie à celui d'acteur. Dans une pièce de théâtre – au moins au sens classique –, chaque acteur a un texte défini à dire et il ne doit pas s'en écarter. Mais il peut l'interpréter d'une manière particulière, et aucun acteur ne tient son rôle de la même façon qu'un autre. Voir le *Tartuffe* de Molière interprété dans le style « Comédie-Française » ou par Planchon au TNP de Villeurbanne donne au spectateur l'impression d'assister à deux pièces différentes, la différence pouvant venir de l'acteur lui-même ou du metteur en scène. Jeanne d'Arc, dans le film de Dreyer, est une martyre aux mains de ses bourreaux ; dans celui de Bresson, elle se dresse en accusatrice de ses juges ; dans la superproduction de Victor Fleming, elle est un élément d'une histoire merveilleuse et tragique qui la dépasse. À partir du même événement, des acteurs ont fait des films très différents.

Renvoyer à des images de théâtre à propos de l'entreprise, n'est-ce pas un paradoxe ? L'entreprise, lieu de travail, règne des contraintes, peut-elle être comparée à un spectacle ? Si elle ne peut l'être dans son objet, elle l'est sûrement sous le biais des rôles joués. Chacun, dans une entreprise, sait d'expérience que, lorsqu'une fonction lui a été dévolue, il ne la remplit jamais exactement de la même manière que son prédécesseur. Même si la définition du poste ou de la fonction ne change pas, le nouveau titulaire ne l'exécute pas exactement de la même manière que l'ancien : il a d'autres centres d'intérêt, juge différemment l'importance des différentes tâches contenues dans la définition de sa fonction, bref se comporte en interprétant de manière forcément différente une fonction identique.

Autrement dit, tout membre d'une organisation se comporte comme un *acteur*, capable – et souvent même chargé – d'interpréter de manière nouvelle un rôle identique.

L'analyse stratégique, nommant acteurs les membres de l'organisation, met l'accent davantage sur leur autonomie que sur les contraintes objectives qui définissent leurs rôles. Quelles qu'elles soient, elles ne dispensent jamais l'acteur de choix, et c'est en les faisant qu'il oriente la politique de l'organisation.

Le système d'autorité. Son but est de veiller à l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixés à l'organisation. Conformément à ce qui vient d'être dit sur l'acteur et sur son rôle, les tenants de l'analyse stratégique répugneront à parler de buts de l'organisation. Ceux-ci n'existent pas en eux-mêmes, ils n'ont vie que dans les directives concrètes des responsables. Notons au passage le rejet d'une philosophie communautaire et, concrètement, l'abandon d'un vocabulaire qui invoquerait les « buts communs » de l'entreprise. Il n'y a pas de buts communs, mais les objectifs des dirigeants. La conséquence en est une désacralisation de l'autorité, dont les directives sont comprises comme des choix faits par des acteurs et non imposés par une nécessité.

Ajoutons que le système d'autorité fonctionne dans l'entreprise sur le modèle de la carrière. Être nommé à une fonction d'autorité ne va pas de soi, mais une fois nommé, et la fonction n'étant pas élective, celui qui l'occupe doit, après avoir accompli un temps plus ou moins long, progresser dans la carrière. Il est inconcevable qu'il « rentre dans le rang ». Dans les

coopératives peuvent fonctionner des modèles différents, où l'autorité « tourne » entre certains des membres qui possèdent les capacités jugées nécessaires à diriger le groupe. Le système d'autorité de l'entreprise est en général de type pyramidal, l'accès à un niveau supérieur excluant par principe le retour au niveau antérieur.

Le système de communications. Il est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres. Il n'y aurait pas beaucoup plus à en dire si ce système n'était le plus souvent conçu quasi exclusivement de manière à faire passer les injonctions de l'autorité sans tenir compte des communications horizontales entre les membres, ni même des remontées vers l'autorité. C'est une limite grave. Aucun groupe humain ne peut se passer de communications de ses membres les uns avec les autres et dans tous les sens. Il est frappant de constater qu'une institution comme l'armée a créé un système de communications beaucoup plus ouvert, où la remontée des informations constitue en particulier un point central. Si la caricature du gendarme rédigeant laborieusement un rapport écrit continue de faire sourire, cette fonction permet une souplesse fondamentale dans un groupe dont les membres, et le centre de l'autorité en particulier, sont parfois très éloignés du lieu de l'action. Il y a là un point vital pour l'entreprise.

De plus, un bon système de communications doit pouvoir permettre aux membres du groupe un contact rapide. Toute entreprise est confrontée à des choix entre communications formalisées et communications informelles, compte rendu des communications, centralisation ou non de celles-ci. Par exemple, comment un service d'entretien doit-il être averti des pannes dans les ateliers ? Faut-il que la demande émanant de l'ouvrier de production remonte au chef d'équipe, qui informe le contremaître, qui informe le chef d'atelier, lequel transmet au chef du service entretien, qui à son tour informe contremaître, chef d'équipe, lequel désigne finalement l'ouvrier qui lui paraît le plus qualifié pour aller réparer ? L'inconvénient évident de ce système est sa lourdeur, son avantage est l'information de tous les niveaux concernés, la centralisation de la décision dans les mains du niveau hiérarchique le plus compétent. À l'inverse, le système consistant à permettre à l'ouvrier de fabrication d'avertir directement un collègue de l'entretien est sans doute plus souple et plus rapide, mais oblige à des arbitrages pas toujours faciles aux niveaux les plus bas et introduit sans

doute moins de rationalité dans le choix des moyens de la réparation. Les données sont différentes dans chaque entreprise et chacune devra donc réagir de manière particulière, mais chaque responsable doit avoir en tête l'importance du problème de la communication et le traiter avec sérieux. Dans ce domaine, il semble que l'on soit trop souvent en présence d'habitudes, de traditions et de routines qui rendent difficile la solution d'un problème dont chacun feint d'ignorer l'existence. Le « bon sens » ou l'« apprentissage de la vie » sont chargés d'y suppléer[3].

Le système de contribution-rétribution. Il est plus ou moins élaboré, précisant ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Toute la question porte ici sur la définition et la précision des termes de l'échange. Le droit du travail prévoit que le salarié se place sous l'autorité de celui qui l'emploie ; il est dépendant de l'employeur, lequel lui donne des ordres. En échange de quoi l'employeur est tenu de lui verser un salaire, défini parfois légalement, ou conventionnellement, ou fixé de gré à gré par oral ou par écrit. Cela résume les rapports formels ou légaux entre l'apport du salarié (son temps, ses capacités) et celui de l'employeur (un salaire, des ordres). Mais cela ne dit rien des raisons pour lesquelles tel salarié s'embauche dans telle entreprise, ni de celles de l'employeur. Or ces raisons, ces objectifs sont un des ressorts du bon ou du mauvais fonctionnement d'une entreprise. Pourquoi telle entreprise reçoit-elle une « bonne » ou une « mauvaise » contribution de ses salariés, meilleure ou pire qu'une autre entreprise du même type ? Pourquoi des groupes, des ateliers, des sociétés « marchent-elles bien », d'autres moins bien ? Questions faussement naïves : si une réponse leur était donnée, cela se saurait… Mais questions qu'il faut prendre aussi au sérieux que l'organisation elle-même. Un échec dans ce domaine accuse des choix, un fonctionnement, un système de relations, des comportements, bref l'organisation elle-même et non des contraintes extérieures. L'échec ou la réussite est bien évidemment sanctionné par ces contraintes, mais il est le résultat de l'activité du groupe humain réuni dans l'entreprise organisée. C'est de ce côté-là qu'il faut chercher la réponse.

L'entreprise a toutefois des caractéristiques formelles dont il faut connaître les principes. C'est une méthode utile de partir de l'organigramme, à condition de ne pas en rester là.

3. L’organigramme

La présentation que l’on vient de faire sur un mode stratégique des traits généraux de l’organisation ne doit pas faire oublier les structures nécessaires de celle-ci. Avec plus ou moins de précision, une entreprise doit définir les fonctions de chacun, leurs relations, le rôle de l’autorité, etc. : qui fait quoi, qui commande qui, qui transmet ordres ou communications à qui, etc. Dans certaines entreprises, les fonctions peuvent être définies dans leur moindre détail et avec beaucoup de minutie. Dans d’autres, au contraire, chacun est laissé assez libre d’improviser sa conduite selon les circonstances, voire de prendre le travail qui arrive ou de le passer à quelqu’un d’autre. (Cas fréquent, par exemple, dans de jeunes sociétés de service en informatique, composées de manière relativement homogène d’ingénieurs ou de techniciens. Mais, paradoxalement, d’autres sociétés, aussi jeunes et ayant le même objet, sont très structurées et formalisées.) L’organisation est une idéologie, au sens où les représentations des responsables sur ce que doivent être les rapports humains façonnent les structures. Il faut pouvoir lire, ou du moins expliciter, la place de chacun et sa fonction. C’est le rôle de l’organigramme. (On en trouvera de nombreux modèles dans les études de cas ; cf. *infra*, 2e partie.)

Toute entreprise industrielle doit donc avoir une structure abstraite (il faut un P-DG, ou un chef de service ; la place existe, quelle que soit la personne concrète qui l’occupe), et, de fait, toute entreprise en a une. Ce constat ne doit pas cacher l’originalité de ce type de structure, qui correspond à un mode d’exercice du pouvoir. Max Weber, le premier, a observé que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue comme légitime[4].

Quelle est la source de cette légitimité accordée au pouvoir ? Cette source est triple, c’est-à-dire qu’il y a trois types de domination possibles : la domination rationnelle, traditionnelle ou charismatique. Cette typologie est fondée sur « le caractère propre de la motivation qui commande l’obéissance », explique Raymond Aron[5]. « Est rationnelle la domination fondée sur la croyance à la légalité des ordonnances comme à la légalité des titres de ceux qui exercent la domination. Est traditionnelle la domination fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l’autorité. Est charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du quotidien et

justifié par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne et de l'ordre révélé ou créé par elle. » Les exemples de ces types de domination abondent : « Le percepteur obtient notre obéissance parce que nous croyons à la légalité des titres qui lui permettent de nous envoyer des feuilles de contribution, il exerce donc une domination rationnelle. En gros, l'ensemble de la gestion administrative des sociétés modernes, qu'il s'agisse de la réglementation de la circulation automobile, des examens universitaires ou de la fiscalité, comporte une domination des hommes sur d'autres hommes telle que ceux qui obéissent se soumettent aux ordonnances légales ou aux interprètes et exécutants de la légalité elle-même et non à des individus. » On trouve fatalement aussi des exemples de domination traditionnelle (la reine d'Angleterre), encore qu'ils soient moins fréquents aujourd'hui où l'idée d'une domination fondée sur la tradition est de plus en plus refusée. On trouverait également de fréquentes illustrations de la domination charismatique, la plus illustre et la plus récente étant celle du général de Gaulle, qui a dû son audience et l'obédience qui lui était accordée aux qualités exceptionnelles reconnues à sa personne. Et Raymond Aron souligne certains cas où le Général, devant se référer soit à la légitimité qui lui avait été accordée par le suffrage universel, soit à celle qu'il tenait de son prestige personnel, a choisi ce deuxième type. Cela a été évident lorsque, au moment de l'affaire des généraux rebelles d'Alger, en avril 1961, il a choisi de paraître à la télévision en uniforme de général de brigade, s'adressant aux Français non en tant que président de la République, mais au titre de l'incarnation, dans sa personne, de la légitimité nationale.

La domination rationnelle-légale non seulement caractérise la société industrielle, mais même permet son existence. Non que cette domination soit exclusive. La société industrielle moderne serait étouffante si son gouvernement ne se référait qu'à une domination rationnelle-légale. Il faut laisser des espaces de liberté intérieure, sauvegarder la liberté des consciences et la possibilité des affrontements. Valeurs et dieux doivent pouvoir continuer à mener la conscience des individus et modeler les sociétés. Les trois types de domination demeurent aujourd'hui, et, en ce sens, Max Weber est violemment antipositiviste. Il reste que la société industrielle a été rendue possible par le développement de la domination rationnelle-légale, qui se traduit dans un système d'administration bureaucratique.

En quoi la bureaucratie, au sens wébérien, a-t-elle permis le développement de la société industrielle ? Parce qu'elle place au centre de l'organisation un modèle de domination de type rationnel et impersonnel nécessaire au fonctionnement des groupes lorsqu'ils atteignent la taille et la complexité des grandes sociétés. D'une part, le détenteur de l'autorité exerce celle-ci, non d'abord en vertu de son charisme personnel ou de ses ancêtres, mais parce qu'elle lui a été déléguée au titre de sa fonction. Dans les sociétés industrielles, la domination est rationnelle, d'autre part, parce que les actions dominantes sont des actions rationnelles par rapport à un but. Ces actions sont celles où l'acteur conçoit clairement un but et combine les moyens en vue de l'atteindre. Cette rationalité est nécessaire au développement des sociétés industrielles, à l'action économique en ce qu'elle permet une exécution objective de toute action. Max Weber oppose ce type d'action par rapport à un but *(zweckrational)* à l'action rationnelle par rapport à une valeur, où l'acteur agit non pour obtenir un résultat intrinsèque, mais pour rester fidèle à une valeur, l'idée qu'il se fait de son honneur, par exemple. Le capitaine qui coule avec son navire fait une action rationnelle par rapport à une valeur. L'ingénieur qui construit un pont, une action rationnelle par rapport à un but.

Impersonnalité et rationalité par rapport à un but sont les fondements des relations formelles dans l'entreprise. L'intérêt personnel, l'affectivité, les sentiments se voient exclus du champ des rapports formels. Les rationalisateurs définiront des schémas idéaux de la bonne organisation, et il est effectivement toujours utile, pour comprendre une entreprise, de partir de son organigramme. On y voit des fonctions, des relations d'autorité, des voies de communications formelles. Un des premiers et des plus célèbres ouvrages sur l'organisation, celui d'Henri Fayol[6], définit assez rigoureusement six fonctions (technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité, administrative), donne des principes généraux de ce qu'il appelle l'administration (les trois premiers sont la division du travail, l'autorité, la discipline ; le quatorzième et dernier étant l'union du personnel) et définit cinq éléments d'administration (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle).

La bureaucratie selon Max Weber

Il arrive que l'on confonde organisation et bureaucratie. Si on a donné plus haut la définition classique des organisations, nous nous référerons à Max Weber pour celle de la bureaucratie.

Avant d'en donner les caractéristiques, notons qu'elles se déduisent d'un type de légitimité légal-rationnelle ou bureaucratique[7]. Max Weber part de la question du fondement de la « domination », c'est-à-dire de l'acceptation, par les sujets, du pouvoir de celui qui les domine. Il distingue la légitimité de type traditionnel, la légitimité de type légal-rationnel ou bureaucratique, la légitimité charismatique.

La seconde caractérise la société industrielle. L'autorité s'y impose « en vertu de la légalité, en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondées sur des règles établies rationnellement ».

À ce type de légitimité correspond une forme d'organisation que Max Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par[8] :

– la distinction précise entre la propriété privée et la propriété de l'organisation ;

– l'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre ;

– la bureaucratie fonctionne selon les règles et refuse toute acception de personne comme tout cas particulier ;

– les postes sont rigoureusement définis ;

– à la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit ;

– une organisation bureaucratique est organisée comme une hiérarchie ;

– une bureaucratie emploie des fonctionnaires, c'est-à-dire des spécialistes à plein temps et qui y font carrière.

Dans le paragraphe sur l'organisation, Henri Fayol parle de l'entreprise comme d'un corps social qui doit devenir vivant, un organisme social. Or, remarque-t-il assez justement, « si l'on pouvait faire abstraction du facteur individuel, il serait assez facile de constituer un organisme social[9] ». Effectivement, s'il n'y avait que des individus, sinon semblables, au moins prévisibles, l'organisme social serait aisé à construire. À défaut de cela, et pour obtenir que l'ensemble de l'organisme obéisse à l'impulsion du chef, que toutes les parties bien reliées se meuvent ensemble et concourent à un même but, Henri Fayol pense que chaque rouage administratif, c'est-à-dire chaque chef intermédiaire, doit être producteur de mouvement et d'idées et relayer ainsi la puissance d'action du chef d'entreprise.

La lecture de ce texte – choisi comme représentatif de la littérature en ce domaine – donne l'impression d'une utopie heureuse. L'auteur a bien vu que le problème de toute organisation est la mise en place d'une coopération efficace entre tous les niveaux. Il pense l'obtenir en définissant une entreprise idéale où tous concourent au même but, à condition de mettre en place des chefs idéaux aidés par un système efficace de contrôles et de sanctions. La réalité se chargera de montrer l'utopie de ce système, qui ne

fonctionnera vraiment jamais. L'analyse stratégique, plus réaliste, postule des individus divergents, mêlant en permanence leurs objectifs propres à ceux des dirigeants et de l'entreprise. On va voir maintenant quels sont ses postulats en partant de leur nécessité.

4. Les postulats de l'analyse stratégique

Toute théorie s'applique plus particulièrement à un champ, un domaine, un lieu de l'observation. On pourrait comparer cette démarche à celle du photographe qui doit d'abord définir clairement ce qu'il veut prendre dans son objectif : un paysage, un personnage, un groupe ou une nature, etc. C'est l'objet. En sociologie, on l'appellera le champ. Mais dire que l'on va photographier une montagne ne dit rien de ce que l'on va retenir de la montagne : l'aspect général, la nature (arbres, fleurs, couleurs…), les pentes extrêmes, les habitants et la culture, l'habitat, etc. Choisir des objets revient à ne retenir du champ que certains aspects particuliers, et donc ne restituer qu'eux à l'exclusion des autres. La montagne n'est pas un objet identique pour le promeneur, l'alpiniste, l'agriculteur, le maçon. Si le champ reste le même, le parti pris de l'observateur le transforme profondément.

Il en est de même du champ social des organisations. On peut choisir de l'aborder sous des aspects antinomiques. L'usine, par exemple, est à la fois le lieu de la production, de la technique ou des machines, des hommes et de leur rencontre, d'une certaine socialisation, de la contrainte, de la liberté, de l'enfermement, etc. On peut nommer ces choix des constats – et ils seront alors appelés « évidents » – ou des postulats – et l'observateur dira qu'il a choisi délibérément tel point de vue plutôt que tel autre. Dans notre cas, Erhard Friedberg se fonde sur « la constatation de bon sens qu'aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme un moyen[10] », pour affirmer que « l'analyse organisationnelle part du postulat – que l'expérience quotidienne démontre sans cesse – que l'individu en situation de travail n'est jamais totalement déterminé dans son comportement[11] ». Le sociologue, partant des mêmes principes que tout scientifique à quelque discipline qu'il appartienne, n'a pas à craindre de parler de postulats, de principes *a priori* que, après expérience et constat, le savant se donne parce qu'ils lui sont nécessaires à appréhender la réalité à

observer et que, au terme, ils en rendent mieux compte. C'est ce que nous ferons ici.

Premier postulat : les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. Ceux-ci ne sont pas forcément opposés ou déviés par rapport à ceux des organisateurs, même s'ils peuvent l'être. Simplement, ils sont propres à chacun des acteurs. Double affirmation donc : d'une part, les organisations ne sont pas douées d'une rationalité sans faille. Même dans l'organisation la plus « rationnelle » en apparence, ou dans la plus contraignante, comme les asiles ou les prisons, exemples souvent cités en raison de leur monolithisme apparent et donc du peu de liberté qu'ils sont censés laisser aux acteurs, les responsables à tous les niveaux ont des stratégies particulières. Par exemple, tel surveillant peut ne pas souhaiter ou ne pas pouvoir appliquer trop rigoureusement certaines consignes que son supérieur veut au contraire très fermes. Le supérieur et le surveillant ont des objectifs différents. Il n'y a donc pas de rationalité unique. Chacun poursuit ses propres objectifs et l'organisation vit avec cette multiplicité plus ou moins antagoniste.

Notons que cette affirmation ne peut et ne doit être ni moralisée ni jugée en bien ou en mal. C'est un fait dont il faut tenir compte. À la réflexion, ce fait apparaît d'ailleurs parfaitement légitime. Prenons l'exemple classique du jeune technicien ou ingénieur, sorti d'une école où il a découvert avec intérêt des technologies de pointe qu'il a appris à utiliser dans les laboratoires. Il brûle de les essayer en grandeur nature, en réel, et il pense même que sa qualité technique se définit à travers leur maîtrise. Il arrive dans une entreprise où elles sont peu utilisées, au moins pas autant que cela serait possible ni en intensité ni en extension. Son supérieur freine les applications. Il pense qu'elles coûteraient trop cher, ne seraient pas rentables, bouleverseraient non seulement les habitudes, mais surtout l'organisation de l'entreprise, les qualifications, etc. Le jeune arrivant, dans la mesure où des choix seraient possibles en demeurant dans la ligne générale de la politique définie par le supérieur, tentera d'introduire quand même et plus ou moins marginalement ces technologies nouvelles. Qui a raison et qui a tort ? Qui fait « bien » et qui fait « mal » ? Poser ces questions, c'est en montrer la vanité. Ce n'est pas dans ces termes qu'il faut le faire, car en les résolvant on

obligerait l'un des deux à s'aligner entièrement sur l'autre. Une tension existe et, si la politique définie par le supérieur doit être suivie, le jeune embauché ne peut pas ne pas tenter de pousser dans un sens différent, même si, globalement, il exécute les ordres qu'on lui donne. Il est clair, pour conclure, que les deux individus – qu'on appellera des acteurs parce qu'ils interprètent un rôle dans l'organisation – ont des objectifs différents.

Deuxième postulat : la liberté relative des acteurs. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. Cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique. Elle est vraie de toutes les situations, même – on l'a noté plus haut – des institutions totalitaires comme les prisons ou même les camps de concentration. Enfermé dans un camp nazi en 1938 et 1939 (il put en sortir grâce à des appuis de très haut niveau), Bruno Bettelheim, pour expliquer ce qui lui a permis de survivre dans cette situation extrême, note que « la survie dépendait souvent de la capacité de l'individu à préserver une certaine initiative, à demeurer maître de quelques aspects importants de sa vie, en dépit d'un environnement assez écrasant… S'assurer, face à une adversité extrême, une zone de liberté d'action et de liberté de pensée, si insignifiante fût-elle[12] ». On peut répondre – et l'objection est souvent entendue – que c'est là une attitude bien optimiste, que cette liberté est bien faible et que beaucoup sont morts dans ces camps. Cette incontestable évidence n'empêche cependant pas l'existence de cette autonomie, encore plus vraie dans la plupart des situations d'organisation qui sont beaucoup moins contraignantes. On ne peut comprendre le fonctionnement réel d'une organisation sans prendre en compte cette réalité – relative mais réelle – de la liberté de l'acteur. L'analyse stratégique va braquer le projecteur sur elle.

Mettre l'accent sur cette autonomie, c'est aussi le faire sur le moyen de régulation de ces libertés qu'est le pouvoir. Celui-ci sera alors au centre de l'analyse stratégique, car il est le corollaire de l'autonomie. Si les acteurs sont autonomes, ils engagent leur autonomie dans les zones mal réglementées de l'organisation. Ces autonomies se combinent dans des jeux de pouvoir, le pouvoir central essayant de contrôler l'autonomie des acteurs qui, à leur tour, tentent de lui échapper.

Troisième postulat : dans ces jeux de pouvoir, *les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée*. Devant tenir compte des stratégies des autres et des multiples contraintes de l'environnement, aucun acteur n'a le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs. Il s'arrête à celle qui le satisfait momentanément le moins mal, la solution « la moins insatisfaisante » pour lui. C'est dire aussi que, face à une situation donnée, il y a toujours plusieurs solutions possibles. Jamais une meilleure solution ne s'impose. L'idée taylorienne du *one best way*, de la meilleure solution qu'il faut trouver car elle existe, est foncièrement antistratégique et antiréaliste.

Or elle est le plus souvent proposée comme un idéal. Un dirigeant se jugerait déshonoré s'il ne pouvait affirmer que face à une situation donnée il n'a pas choisi la meilleure solution, la plus rationnelle en tout cas. Cette volonté de rationalisation à outrance et cette difficulté à accepter des choix incertains tiennent sans doute au modèle mathématique survalorisé en France, en particulier dans les écoles d'ingénieurs qui fournissent les cadres dirigeants du monde industriel. En effet, la résolution d'un problème mathématique suppose la recherche d'une ou de plusieurs solutions, la démonstration de leurs valeurs respectives, et les raisons – parfaitement rationnelles – du choix fait par le mathématicien, car il y a un choix entre des solutions plus « élégantes », plus « sûres », etc. Le modèle auquel sont formés les ingénieurs qui, en France, formeront les cadres dirigeants d'entreprise, apparaît comme le modèle idéal. Dans les négociations comme dans les décisions, il faut explorer objectivement toutes les solutions, peser leurs conséquences, leurs avantages et leurs inconvénients, prendre enfin la solution et s'y tenir. Ce modèle, qui est celui de l'approche rationnelle, valorise la personne du décideur, sur le profil psychologique duquel on concentrera l'attention. Celui-ci aurait en main tous les éléments – chiffrés si possible, donc objectivables – de la décision.

Le seul malheur est que, en dehors de cas types comme le marketing où les éléments de la décision peuvent être réduits à des éléments simples, isolés, chiffrés, intégrés dans un modèle connu et relativement stable, aucune décision dans une organisation ne relève de ce modèle. D'une part, en effet, les modèles complets n'existent pas : un groupe humain est en perpétuelle évolution, les stratégies de ses membres changent, leur comportement est relativement imprévisible. Le modèle de relations n'est donc pas stable.

D’autre part, les acteurs n’ont jamais le loisir d’inventorier toutes les solutions ; ils s’arrêtent à celle qui présente pour eux le minimum d’inconvénients. L’analyse stratégique récuse les théories où les membres de l’organisation se voient assigner des rôles précis à comportement rationnel, donc prévisible. À la place, on proposera une théorie de la rationalité limitée, où l’acteur met en œuvre une rationalité limitée et contingente.

Ces trois postulats posés, il devient possible d’aborder l’analyse stratégique dans ses concepts clefs que sont le système d’action concret, la zone d’incertitude et le pouvoir.

---

1. Nous nous référons ici et dans le chapitre suivant à l’ouvrage de Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L’Acteur et le Système* , Paris, Éd. du Seuil, 1977, p. 445. Ce livre nous paraît central pour l’exposé de l’analyse stratégique des organisations, théorie la plus pertinente pour comprendre le phénomène organisationnel. E. Friedberg en a donné un résumé dans le numéro de la revue *Pour* , « L’analyse sociologique des organisations », 1972, p. 116. Dans *Le Phénomène bureaucratique* , Paris, Éd. du Seuil, 1964, Crozier avait déjà posé ce problème de l’organisation comme phénomène autonome. *L’Acteur et le Système* reprend et systématise ce point de vue en répondant aux critiques posées antérieurement.

2. *L’Acteur et le Système, op. cit* ., p. 84.

3. Expressions entendues récemment dans un conseil d’une école d’ingénieurs à propos de l’enseignement des sciences humaines en général. Il paraissait entendu que, dans cette école, le sérieux, le dur, c’était la technologie, les sciences dites exactes. Le reste – en particulier l’organisation – était une affaire de bon sens que la vie apprendrait aux ingénieurs par la suite. Nous pensons que raisonner ainsi c’est livrer ceux-ci à leurs réactions traditionnelles : le bon sens, dans le cas des sciences humaines, n’est rien d’autre que la norme reçue de la tradition et non critiquée. Ne pas avoir de formation en ce domaine, c’est s’en remettre à ses préjugés.

4. R. Aron, *Les Étapes de la pensée sociologique, op. cit* ., p. 556 *sq.* , expose fort clairement la pensée de Max Weber. L’ouvrage de ce dernier, *Économie et Société* , n’est pas facilement lisible.

5. R. Aron, *op. cit.*

6. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale* , Paris, Dunod, 1918. C’est « le » classique et sans doute le premier.

7.

M. eber, *Le Savant et le Politique* , Paris, UGE-Plon, coll. « 10-18 », 1963, p. 02.

8.

M. eber, *Économie et Société* , cité *in* Henri Mendras, *Éléments de sociologie* , Paris, Colin, coll. « U », 1967, p. 88.

9.

Ibid. , p. 69-70.

10.

« L'analyse sociologique des organisations », art. cité, p. 29.

11.

Ibid. , p. 33.

12.

Bruno Bettelheim, *Le Cœur conscient* , Paris, Laffont, 1972, p. 168-169, admirable ouvrage dont il faut noter le sous-titre : « Comment garder son autonomie et parvenir à l'accomplissement de soi dans une civilisation de masse. »

6

Trois concepts clefs de l’analyse stratégique

Dans les premières éditions, ce chapitre commençait par la présentation du concept de pouvoir. On l’avait changé de place dans la troisième édition, mettant au début celui de système. Il semble cependant que, dans cette quatrième édition, il faille commencer par donner quelques précisions sur le concept d’acteur, avant de passer à ceux de système, d’incertitude et de pouvoir.

INTRODUCTION : L’ACTEUR ET LES THÉORIES DE L’ACTEUR

Le concept d’acteur joue un rôle fondamental dans la théorie de l’analyse stratégique. Il inscrit cette théorie dans un courant beaucoup plus large qu’elle et, en même temps, il lui donne certaines spécificités. Au point que pour distinguer l’analyse stratégique utilisée en sociologie de celle que manient économistes et gestionnaires, on puisse nommer l’analyse stratégique en sociologie comme « l’analyse stratégique par l’acteur ».

Ce ne sont pas Michel Crozier et Erhard Friedberg qui ont inventé la théorie de l’acteur. Elle est présente, depuis longtemps, dans de nombreux courants. Max Weber, pour ne remonter qu’à lui, définissait la sociologie comme une science qui se propose de comprendre le sens que l’argent donne à son activité, s’opposant à Durkheim qui voulait utiliser les méthodes des sciences exactes pour étudier les faits sociaux, prenant donc ceux-ci indépendamment de l’intention de l’acteur. Les interactionnistes, en particulier ceux de l’école de Chicago, mettant l’accent sur la nécessité de l’observation *in situ* et sur l’importance des interactions, puis les ethnométhodologues réfléchissant sur le langage, se donnent comme objet d’étude les significations mises en œuvre par les acteurs. L’individualisme méthodologique, dont Raymond Boudon est le principal initiateur en France, pose comme principe d’explication des phénomènes sociaux

l’agrégation des comportements individuels nés des motivations des acteurs.

La sociologie de l’acteur part de l’hypothèse que la situation d’action est première (Paradeise, 1990)[1]. « La perspective (de l’acteur) rapporte mobiles et modes opératoires à la situation dans laquelle se forme l’action » *(id.)*. Elle s’oppose à la théorie des comportements qui induit – plus ou moins explicitement, mais cette idée est bien présente – l’idée que les actes sont explicables par leurs seuls antécédents. Dans la perspective de l’acteur, les actes sont explicables à la fois par les logiques d’action et par les situations d’action.

La finalité adoptée par l’économie classique consistait à « postuler l’universalité des mobiles (maximisation de la fonction d’utilité) et du mode opératoire (rationalité) » *(id.)*.

Dans une perspective de sociologie de l’acteur, on postule « la valeur socialement créative de l’action individuelle :

– les faits collectifs (doivent être saisis) comme produits inégalement stabilisés de la composition d’un ensemble d’actions individuelles ;

– les caractéristiques de la situation d’action constituée par les interdépendances entre des acteurs et des institutions fournissent l’intelligence des mobiles et des instruments que les acteurs mettent en œuvre pour agir ;

– sur la base de ces deux propositions s’ordonne une méthodologie qui interdit de déduire les comportements des agents de leurs (seuls) attributs sociaux » *(id.)*.

– on fait la distinction entre les comportements résultant d’éléments antérieurs (histoire des individus, situation sociale, traits psychologiques personnels, etc.), et les actions qui sont définies comme la recherche d’une fin.

Dans la perspective de Crozier-Friedberg, l’accent est mis sur le fait que l’acteur est celui dont le comportement (ici, équivalent à action) contribue à structurer un champ, c’est-à-dire à construire les régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux.

C’est à partir du rappel de ces principes que l’on peut aborder les trois concepts, en refusant pour des raisons plus pédagogiques que méthodologiques de placer le pouvoir en premier. Le faire, en effet, a pour résultat de trop focaliser l’attention sur lui, ce qui se traduit pratiquement par une réduction de l’analyse stratégique aux jeux du pouvoir. Concrètement, nous avons trop vu d’analyses où le pouvoir était personnalisé, où l’accent était mis sur son aspect affectif, et où finalement l’observateur négligeait la connaissance globale du fonctionnement de l’organisation. Or le jeu du pouvoir se joue à l’intérieur de l’organisation qu’il construit, dont il résulte mais où le construit préexiste au moment où commence l’analyse concrète. Donc, sans vouloir réduire la place centrale du pouvoir, il a semblé plus clair de commencer par le système qui fonctionne dans un milieu d’incertitudes à partir desquelles se construisent les jeux de pouvoir. Dans cette édition-ci, l’ordre des paragraphes a donc été inversé : on présentera d’abord le système, puis l’incertitude et enfin le pouvoir.

1. Le système d’action concret[2]

Le concept de système d’action concret tient une place centrale dans l’analyse stratégique. La raison en vient de la définition que l’on s’est donnée de l’organisation, celle d’un construit humain ou d’un ensemble humain structuré. Cet ensemble, composé de membres qui y développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l’environnement, est donc lui-même en mouvement permanent. Il se donne de nouveaux objectifs, change les anciens, recrute du personnel, en licencie, etc. Il a donc besoin d’ajustements permanents. Ceux-ci se font, non d’abord par le biais de l’organisation formelle, mais par celui des relations entre les membres cherchant à reconstruire l’ensemble mis ainsi en mouvement. Mais l’organisation ne réagit pas comme un corps humain : il n’y a jamais d’ajustements « naturels ». Ceux-ci sont construits. L’ensemble de ce construit en ajustement permanent constitue le système d’action concret.

A. L’acteur et le système

Précisons d'abord l'équilibre délicat existant entre l'analyse par l'acteur et l'analyse par le système, entre le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Ce sont bien des acteurs, relativement libres et autonomes, qui créent un système. Ils le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent, prennent des décisions. Le concept de système d'action concret ajoute à l'idée de réseau le fait que ce réseau fonctionne selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon des relations habituelles. Celles-ci sont créées, maintenues, entretenues en fonction des intérêts des individus, des contraintes de l'environnement et donc des solutions proposées par les acteurs.

Prenons ici l'exemple de l'OS qui fait de petits réglages sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail du régleur. L'OS le fait pour plusieurs raisons : mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité, se conformer à la norme du groupe qui dévalorise l'ouvrier incapable de faire ses réglages, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, arriver donc à faire sa production malgré des aléas imprévisibles, se faire bien voir du régleur, du chef d'équipe, mais en même temps avoir un certain pouvoir sur eux, etc. Finalement, la liste de ces objectifs, qui pourrait être allongée à l'infini, n'a pas une importance majeure. D'une certaine manière, ils se ramènent, pour l'OS, à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail, le régleur et le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. De son côté, le régleur, acceptant de faire faire les réglages, le fait également pour beaucoup de raisons : faire faire par d'autres les petits réglages qui l'intéressent peu, se reposer (éventuellement), être disponible dans le cas des réglages longs et difficiles sur certaines machines complexes, avoir du temps disponible pour se perfectionner en allant voir d'autres machines plus performantes dans d'autres parties de l'usine. On vient d'énumérer ses objectifs, et il pourrait – comme l'OS – en avoir beaucoup d'autres. On peut également proposer une liste des raisons pour lesquelles le chef d'équipe, responsable hiérarchique de l'OS et du régleur, tolère ces comportements : donner des responsabilités à l'OS, ne pas mécontenter le régleur, obtenir un fonctionnement satisfaisant parce que la machine de l'OS est réglée et parce que le régleur peut se consacrer à de longs réglages sans être dérangé, etc. Là aussi, ce sont ses objectifs qui sont énumérés. On notera au passage que

ces objectifs sont conjointement des objectifs personnels et une manière de résoudre les problèmes concrets posés par les aléas du travail quotidien.

Ces trois acteurs ont bâti un système concret d'action. Ce système – l'OS se débrouille et ne fait appel au régleur que pour les gros problèmes – est celui grâce auquel la production sort sans trop d'aléas. Leur entente pour résoudre ces questions pratiques se fait selon un mode le plus souvent informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques. À ce stade, on est dans le domaine du système, non dans celui de l'acteur.

Crozier et Friedberg notent que, s'il fallait modifier la situation, il serait absurde de se lancer dans une recherche du coupable. Supposons que les réglages ne soient pas très bons et que la qualité de la pièce en souffre, donc celle du produit. Le supérieur hiérarchique doit intervenir, mais comment ? Il aurait tort de vouloir modifier la situation en s'attaquant d'abord aux personnes. Il devra peut-être le faire, mais après avoir compris les raisons d'existence du système comme, par exemple, les impondérables de la fabrication qui demandent, pour être résolus, une certaine improvisation des acteurs sur le terrain. Mais le chef n'aboutirait qu'à décourager les individus et à dérégler le système s'il réprimandait l'OS qui s'occupe de ce qui ne le regarde pas, le régleur qui ne fait pas son travail, le chef d'équipe qui ferme les yeux sur tout cela. Ce qui, en général, se fait dans les entreprises où l'accent est mis sur le fait, pour l'individu, d'assumer ses responsabilités, donc sur la recherche du coupable, côté responsable. Or le chef hiérarchique doit faire d'abord une analyse stratégique (quels acteurs ?) et une analyse systémique (pour quelles raisons ce système ?). Faute de quoi il jouera au Gribouille, se mettra tout le monde à dos et empêchera son atelier de fonctionner normalement.

B. La théorie générale des systèmes

Ce dernier exemple et l'hypothèse sur le comportement probable du chef hiérarchique – réprimander les personnes – montrent à quel point l'idée même de système d'action concret est mal acceptée. Face à une dysfonction, le réflexe de la plupart des supérieurs est la recherche du coupable. Lorsqu'ils croient l'avoir trouvé, ils le blâment ou le remplacent, modifient quelquefois l'organigramme et pensent le problème résolu. Or il l'est rarement par cette méthode, qui se réduit finalement à un changement

de personnes. Celui-ci peut s'avérer nécessaire, mais seulement après avoir compris à quelle logique d'action répondaient ces comportements et dans quel système ils s'inscrivaient. Pour ces raisons, la notion de système d'action paraît fondamentale.

Il faut toutefois la définir avec rigueur et, pour le faire, la situer dans la théorie des systèmes. On verra apparaître des différences importantes, le concept de système d'action concret s'intégrant et s'opposant à celui de système, à la fois parce qu'il ne s'agit pas d'organicisme et pas seulement non plus d'interdépendance.

Au fondement de la théorie des systèmes, on trouve l'intuition suivante : « Il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux[3]. » Cette intuition est féconde au sens où elle permet d'éliminer des approches factuelles, mettant l'accent sur tel aspect du fonctionnement, ou des contraintes, ou des approches s'intéressant plus aux personnes qu'à leurs relations conçues comme système.

Il semble cependant impossible de parler de théories des systèmes sans évoquer le modèle de l'organisme. C'est une démarche fréquemment suivie dans les exposés classiques[4], même s'il s'y introduit la nuance de systèmes ouverts. Pour reprendre l'expression d'Henri Mendras : « Les vues organicistes et fonctionnalistes demeurent une des tentations contre lesquelles le sociologue moderne doit toujours se défendre[5]. » On ajouterait volontiers ici qu'il doit aussi lutter contre celle de l'esprit de système…

Quoi qu'il en soit, tout organisme est généralement décrit dans un schéma où l'on trouve :

– un apport de ressources, souvent appelé *input* ;

– un processus de transformation, *throughput* ;

– la fourniture d'un produit, *output*.

L'image du système demeure malheureusement imprégnée de ce schéma évoquant l'organisme, au sens où ce dernier possède la qualité de tout indivisible.

De son côté, le système proprement dit se définit à partir de la notion d'interdépendance, ce qui est aussi une qualité attribuée à l'organisme. Un système, c'est un « ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une est modifiée, les autres le sont

aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé[6] ». Cette définition classique repose sur les deux concepts d'interdépendance et de totalité, ce qui la rend proche de l'organisme. La différence entre organisme et système réside dans la finalité des réactions de l'un et l'autre face au changement. Dans le cas de l'organisme, toute réaction à une modification est destinée à rétablir l'équilibre menacé par le changement : il y a un état idéal vers lequel il faut toujours revenir. Dans le cas du système, le sens du changement est censé être ignoré, même si finalement l'idéal implicitement visé est celui de l'équilibre.

Si l'on peut théoriquement distinguer organisme et système à partir de leur finalité, les modèles retenus habituellement pour parler de système réintroduisent la confusion. Ces trois ou quatre modèles sont le biologique, le naturel, le mécanique et le mathématique. Le modèle biologique est celui du corps humain ; celui-ci doit toujours se maintenir le plus possible en état d'équilibre, de « bonne » santé, c'est-à-dire où toutes ses parties doivent recevoir ce qui leur est nécessaire pour fonctionner et faire fonctionner les autres éléments. Les découvertes récentes les plus intéressantes sans doute dans le domaine médical concernent par exemple la production des anticorps, moyens sécrétés par l'organisme pour protéger certains organes et permettre à l'ensemble de fonctionner. Et l'on sait que ce n'est même pas forcément l'organe attaqué qui va produire ces anticorps, mais d'autres organes. Il y a interdépendance à l'intérieur d'un système où tous les éléments, même les plus infimes, concourent de toutes leurs capacités à revenir à un état de santé. Dans celui-ci, tous les organes accomplissent leur travail pour eux-mêmes et pour l'ensemble.

Le modèle naturel a été souvent donné par les historiens et les géographes. Le Roy Ladurie, par exemple, montre, au XVIe siècle, un système en équilibre. La hausse de la natalité, et donc du nombre de fils de paysans héritiers de terres, entraînait un morcellement de celles-ci, du coup un appauvrissement des ressources, entraînant à son tour un recul démographique[7]. On est dans un système humain qui s'autorégule. Les contraintes de l'environnement sont ici considérées comme stables, le système est fermé.

Le modèle mécanique classique est celui de la chaudière, du radiateur et du thermostat. Là, les variations de température, venues de l'extérieur,

agissent sur le thermostat, qui déclenche la chaudière, augmente la température de l'eau envoyée dans le radiateur, chauffe la pièce, et à nouveau le thermostat arrête la chaudière jusqu'à ce qu'à nouveau la température extérieure agisse sur le thermostat, etc. On est ici en présence d'une correspondance rigoureuse entre différents éléments programmés en fonction d'une seule dimension – la variation de température – et maintenus en état de parfaite indépendance.

Le modèle mathématique peut être présenté sous la forme suivante : « Considérons un système soluble de *n* équations à *n* inconnues. Si on modifie la valeur d'un quelconque des coefficients, la valeur de toutes les inconnues sera, en règle générale, affectée. Si on élimine une des inconnues, le système deviendra insoluble. Si on ajoute une inconnue, le système aura une infinité de solutions[8]. » Il y a système au sens de l'interdépendance : toute modification d'un élément entraîne la modification de tous les autres, le système pouvant aller jusqu'à l'impossibilité de fonctionner. Mais l'hypothèse du changement possible de tous les éléments, de la disparition de certains et de la multiplication d'autres, de leur variation quasi infinie, rend ce modèle différent de ceux qui l'ont précédé, même s'il leur reste semblable au sens de l'interdépendance.

Les trois premiers modèles renvoient à un modèle homéostatique où l'équilibre à atteindre est programmé à l'avance (par l'organisme lui-même, par les contraintes de l'environnement, par l'utilisateur). C'est un modèle de survie, donc nécessaire, où le changement intervient de manière automatique, par adaptation soit aux besoins, soit à une contrainte programmée à l'avance. Ce modèle ne peut être conforme à celui des organisations car il détourne de l'intention humaine.

Seul le quatrième modèle, dans la mesure où il allie l'interdépendance à une grande indétermination, peut servir à comprendre l'organisation. Il s'en éloigne cependant au sens où il n'introduit aucunement l'interaction. La différence entre interdépendance et interaction se situe sans doute au niveau du domaine englobé. Il y a interaction entre deux acteurs lorsqu'ils sont ou se sentent liés par des fonctions complémentaires. Il y a interdépendance de ces acteurs à l'intérieur d'un contexte global. Mais, dans l'interaction, un des acteurs peut cesser de se sentir complémentaire de l'autre, tandis que

dans l’organisation ils doivent le demeurer. Le service commercial et le service production d’une entreprise sont toujours interdépendants. S’il y a conflit aigu, ils peuvent réduire leurs interactions, voire les faire cesser en faisant transiter leurs relations par la direction générale. Ils restent interdépendants, mais, cessant concrètement de communiquer et de répondre aux attentes les uns des autres, leur interaction se vide.

L’analyse stratégique a pour objet de débusquer les cas où, tout en restant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction. Elle se différencie de l’analyse-système au sens où, dans cette dernière, l’interdépendance est implicitement traitée en termes de nécessité et de besoins aboutissant toujours à une interaction. C’est en ce sens que son usage est dangereux car elle repose sur une hypothèse finalement optimiste. Elle dit que les acteurs doivent nécessairement se rencontrer, qu’ils finiront par le faire et par ajuster cette rencontre. Mais elle ne dit pas que cet ajustement peut être tel qu’il vide de sens la rencontre au point même de faire mourir l’organisation. On ne répétera jamais assez que, lorsque des entreprises disparaissent en raison des contraintes qui pèsent sur elles, ces échéances mortelles ne sont pas des données incontournables : ce sont les membres de l’entreprise qui n’ont pas su s’organiser pour les contourner. Déposer son bilan en invoquant le marché est une tromperie partielle : les membres de l’entreprise n’ont pas pu s’organiser pour survivre. C’est leur organisation qui est coupable, non le marché.

C. L’ACTEUR CRÉE LE SYSTÈME

Toute organisation est composée d’acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu’interdépendant, si elle veut « bien » fonctionner. La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d’action concret, voire sous-système d’action concret. Il s’agit donc de la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l’organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l’organisation.

Le système d’action concret recouvre alors deux réalités : le système de régularisation des relations et le système des alliances et de leurs

contraintes. Même si elles peuvent se recouvrir, ces réalités gagnent à être distinguées.

Par *système de régulation des relations*, on entend les règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. Par exemple, si une panne se produit sur une machine, que fait l'ouvrier de production ? Il avertit son camarade le plus proche, le régleur, le chef d'équipe, le service entretien, ou le chef d'équipe de l'entretien, ou tel collègue. Quelle est la marche à suivre officielle – s'il y en a une – et laquelle est effectivement suivie ? De son côté, que fait l'ouvrier d'entretien ? En particulier, pour ces enjeux que constituent la durée et la qualité de la réparation, qui décide, qui contrôle, etc. ? Autre exemple : dans un domaine différent comme celui de la préparation annuelle du budget d'une agence commerciale, qui va voir qui et comment ces salariés organisent-ils les premiers éléments de la préparation, éléments qui vont donner la forme du reste ? Même s'il est prévu que les directeurs d'agence doivent présenter à une date fixée, sous une forme déterminée, un document au directeur financier, ils ont tout intérêt à savoir ce qui paraît important aux yeux de ce directeur, comment le combiner à ce qui leur paraît important à eux qui ont forcément une vision différente des choses, etc. Pour obtenir ce résultat, ils construiront un système de relations entre eux, avec certains cadres du siège, etc. Ce système leur permet concrètement d'agir, de résoudre le problème difficile et important de la présentation des budgets, sur lequel ils ont une opinion fondée sur leur expérience. Ils ont à avoir des relations et les organisent d'une manière qui fait système.

Cette régulation des relations n'est pas tirée du paradigme durkheimien des contraintes normatives ou parsonien des valeurs. Comme le fait judicieusement remarquer J.-D. Reynaud, ce type de régulation est plutôt à chercher du côté contractuel sur « le réalisme de la concession réciproque, et sur une part de contrainte… Les rapports les plus courants sont des rapports de méfiance, de tolérance ou de respect, penchant à des degrés divers vers l'un ou vers l'autre, mais tenant toujours compte des pouvoirs de l'autre. Le consensus existe bien : mais il est surtout la conscience que le compromis atteint est à peu près ce qu'on peut attendre raisonnablement[9] ».

Le deuxième élément du système d'action concret est constitué par *les alliances entre acteurs*. On a vu que ceux-ci organisaient leurs rencontres à travers un système de relations. Or, dans ce système, les perspectives nécessairement différentes des uns et des autres les amèneront à s'opposer aux uns et donc à s'allier aux autres. Non seulement on ira voir telle ou telle personne, mais encore on s'alliera à elle, c'est-à-dire que, sans prendre d'engagement officiel, tel acteur pour telle action saura qu'il peut compter sur l'appui de tel autre acteur. Il ne s'agit pas d'engagements définitifs non plus : il ne saurait y en avoir dans un domaine aussi fluctuant et aussi compliqué que celui du fonctionnement d'une organisation. Mais chacun sait bien sur qui il peut compter lorsque tel type d'action se déroule.

Par exemple, si le membre d'un groupe est menacé par le membre d'un groupe rival, il sait bien qu'il peut compter sur le soutien des membres de son groupe. Il sait même généralement avec beaucoup de précision jusqu'où il peut compter sur cette alliance, dans quelles conditions il peut la requérir et quelles limites il ne doit pas franchir.

Autre exemple. Lors d'une de nos enquêtes, nous avons rencontré, dans une entreprise de 3 000 salariés environ, le responsable du service informatique. Il avait été embauché trois ou quatre ans plus tôt pour informatiser la paye. Ce démarrage de l'informatique est classique et ce petit service dépendait de la direction administrative. Puis le responsable, désireux de développer l'informatique, avait pris contact avec les autres directions de l'entreprise (production, commerciale, financière, recherche, marketing récemment) et leur avait montré les avantages qu'ils pourraient tirer d'applications informatiques. Puis, à ce stade, il avait laissé venir les demandes, qui n'avaient pas tardé à lui être adressées. Soucieux de répondre à ces demandes mais de ne pas échouer dans leur mise en œuvre, il s'était tout à fait officieusement créé un réseau de « correspondants » (c'est le nom qu'il leur donnait lui-même) qui, placés à un bon poste d'observation de chaque direction, le renseignaient à chaque action. Les renseignements portaient sur le sérieux et l'intérêt de la demande (faite au niveau des directeurs), sur les chances de sa réalisation, sur les personnes ou les services susceptibles d'être des alliés, des ennemis, ou de demeurer neutres. « Ma réussite et celle des applications informatiques dépendent de ce type de stratégies », nous avait-il confié. Naturellement, les services ainsi

rendus étaient payés de retour, le moindre n'étant pas de mettre les « correspondants » dans le coup de l'informatisation avant tout le monde.

Dernier exemple enfin qui montrera, dans un autre domaine, l'intérêt du système d'alliance. Lorsque, à la Régie Renault, il s'est agi, au début des années soixante-dix, de construire la nouvelle usine de Douai, deux conceptions s'affrontaient : une prônait la chaîne, l'autre les modules. Depuis les débuts de la rationalisation taylorienne, on avait cru que la meilleure manière d'organiser le montage dans une usine automobile était la chaîne. C'est toujours ainsi que l'on avait procédé et le dernier exemple était l'usine de Flins. Le montage était réalisé sur deux chaînes de montage parallèles, longues chacune de 500 mètres. Il fallut de graves conflits sociaux, un absentéisme allant jusqu'à 30 %, voire 50 % dans les ateliers, une qualité qui se dégradait de jour en jour pour que ce modèle soit remis en question. Dans le même temps et pour les mêmes raisons, Volvo, dans son usine de Kalmar, lançait un modèle de construction en modules qui connut un grand succès de curiosité pour sa nouveauté technico-organisationnelle et parce qu'il accompagnait une réussite commerciale. Naturellement, la matérialisation chaîne ou modules entraînait une conception différente de l'organisation, un système de commandement, de communication, d'attentes et de rétribution assez contradictoire. On sait aujourd'hui que la direction générale se divisa en deux groupes de poids à peu près égal, chacun essayant de gagner à sa cause les membres de l'autre groupe. Le débat dura assez longtemps pour que, sur cette action, se cherchent et se créent de nombreuses alliances. On peut ajouter que, si le choix du module l'emporta, même s'il connut bien des avatars par la suite, celui-ci ne représente pas une solution définitive. Il connut, comme en Suède, beaucoup de difficultés. On en conclura que tout choix organisationnel est contingent, lié à un ensemble de facteurs qui interagissent différemment selon les situations et que les acteurs prennent aussi différemment en compte.

Le système des alliances est nécessaire parce que l'entreprise est confrontée à une somme très importante d'incertitudes, que les solutions ne sont jamais évidentes et que les acteurs s'affrontent à leur sujet. Le système d'alliances diffère du système de régulation des relations en ce sens que le premier est généralement provisoire et qu'il porte sur des actions particulières. Le second est plus durable, il organise des relations stables et

régulières. En ce sens, la définition que donnent Crozier et Friedberg du système d'action concret porte davantage sur le système de régulation. Ils écrivent en effet qu'un système d'action concret peut être défini comme « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux[10] ». Ils insistent aussi sur la non-gratuité de ces jeux comme de ces alliances : ce sont les contraintes de l'organisation qui constituent le point de passage obligé des relations de pouvoir, donc du système des relations et, plus généralement, des systèmes d'action concrets.

2. La zone d'incertitude

Toute organisation est soumise à des multitudes d'incertitudes. Les plus visibles sont les turbulences qui viennent de l'environnement comme par exemple le changement des techniques de production ou de communication, l'évolution des marchés, le recrutement de nouveaux membres, etc. Ces incertitudes fortes ne sont toutefois à prendre en compte que comme des contraintes que les acteurs vont intégrer dans leur jeu. Elles ne peuvent en aucun cas être prises comme des données que les acteurs devraient passivement subir. Toute incertitude de ce type doit être regardée comme un élément qui sera intégré par les acteurs dans les stratégies de l'organisation. C'est le refus de cette intégration ou un mauvais calcul à son égard qui peuvent faire couler l'entreprise-organisation, non l'incertitude elle-même.

Tout système connaît donc des incertitudes, mais aucune ne contraint l'organisation de manière mécanique. Toutes rentrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l'autonomie et par là le pouvoir. L'incertitude se situe donc toujours en relation au pouvoir que l'on étudiera plus bas. Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire comme une autonomie. Celle-ci peut s'inscrire dans un cadre formel : un responsable hiérarchique dispose de pouvoirs formels dans la mesure où il a l'attribut de la décision ultime. Il peut, par exemple, engager la société à laquelle il appartient parce qu'il a reçu délégation de signature pour certains actes. À ce niveau, il

possède donc une autonomie de décision. Même s'il doit, par la suite, rendre compte de l'usage fait de cette autonomie, celle-ci n'en existe pas moins. L'autonomie peut aussi être contenue implicitement dans la définition de la fonction : l'ouvrier a la charge de faire marcher une machine. Il dispose d'une certaine marge d'autonomie pour le faire, ou il s'en empare[11]. Dans le premier cas, le pouvoir formel est lié au statut. Dans le second, il l'est au poste de travail, donc plus à la compétence de l'ouvrier qu'à son statut ; si les réglages sont mauvais, le régleur fera le travail à la place de l'ouvrier.

Ces deux exemples illustrent le poids de l'incertitude dans toute situation organisationnelle en s'appuyant sur l'autonomie de l'acteur et la possibilité pour lui de faire des choix. Ce point est capital. Si, en effet, il est récusé, l'analyse stratégique l'est aussi. Or une certaine expérience pédagogique montre que cette évidence – possibilité des choix – ne l'est pas pour tout le monde. Non plus pour des jeunes, débutant dans la vie active et qui sont avant tout sensibles au poids des contraintes et des hiérarchies pesant sur eux. Ils ne cessent d'affirmer qu'ils ne sont pas libres, qu'ils doivent faire ce qu'on leur demande sans pouvoir s'en écarter, même lorsqu'ils débutent avec un bon diplôme les plaçant dans une situation hiérarchique non négligeable en début de carrière.

L'autonomie de l'acteur est également souvent niée par ceux qui, en bas de l'échelle hiérarchique, font un travail déqualifié, sans beaucoup d'autonomie. Affirmer que l'OS des entreprises industrielles possède une autonomie dont il se sert, c'est se faire souvent qualifier au mieux de doux rêveur, au pire de falsificateur cherchant à peindre en couleurs joyeuses le bagne de l'OS. Car il y serait libre. Loin de nous l'idée de représenter le travail non qualifié, travail à la chaîne ou autre, sous un aspect serein et non aliénant. Mais enfin, si l'expression de « travail enchaîné » fait choc et rappelle, à juste titre, la réalité d'un travail déqualifié et ses contraintes, il serait tout aussi faux de passer sous silence les espaces de liberté que conquièrent en permanence les OS. L'appropriation du travail, faut-il le rappeler, a été observée par tous les témoins et observateurs[12] au point que l'existence d'une qualification réelle du monde des OS commence à être reconnue. Il ne s'agit pas seulement de tours de main qui permettent d'exécuter mieux ou plus rapidement des opérations étudiées très

rigoureusement et sérieusement par les bureaux des méthodes. Ceux-ci, même en faisant le plus consciencieusement leur travail de préparation, laissent toujours des domaines mal définis où s'engouffre l'initiative des OS. Les tours de main permettent d'aller plus vite et avec plus de précision. La qualification réelle mais non formellement reconnue des OS s'exerce aussi à travers des réglages de machine, par exemple, confiés *de facto* aux exécutants, ou par des « régulations », « procédures d'ajustement »[13] nécessaires parce qu'il y a toujours une variabilité des conditions de l'exécution du travail. Toute situation organisationnelle, quelle qu'elle soit, contient toujours une marge d'incertitude sur laquelle l'analyse stratégique braque le projecteur.

Elle le fait parce que la maîtrise de cette incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient. L'OS à qui le régleur, suroccupé à certains moments de la journée, a confié de petits réglages non prévus dans la fonction peut refuser de les faire. Ce refus gêne le régleur. Pour obtenir les avantages qu'il peut souhaiter de la part de ce dernier, l'OS a donc intérêt à faire les réglages, puis à laisser entendre qu'il pourrait à certains moments refuser de les faire. Ce jeu classique, traditionnel, donne un pouvoir certain à l'OS, qui s'en servira vis-à-vis du régleur, voire vis-à-vis du chef d'équipe qui, le plus souvent au courant, laisse faire ces ajustements nécessaires. Il faut insister sur la nécessité de ces jeux. Aucun responsable n'ignore que son service marche grâce à ces ajustements, on pourrait écrire ne marche que grâce à eux. Toute organisation, même celle où les fonctions sont définies avec le plus de précision, les connaît aussi.

La ressource du pouvoir est donc cette marge de liberté des individus ou des groupes les uns vis-à-vis des autres. Concrètement, elle réside dans la possibilité qu'a l'individu de refuser ou de négocier ce que l'autre lui demande, ou de chercher à obtenir quelque chose de lui, ou encore de lui faire payer cher cette demande. Or cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où le premier peut rendre son comportement imprévisible[14].

Il ne suffit pas, en effet, de jouir d'une autonomie pour posséder du pouvoir. Encore faut-il que l'usage de cette autonomie ne soit pas prévisible. Il ne suffit pas que l'OS sache faire et fasse effectivement de petits réglages. Si le chef d'équipe peut prévoir à quel moment l'OS va

refuser de les faire, il peut mettre en place un dispositif pour pallier ce refus. Le premier n'aura du pouvoir que s'il parvient à ne pas laisser savoir le moment de son refus. Il a tout intérêt à le rendre imprévisible. L'incertitude réside alors dans l'imprévisibilité du comportement.

Mais l'imprévisibilité ne dépend pas seulement de la capacité des acteurs à cacher leur jeu. Cela est particulièrement vrai dans le cadre d'une organisation bureaucratique, où les jeux des acteurs paraissent figés par la précision des règles. Là, chacun cherche à obtenir du pouvoir en se créant une zone d'incertitude, comme le font, par exemple, les ouvriers d'entretien du Monopole industriel, qui s'arrangent pour être les seuls experts capables d'analyser une panne, excluant les agents de maîtrise de cette capacité d'expertise (cf. *infra* le cas du Monopole industriel).

L'analyse stratégique ne se contente cependant pas de rendre compte du fonctionnement interne d'une organisation. Elle étudie aussi l'incertitude – et le jeu du pouvoir – comme ayant sa source dans l'environnement[15]. Toute organisation, et particulièrement l'entreprise, est soumise aux contraintes de l'environnement et sans doute particulièrement aux fluctuations de celui-ci[16]. À certains égards, on peut affirmer qu'elle en est dépendante. Tout un courant de recherches connu sous le nom de « théorie de la contingence structurelle » s'est efforcé d'analyser le poids de ces contraintes sur l'entreprise et de définir le meilleur type d'organisation permettant de faire face aux fluctuations. Un des ouvrages les plus connus du milieu des organisateurs en France[17] mettait l'accent sur l'adaptation nécessaire des structures de l'entreprise, faute de quoi celle-ci risque de disparaître.

Il est clair que l'incertitude ne réside pas seulement dans le fonctionnement interne de l'entreprise, mais tout autant, et peut-être beaucoup plus, dans les contraintes de l'environnement. Le nombre de faillites d'entreprises enregistré en France ces dernières années en paraît une preuve indéracinable. Que ces contraintes soient d'ordre économique, social, politique, ou qu'elles viennent de toute autre source n'y change rien. Le poids de l'environnement est une source d'incertitude majeure.

Faut-il cependant conclure de cette évidence à l'absence de liberté des acteurs de l'entreprise quant à leurs choix possibles ? Toute une littérature et un certain discours tendraient à cette conclusion. « L'entreprise n'a pas le

choix », « les contraintes nous imposent… » laissent entendre qu'il existe un déterminisme des choix et que l'entrepreneur ou des directeurs sont contraints de choisir. Cette manière de voir est fausse parce qu'excessive. Que les modifications des technologies, l'évolution de la concurrence nationale ou internationale, les problèmes monétaires, etc., posent des questions qu'aucune entreprise ne peut éviter, cela, encore une fois, est une évidence. Mais la question n'est pas là. Elle est de savoir si ces questions imposent une réponse d'un seul type.

Retourner la question sous cette forme, qui est la seule véritable formulation, entraîne une réponse elle aussi évidente. Il n'y a pas de contrainte technique ni économique qui dicte une décision unique de la part de l'entreprise. Celle-ci a toujours des choix possibles à la fois dans son insertion sur le marché et dans sa propre organisation. Si le développement de l'informatique et de la robotique, par exemple, semble une nécessité aujourd'hui inéluctable pour les entreprises qui entrent dans leur champ d'application, les questions concrètes posées par l'achat du matériel, le moment de cet achat, les lieux où l'introduire d'abord, etc., d'une part, celles encore plus importantes de son retentissement dans l'organisation, à savoir la formation des salariés, la modification de l'organigramme, du système hiérarchique, des communications, des horaires de travail, etc., d'autre part, ne sont pas résolues pour autant. Or la réponse à ces questions déterminera la réussite ou l'échec de l'implantation des nouvelles technologies. Le problème n'est pas d'acheter plus ou moins de robots et d'ordinateurs. Il est beaucoup plus de savoir s'en servir mieux que les autres pour fabriquer des produits plus concurrentiels. Un bon usage permettra de produire mieux, de vendre plus, de racheter d'autres robots, etc. Or aucune technologie ni aucune pression de l'environnement n'impose à l'organisation une adaptation simple au sens où il n'y aurait qu'une seule solution possible pour y faire face.

On verra plus bas, lorsqu'on abordera la question de la culture des groupes humains, qu'il existe, par exemple, des modèles nationaux différenciés. Il faudra essayer d'en comprendre les raisons et de se demander si ces modèles sont exportables, comme certaines modes tenteraient de le faire croire. Mais ici il faut relever une confusion de catégorie qui fait le lit du raisonnement déterministe. Celui-ci a tendance à confondre interaction et interdépendance. Qu'il y ait interaction entre

l’entreprise et son environnement, cela est encore une fois évident. Cela signifie simplement que, lorsque l’environnement change, ce changement affecte l’entreprise au point que celle-ci doit modifier son comportement. Réciproquement d’ailleurs, une entreprise peut modifier l’environnement économique et social en modifiant ses produits. Il y a interaction entre les deux. On ajoute souvent qu’il y a interdépendance au sens où l’entreprise dépend de son environnement. Si un concurrent parvient à vendre notablement moins cher un produit semblable, l’entreprise peut disparaître. Elle dépend donc de ses concurrents. Y a-t-il pour autant dépendance des structures par rapport à cet environnement ? Ce qui a été dit plus haut montre que non. Il y a, par contre, sûrement, interaction. Celle-ci est limitée au fait que tout changement d’une partie doit faire intervenir un changement dans une autre partie. Sans dire sous quelle forme.

Interaction et interdépendance renvoient l’une et l’autre à la notion de système. Celle-ci est, avec le pouvoir et la zone d’incertitude, le troisième élément théorique de l’analyse stratégique.

3. Le pouvoir

Poser le problème du pouvoir comme le problème central d’une organisation (et non plus les besoins ou les motivations) est une petite révolution dans l’univers des représentations de l’entreprise. Longtemps, en effet, celle-ci a été montrée, en particulier par ceux qui y possédaient une responsabilité, comme un ensemble qui ne fonctionnait que sur un consensus. On voulait y voir l’image harmonieuse de membres d’une collectivité solidaire unissant leurs efforts pour lutter dans un univers dur, hostile, impitoyable et finissant par triompher grâce à leur union. Dans cette représentation idyllique, un peu « image d’Épinal », de l’entreprise, le jeu du pouvoir, les rivalités internes étaient passés pudiquement sous silence ou ignorés.

Sans nier la nécessité d’une unité, force est de reconnaître que les choses ne se passent pas d’une manière aussi harmonieuse. La vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir. Ceux-ci ne sont pas liés seulement à des ambitions personnelles, et, par principe, l’analyse stratégique s’interdit de porter des jugements moraux. On constate que des

individus et des groupes, différents de par leur formation et leur fonction, ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. Chacun a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble. Cette vision différente entraîne des stratégies pas toujours concordantes. Il y a conflit de pouvoir. Et ce conflit entraîne à son tour le besoin d'un pouvoir régulateur de ces conflits. Double nécessité d'un pouvoir.

On illustre facilement ce fait par le constat suivant. Chaque grande fonction de l'entreprise est occupée par des personnes qui ont reçu une formation différente et dont les objectifs sont – en partie – contradictoires. L'opposition entre l'objectif de la production – sortir un produit de série, donc le plus homogène possible – et l'objectif du commercial – adapter chaque produit au goût du client, donc avoir des produits diversifiés – est proverbiale. On rapporte à ce propos la phrase d'Henry Ford à ses agents commerciaux : « Demandez-moi n'importe quelle couleur de voiture, pourvu qu'elle soit noire. » Toute analyse un peu approfondie d'entreprise révèle le même type de phénomènes. On y rencontre des conflits entre services qui prennent la forme de conflits de pouvoir : chacun cherche à influencer en faveur de la solution qui a sa préférence. Ces conflits devront être arbitrés par l'équipe de direction ou le dirigeant, jouant ainsi un second jeu de pouvoir.

A. Définition du pouvoir

Ces exemples vont nous permettre de donner du pouvoir une première définition très générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Cette définition a l'intérêt de mettre l'accent sur le *caractère relationnel du pouvoir*. C'est dire que celui-ci se présente comme une relation et non comme un attribut. Un attribut se définit comme « ce qui est propre, appartient particulièrement à un être, à une chose », selon le *Petit Robert* qui donne comme exemple : « le droit de grâce était un des attributs du droit divin ». Cet attribut se définissait indépendamment de son exercice, en soi pourrait-on dire. Le définir comme une relation, c'est mettre l'accent sur le fait que le roi, se voyant reconnaître ou exerçant concrètement ce droit, est en relation avec ses sujets, objets potentiels ou en actes de ce droit. Avant même de gracier concrètement tel ou tel condamné, la possession du droit

de grâce crée une relation particulière entre le roi et ses sujets. La critique – violente – de l'arbitraire royal portera, entre autres, sur la possession de ce droit, que les révolutionnaires tenteront de définir comme une relation entre le peuple souverain et le pouvoir auquel ce dernier peut déléguer momentanément certains droits.

L'idée de relation va au-delà de la délégation. Elle inclut l'idée de *réciprocité*. Celui qui détient le pouvoir – le supérieur – peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières. Il peut obéir avec zèle, ou en traînant les pieds, mettre l'accent sur tel aspect de sa mission plutôt que sur tel autre. C'est un fait d'expérience courante de constater que tel subordonné juge important tel aspect que son supérieur traite, au contraire, comme mineur. Il va « fignoler » une production, un rapport, alors que le supérieur souhaiterait que les choses aillent vite et que, dans ce cas, on produise plutôt de la « grosse cavalerie ».

Si la pression du supérieur est alors plus forte, l'inférieur en profitera pour demander des choses qui lui tiennent à cœur et qu'il réclame depuis longtemps sans jamais arriver à les obtenir : davantage de moyens, la possibilité d'un accès à tel service, la mutation d'un membre de son équipe et/ou un recrutement nouveau, etc. La réciprocité inclut l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. L'inférieur a même intérêt à savoir quelle importance est accordée par le supérieur à l'exécution de l'ordre en question. Plus cette exécution est un enjeu important pour le supérieur, plus l'inférieur pourra tenter d'obtenir les avantages qu'il demande depuis longtemps. Il se développe ainsi toute une stratégie de la connaissance des enjeux des supérieurs permettant aux inférieurs de mener leurs stratégies. Chacun essaie de savoir « ce qui est important pour le chef », parce qu'il est pour lui indispensable de pouvoir définir son comportement en conséquence. Il aligne son objectif sur ceux du chef et il peut alors faire pression de manière efficace.

Il ne peut le faire cependant que dans une certaine mesure, car la relation de pouvoir reste une *relation déséquilibrée*. Il est incontestable que le supérieur, sauf cas exceptionnels, a davantage de ressources que l'inférieur. On pense ici non seulement au pouvoir formel qui résulte de sa position hiérarchique, mais à sa meilleure maîtrise de l'information, à son système

de relations, à ses capacités d'intervention, etc. Incontestablement, il possède davantage d'atouts.

On aboutit ainsi à une première *définition* du pouvoir : *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A*[18]. Cette définition a l'avantage de montrer clairement la dépendance de B par rapport à A et le fait que A dispose de ressources supérieures à celles de B. Mais elle ne met pas en lumière la réciprocité possible de B par rapport à A. Et si B ne veut pas faire ce que veut A, ou réclame – explicitement ou implicitement – un prix trop élevé pour exécuter l'ordre ? Concrètement, les choses ne se passent pas vraiment comme le laisse entendre cette définition, qui a un aspect trop mécanique. Avant de donner un ordre tout supérieur s'assure ou a intérêt à s'assurer que son ordre sera exécuté. Faute de quoi, il risque ou une mauvaise exécution ou un affrontement, contre lequel il doit chercher à se garantir au préalable. Faute de quoi il prend le risque d'une épreuve de force qu'il faut prévoir, là aussi.

C'est au « changé » de décider

> Quel que soit le pouvoir que possède le « changeur », quel que soit son rang dans la hiérarchie, le « changé » reste maître de la décision finale. C'est l'employé, le plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. C'est l'enfant qui décide en dernier ressort s'il obéira ou non. C'est le « changé » qui change. A peut exercer plus ou moins d'influence sur la situation. A peut faire des entrechats devant B pour le séduire ; il peut cajoler, menacer ou punir ; mais B (et cela peut être B déraisonnable et capricieux) prendra la décision finale et acceptera, ou non, de changer. Bien plus, c'est A qui éprouve une tension, c'est A dont les besoins sont insatisfaits. Ainsi, c'est A qui dépend de B.
>
> B, après tout, est un être libre ; les efforts de A pour amener un changement chez B ne sont qu'un jeu de forces dans la multitude des forces qui s'exercent sur le comportement de B. B, en effet, est installé derrière le rempart solide de sa propre histoire et de sa propre personnalité, intégrant les efforts de A dans l'ensemble des forces qui agissent sur lui, et d'où peut sortir un genre de comportement nouveau, qui est, peut-être, ce que A désirerait obtenir, mais qui peut aussi bien ne pas l'être.
>
> Une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n'est jamais complètement dépendant. C'est ainsi que le travailleur de l'industrie trouve toujours d'innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles.
>
> Harold J. Leavitt, *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise* , trad. fr., Paris, Hommes et Techniques, 1973, p. 140-141.

On en arrive donc, pour la rendre plus proche des faits, à modifier la définition du pouvoir de la manière suivante : *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables*. Cette définition efface le caractère d'automatisme de la première. Il n'est jamais vrai que le supérieur, par le seul fait qu'il soit supérieur, puisse obtenir ce qu'il veut. Il doit préparer le terrain, manœuvrer, avoir un comportement stratégique pour y parvenir. Sa simple position hiérarchique ne suffit pas.

B. Les ressources du pouvoir : contrainte et légitimité

Le but recherché par A est donc de parvenir à faire faire à B ce que lui, A, désire. Comment y parvient-il, c'est-à-dire, en termes d'analyse stratégique, de quelles ressources dispose-t-il ?

La première, celle qui se présente spontanément à l'esprit, est la ressource de la contrainte. Le supérieur dispose d'un ensemble de moyens de contrainte, physiques, matériels, administratifs, etc. Dans une organisation, et lors des situations les plus courantes, cette contrainte peut aller de l'exclusion et du licenciement à l'ordre intimé sur un ton sans réplique, en passant par toute la gamme des sanctions ou des menaces de sanctions prévues ou imaginables. Cette situation est celle où le supérieur utilise la force pour obtenir l'obéissance. De toute manière, « la référence, au moins hypothétique, à la force est constitutive de toute relation de pouvoir[19] ».

Il n'en résulte pas que tout rapport de pouvoir puisse être réduit à un rapport de forces. Cette expression est souvent utilisée pour décrire certaines relations dans l'entreprise, comme par exemple celles, antagonistes, entre une direction et des syndicalistes. Le rapport de forces est inclus dans la relation de pouvoir. Mais il ne signifie pas que la seconde se limite au premier. Paradoxalement, l'expression « rapport de forces » est employée alors que chacun des adversaires va recourir à d'autres moyens que la force pure pour aboutir à ses fins. Elle l'est, souvent, par les syndicalistes pour laisser entendre que l'on est dans une situation antagoniste. Son usage permet de faire comprendre qu'il y a une opposition et que celui qui emploie l'expression cherche à la radicaliser. Parler de

rapport de forces, c’est pouvoir laisser entendre que l’on est dans une situation de lutte de classes. On passe à un vocabulaire de type militaire.

Or l’usage de ce vocabulaire ne veut pas dire que les adversaires auront recours à la force pure. Au contraire, chacun va chercher à renforcer ses ressources du côté non violent avant d’arriver au stade ultime que représente l’usage de la force. Et la ressource antithétique de la force est la légitimité. Celle-ci est, depuis Max Weber, traditionnellement définie comme la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions. Elle se situe donc du côté du dominé comme une adhésion ou au moins un acquiescement. Celui qui veut s’opposer au pouvoir doit s’appuyer sur une légitimité qu’il dénie au pouvoir. Un mouvement révolutionnaire ne peut prendre corps que dans la mesure où la légitimité dont il se réclame est supérieure, dans l’esprit des dominés, à celle du pouvoir en place. La France, durant la Seconde Guerre mondiale, a connu une querelle de légitimité entre le gouvernement de Vichy et celui de Londres, puis d’Alger. Si le premier était effectivement issu de la légalité, il est apparu de moins en moins légitime aux Français au fur et à mesure de l’évolution de la guerre. Réciproquement, celui du général de Gaulle a vu grandir sa légitimité, non seulement d’ailleurs parce que la force apparaissait progressivement de son côté, mais aussi parce que la dépendance du gouvernement de Vichy par rapport aux forces allemandes et le statut de celles-ci faisaient adhérer dans une proportion de plus en plus grande la population française à son pouvoir.

Max Weber a particulièrement développé l’analyse des sources de la légitimité. On a vu que, pour lui, le type de domination rationnelle est le seul qui permette à une société du modèle de la société industrielle de se développer. Non que ce type de domination soit absolument nouveau. La référence à une source de domination rationnelle a toujours existé dans beaucoup de sociétés et l’organisation des cités grecques ou celle de la République romaine en seraient de bons exemples. Mais la société industrielle a besoin de ce type à l’exclusion des autres parce qu’elle doit constamment légitimer un modèle de développement qui se veut rationnel. Elle ne fonctionne qu’en fondant sa légitimité dans un modèle de développement rationnel.

Bien qu’il soit toujours détenteur de contrainte, le supérieur n’y recourra que rarement. Dans beaucoup de situations, heureusement, il obtient

obéissance à ses ordres par sa seule autorité car il a su légitimer l'exercice de son pouvoir. L'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance. C'est le cas lorsqu'une personne émet un message que l'autre reçoit et auquel elle obtempère sans qu'il y ait subordination de l'une à l'autre. Lorsque c'est le cas, il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, encore que cela puisse être le cas, mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur. Bien entendu, il est souhaitable que pouvoir et autorité se recouvrent. Mais l'expérience quotidienne prouve que ce n'est pas toujours le cas.

C. Les sources du pouvoir

Pour quelles raisons le supérieur obtient-il la confiance de ses subordonnés ? Pourquoi son pouvoir est-il reconnu légitime ? Poser ces questions revient à poser celle de la source du pouvoir dans les organisations. Michel Crozier et Erhard Friedberg en énumèrent quatre.

La première, la plus immédiatement perceptible, est « celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges[20] ». Cette définition est apparemment claire et semble se suffire à elle-même. Celui qui est capable de « résoudre certains problèmes cruciaux » possède un certain pouvoir, sinon la réalité et la totalité du pouvoir. Élémentaire, mon cher Watson. Elle renvoie cependant à deux types de difficultés.

La première est de savoir ce que l'on entend par résolution des problèmes cruciaux. Le nombre d'experts, très compétents dans un domaine particulier mais incapables de saisir les répercussions de leur expertise sur l'ensemble des autres domaines, est considérable. L'univers de l'entreprise est rempli

de projets mort-nés, ou, pire encore, qui ont mis longtemps à mourir (cf. *infra* le cas Secobat). Ces projets avaient été pourtant mis au point par des experts compétents. S'il s'agit d'introduire un système d'informatique de gestion dans une entreprise, le spécialiste de ce système aura un certain pouvoir. Quelle est sa mesure ? Ne vaudrait-il pas mieux dire que celui qui commande l'expert, tant que la pertinence de cette expertise est reconnue par l'ensemble de ses pairs, a du pouvoir ? Celui qui, ayant une situation institutionnelle de pouvoir et faisant appel à une nouvelle technologie après avoir convaincu ses pairs de la nécessité de son introduction, fait appel à un expert en lui faisant sentir sa dépendance, celui-là renforce considérablement son pouvoir. Il n'en est pas forcément de même de l'expert proprement dit. L'expertise confère du pouvoir si elle est liée à une situation stable et reconnue dans l'organisation. Plus que d'expertise, il convient donc de parler ici de compétence liée à un statut stable dans l'entreprise. De même, le chef ne doit pas être le plus compétent dans tous les domaines. Il doit l'être assez pour comprendre les langages, les objectifs et les stratégies de ses subordonnés et coordonner leur action. C'est là que réside sa principale compétence.

La seconde question posée par l'expertise concerne l'adhésion du groupe aux conclusions de l'expert. Celui-ci peut bien proposer de bonnes solutions. Si ceux qui sont chargés de les mettre en application ne les acceptent pas, elles resteront lettre morte. On est au cœur du problème de la rationalité wébérienne et du scientisme taylorien. L'idéal de la domination rationnelle a tendance à s'incarner dans l'expertise, idéal relayé par le modèle de division du travail proposé par Taylor. La « science », objet de la vénération de notre société technique, est légitimée par toutes sortes d'institutions, dont l'école et les spécialistes qu'elle produit[21]. L'homme de science y paraît comme celui que l'on ne peut contester. Or ses échecs sont liés à cette intouchabilité du savoir : « Puisqu'il est le plus compétent, sa décision ne peut qu'être bonne. » Une décision, en effet, n'a pas de sens seulement en elle-même, mais en liaison au groupe social auquel elle s'appliquera. Le pouvoir de l'expert est toujours un pouvoir dangereux. Les groupes dans l'entreprise le sentent bien qui le mettent en échec. Si elle est évidente, cette source de pouvoir est donc fragile.

La deuxième source concrète du pouvoir dans les organisations réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement. Parce qu'elle s'insère mieux dans le tissu des relations habituelles qui font la vie de l'entreprise, cette source est plus importante et plus stable. Inutile d'insister sur l'importance des communications, sur le fait que l'information est du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Celle-ci en effet reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence. La force de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise vient de ce qu'il détient la connaissance des réseaux à la fois dans les deux domaines. C'est le fameux marginal sécant, « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres[22] ». Il peut, mieux que l'expert qui en est démuni, utiliser ses connaissances dans les deux milieux pour consolider et agrandir son pouvoir. Un acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins parfaitement stratégiques.

La troisième source de pouvoir est proche de cette dernière. Il s'agit de la communication. Rien n'est sans doute plus difficile à organiser qu'un bon réseau de communications. Une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que leurs informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate. Tout individu a besoin d'informations et il dépend pour elles de ceux qui les détiennent. On sait bien que des conseillers informant à sens unique peuvent infléchir ou modifier une politique. Réciproquement, celui qui reçoit ces informations peut, à son tour, peser sur ses correspondants par celles qu'il transmet ou non. La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. Elle s'effectue donc en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants.

Petit vocabulaire pratique de l'analyse stratégique

Acteur : celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action. On ne peut donc donner une liste *a priori* d'acteurs dans une entreprise. Il faut les énumérer à partir de l'action envisagée. Un même groupe peut être un acteur unique, lorsqu'il fait bloc face à l'extérieur, ou éclater en plusieurs acteurs. Un individu, même très haut placé dans la hiérarchie, ne constitue pas forcément un acteur.

Autorité : confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil. « Il a de l'autorité » veut dire que sa séduction ou sa compétence engendre une action conforme à son désir sans contrainte et avec confiance. Certains auteurs mettent l'autorité du côté du droit de commander, donc du lien de dépendance hiérarchique. L'important alors réside dans la connaissance des critères de ce droit. L'aspect confiance passe au second plan.

Enjeu : valeur que chacun attribue à une action ; ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action. Gagner l'estime des autres en réunissant une action difficile est un enjeu. Dans un conflit, il y a toujours des enjeux plus ou moins cachés (de pouvoir) derrière les objectifs déclarés.

Fonction : les tâches que l'organisation attribue formellement à un individu ou à un groupe, y compris celle de commander.

Influence : capacité à peser sur des acteurs sans avoir forcément ni autorité, ni fonction. C'est une forme atténuée de pouvoir.

Pouvoir : capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur, chance de faire triompher sa propre volonté dans une relation sociale. Le pouvoir n'est donc pas lié automatiquement aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Il y a des chefs sans pouvoirs réels et des individus ou groupes qui ont beaucoup de pouvoir sans avoir une position hiérarchique. Les ressources du pouvoir sont la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications, les connaissances des règles de fonctionnement.

Rationalité : capacité d'ajuster les moyens aux fins. Il n'y a jamais, dans une entreprise, une seule rationalité car il y a toujours plusieurs moyens pour atteindre les objectifs recherchés. Rationalité et rationnel sont devenus des termes quasi magiques dans les sociétés développées, où le modèle de pensée dominant est mathématique et cartésien à la fois. Traiter une décision ou un comportement d'irrationnels, c'est sous-entendre qu'il n'y a même pas à les discuter. Or toute conduite obéit toujours à une rationalité partielle. Le mythe de la science, de la scientificité et du progrès a la vie dure…

Responsabilité : mission confiée à un individu ou à un groupe. La responsabilité a un aspect global et générai. Elle suppose une définition des fonctions et des moyens.

Système : la relation entre les éléments d'un ensemble est aussi importante que les qualités propres de ces éléments. Un système est défini par l'interdépendance de ses parties. L'interaction est l'action des parties pour réaliser cette interdépendance. Interaction et interdépendance devraient aller de pair. Ce n'est pas toujours le cas.

Système d'action concret : ensemble de relations qui se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont

pas prévues par l'organisation formelle et les définitions de fonctions. Ces règles informelles sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et sont généralement bien connues. Elles doivent absolument l'être par quiconque veut introduire des changements.

Zone d'incertitude : toute organisation est soumise en permanence à des masses d'incertitudes très élevées, techniques, commerciales, humaines, financières, etc. Celui qui les maîtrise le mieux par ses compétences et son réseau de relationscommunications, qui peut donc prévoir ces incertitudes, détient la plus grande ressource de pouvoir. Ses comportements sont alors imprévisibles. L'incertitude existe toujours à tous les niveaux, conférant par là même de l'autonomie aux acteurs. L'incertitude étant, par définition, mal définie, on préfère parler de zone d'incertitude pour délimiter les lieux où il va ou où il peut se passer quelque chose.

Dernière source de pouvoir répertoriée par nos auteurs : l'utilisation des règles organisationnelles. Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser. Les grandes organisations ont familiarisé leurs membres et leurs utilisateurs à l'idée qu'on ne se débrouille bien, et donc que l'on ne peut exercer une pression efficace, que dans la mesure où les règles sont connues. Cela apparaît assez clair pour qu'il n'y ait pas lieu d'insister. Il vaut quand même la peine de faire remarquer que la multiplication des règles n'a donc pas seulement comme résultat de formaliser et de préciser les règles du jeu – faisant exister par là même d'autres règles informelles où se distribue le pouvoir –, mais aussi de favoriser ceux qui ont le temps ou le goût de les étudier. Par exemple, les règles d'avancement dans la fonction publique ne servent pas seulement à lutter contre l'arbitraire en limitant le pouvoir des supérieurs ; elles servent à ceux qui, dans le sérail, les ont apprises, vécues et peuvent alors les utiliser mieux que ceux qui les connaissent moins.

Les quatre sources du pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Cette dernière est une condition d'existence du pouvoir.

L'analyse stratégique avance ces trois principaux concepts pour rendre compte du fonctionnement réel des organisations. En s'aidant de l'analyse du pouvoir et de celle des zones d'incertitude, en construisant les systèmes et sous-systèmes d'action concrets, tout membre d'une organisation peut en comprendre le fonctionnement et donc agir utilement sur lui. La pertinence de l'analyse stratégique ne se démontre pas en théorie, elle se prouve sur le terrain. Nous pouvons personnellement témoigner de cette utilité, parce que

nous l’avons éprouvée dans les entreprises et en ajoutant qu’elle se révèle surtout auprès de ceux qui, à quelque niveau qu’ils appartiennent, possèdent un certain pouvoir. Le lieu le plus pertinent de l’analyse stratégique est celui des acteurs qui peuvent jouer le jeu du pouvoir, de sa conquête et/ou de son élargissement. À leur niveau, les outils de l’analyse stratégique sont un excellent moyen de comprendre leurs comportements et ceux qu’ils voient se dérouler devant eux.

Ces trois concepts nous paraissent fondamentaux pour comprendre le fonctionnement des organisations. Ils sont un point de passage obligé et il faudra toujours y recourir. Il s’agit d’acquis non réversibles. Cependant, ils ne sont pas à mettre au même niveau. Le concept de pouvoir renvoie à une dimension qui est toujours présente dans tout comportement à l’intérieur d’une organisation. Toute action peut et doit donc se mesurer à l’enjeu de pouvoir qu’elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources. Enjeux et ressources sont les dimensions concrètes permettant d’étudier les jeux de pouvoir[23]. De même, il faudra analyser de près les incertitudes auxquelles sont soumises les organisations.

Le concept de système d’action concret se prête, par contre, beaucoup mieux à un repérage préalable. Les jeux structurant les relations s’organisent autour des domaines correspondant à la structuration du groupe : l’affectif, le culturel et enfin celui de l’identité.

---

1. Catherine Paradeise, « Les théories de l’acteur », *Cahiers français* , n° spécial « Découverte de la sociologie », 1990, p. 31-37.

2. Nous nous inspirons ici de la 3e partie, « L’analyse systémique », de *L’Acteur et le Système*, *op. cit* ., p. 195-264.

3. Jean-Louis Le Moigne, *Les Systèmes de décision dans les organisations* , Paris, PUF, 1974, p. 9. Nous nous inspirons beaucoup, dans ce passage, de cet ouvrage résumant bien l’apport de la théorie des systèmes à l’analyse générale des organisations.

4. On s’appuie ici en particulier sur l’ouvrage de D. Silverman, *The Theory of Organization* , Londres, Heinemann Educational Books, 1970 ; trad. fr., *La Théorie des organisations* , Paris, Dunod, 1973.

5.

H. Mendras, *op. cit* ., 4e éd., p. 11.

6.

L. von Bertalanffy, cité par R. Boudon et F. Bourricaud, *op. cit* ., p. 550. Cf. aussi la définition de H. Mendras : « Ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments et relations et donc du tout » (*op. cit* ., p. 127).

7.

Emmanuel Le Roy Ladurie, *Les Paysans de Languedoc* , éd. complète, Paris, Mouton, 1966.

8.

R. Boudon et F. Bourricaud, *op. cit* ., p. 550.

9.

J.-D. Reynaud, « Conflit et régulations sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie* , XX, 1979, p. 367-376. Cf. aussi, du même auteur, *Les Règles du jeu* , Paris, A. Colin, coll. « U », 1989.

10.

L'Acteur et le Système, op. cit ., p. 246.

11.

Cette autonomie attribuée ou conquise au travail constitue le phénomène d'appropriation, lui-même élément central de l'identité au travail. Sur l'appropriation, cf. Philippe Bernoux, *Un travail à soi* , Toulouse, Privat, 1982. Sur l'identité, Renaud Sainsaulieu, *L'Identité au travail* , Paris, FNSP, 1977.

12.

Nous renvoyons, sur ce sujet, à notre bibliographie dans *Un travail à soi, op. cit.*

13.

Un travail à soi, op. cit. , p. 45.

14.

Michel Crozier avait mis en évidence ce rapport fondamental *in* « De la bureaucratie comme système d'organisation », *Archives européennes de sociologie* , vol. 2, 1961, p. 18-52.

15.

Nous nous appuyons ici sur la 2e partie, chap. IV et V surtout, de *L'Acteur et le Système, op. cit.*

16.

Notons au passage qu'un pays comme la France, qui a longtemps vécu à l'intérieur de ses frontières dans un système protectionniste, en particulier entre la Première et la Seconde Guerre mondiale, est éminemment sensible aux fluctuations de cet environnement industriel. Rappelons que le traité de Rome, instituant la Communauté économique européenne, date du 25 mars 1957. Cet événement est considéré par beaucoup d'observateurs comme la sortie de la période de protectionnisme pour la France. La mondialisation des échanges économiques et l'accélération de ses effets lui sont postérieures.

17.

Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise* , Paris, Éd. d'organisation, 1973, l'original étant paru aux États-Unis en 1967.

18.

Cette définition classique a été donnée par Max Weber et reprise depuis par la plupart des auteurs traitant du pouvoir.

19.

R. Boudon et F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie, op. cit* ., p. 427. Nous emprunterons beaucoup dans ce paragraphe à l'article « Pouvoir » de cet ouvrage.

20.

L'Acteur et le Système, op. cit. , p. 72.

21.

Cette vénération est renforcée dans la société française : « Le statut supérieur accordé au savoir scientifique dans la société française, statut attesté par la place qu'y tient l'ingénieur, a donné, dans tous les groupes sociaux, une légitimité particulière aux services techniques et au taylorisme lui-même, en raison de sa scientificité affichée » (Alain d'Iribarne, *Recherches économiques et sociales* , n° 8, 1983).

22.

L'Acteur et le Système, op. cit ., p. 73.

23.

Cf., *infra* , la présentation de la grille concrète d'analyse.

7

Identité et culture

Dans la panoplie des concepts utilisés par l'analyse stratégique, celui de système d'action concret, parce qu'il renvoie aux jeux structurés et donc à la permanence des relations entre acteurs, permet, grâce à l'observation de ces régularités, à l'étude de l'apparition des règles du jeu et de leur évolution, de décrire au plus près le fonctionnement de l'organisation. Certes, les acteurs jouent le jeu du pouvoir en mobilisant leurs ressources, utilisant les incertitudes et les contraintes pour créer un système de relations. Celui-ci ne naît cependant pas entièrement au hasard de ces stratégies d'acteur. Il respecte les données du jeu que constituent la personnalité des acteurs, les contraintes technologiques, celles de l'histoire, celles du groupe humain. Après nous être concentré sur le jeu dans l'organisation, il faut revenir sur ce que les déterminants extérieurs (individuels et environnementaux[1]) apportent à la constitution de ce jeu.

Partant du système d'action concret, on revient donc à la définition du groupe, soit à partir des relations interindividuelles qui s'y créent, soit à partir de son histoire et de sa culture. Pour éclairer les premières, on retiendra les principes psychanalytiques où Freud a le plus clairement posé les problèmes de la relation de l'individu au groupe. Pour l'histoire et la culture, on utilisera un ensemble de recherches récentes posant leur place de manière neuve, nous semble-t-il.

Quelques lignes, avant de le faire, pour éclairer les concepts que nous venons d'employer et ceux qui leur sont proches. Parler de psychanalyse, n'est-ce pas renvoyer en priorité, sinon exclusivement, à l'individu ? De même, dire d'un ensemble de relations dans un groupe qu'elles font système ne risque-t-il pas d'introduire l'idée de structure ? La culture d'entreprise, est-ce autre chose qu'un système d'action concret ?

Rappelons d'abord, sans y revenir, que nous avons privilégié le rôle du groupe dans cet ouvrage. Nous n'avons pas pour autant dénié toute importance aux individus, mais nous affirmons que le fonctionnement d'une

organisation ne peut être abordé que par le biais des rôles, que ceux-ci sont définis par l'organisation et par les groupes, les individus pouvant les incarner de manière différente et finissant, tôt ou tard, par les modifier. S'il est absolument nécessaire de commencer par les rôles et non par les individus qui les incarnent, il convient aussi de ne pas omettre les possibilités de l'interaction individu-groupe. Il existe des approches permettant de comprendre comment l'individu interagit avec le groupe pour former une organisation. De nombreuses études ont été consacrées à cette interaction. Les principes fondamentaux nous paraissent avoir été posés par Freud et les écoles psychanalytiques. C'est pourquoi le paragraphe consacré à l'enracinement psychologique utilisera l'apport freudien.

L'observation empirique de l'organisation amène à parler de système ayant une certaine permanence. Quelle est alors la différence entre un système de ce type, sa structure, d'une part, les normes de groupe qui la constituent, de l'autre ? On appelle généralement structure d'une société le système d'articulation de ses différentes instances ou sous-systèmes : les systèmes économiques, politiques, juridiques, sociaux, éducatifs, familiaux, etc., s'articulent les uns aux autres pour former une structure, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interdépendants. En ce sens, il y a peu de différence entre structure et système. Le structuralisme, par contre, introduit l'idée de cohérence entre les différents éléments et y voit comme une nécessité. Il expliquera la combinaison des différentes instances d'une société comme un tout cohérent répondant à une logique plus ou moins secrète (celle du capitalisme, par exemple). Tout est expliqué par cette perspective, rassurant par là les esprits épris de certitude. L'inconvénient le plus clair de cette méthode est de ne pouvoir rien dire du changement, des « bégaiements de l'histoire » et de la liberté des acteurs. Elle prend un ensemble à un moment donné et l'explique par un principe de cohérence. Mais on voit mal comment ce principe peut évoluer puisqu'il explique tout.

L'analyse organisationnelle refuse ce principe de cohérence mais constate l'existence de systèmes d'action. On peut les assimiler à des structures, sous réserve de ne pas tomber dans les excès du structuralisme. L'exemple des cultures nous fait voir concrètement cette comparaison. On analysera les cultures d'entreprise comme la permanence de systèmes d'action mais dont on ne rapporte la cohérence à aucun élément global. Les cultures définissent

à un instant donné un équilibre et une cohérence qui restent fragiles et peuvent à tout moment être modifiés.

Ces clarifications apportées, il est possible de voir ce que la psychologie individuelle, d'une part, la culture de groupe, de l'autre, apportent comme éclairage au concept de système d'action concret et s'il est alors possible de parler d'identité des groupes, voire de communauté, pour finalement expliquer le changement.

1. L'enracinement psychologique

L'empirisme sociologique qui préside à la description et à l'analyse des organisations prend ces dernières comme des faits, des existants et décrit – de manière utile, nous semble-t-il – leur fonctionnement. Mais il ne répond pas ou mal à un ensemble de questions portant sur la constitution du lien social, sur la nécessité de ce que les juristes appellent *affectio societatis*, sur les pathologies des organisations, sur le rôle charismatique de certains leaders, etc. Trop d'interrogations et d'incertitudes planent encore sur l'organisation-entreprise que l'analyse systématique mais froide des stratégies des acteurs laisse dans l'ombre. La question centrale, celle de la relation de l'acteur à l'organisation, ne supporte pas une réponse en termes de pouvoir et de stratégies seulement. S'il est tout à fait vrai que le problème quotidien d'une entreprise est celui des stratégies de pouvoir, celles-ci n'épuisent pas toutes les dimensions des relations qui y sont vécues. Il existe un lien de l'individu à l'entreprise, qui – comme on l'a vu plus haut – n'est pas expliqué par les théories des relations humaines. La piste la plus utile en ce domaine nous paraît s'ouvrir à la lumière des apports de la psychanalyse.

L'autre piste est constituée par les apports du courant léwinien et socio-technique, que l'on analysera plus bas.

A. Freud et l'organisation

On ignore trop souvent que Freud ne s'est pas contenté d'une analyse des relations enfant-père-mère. Il a cherché à étendre la méthode psychanalytique au domaine des organisations et des sociétés. Le titre de certains de ses ouvrages – ceux de la guerre et de l'après-guerre de 1914-

1918 –, *Psychologie des foules et Analyse du moi* (1921), *L'Avenir d'une illusion* (1927) (sur la nature de la civilisation), *Malaise dans la civilisation* (1929), prouvent sa volonté d'étendre sa réflexion au-delà des rapports interindividuels. Extension se faisant cependant à partir de ces bases. Autrement dit, la relation – objet premier de la psychanalyse – est extensible comme modèle au domaine de la société et des organisations. Et cela pour plusieurs raisons qu'énumère fort bien E. Enriquez[2] et que nous reprenons rapidement ici.

L'être humain est un être de désir. Or ce désir doit être reconnu par l'autre. Non pas au sens banal de l'acceptation (la société ne serait que la cohabitation d'une masse de désirs) mais au sens de la reconnaissance sociale, où autrui doit reconnaître le porteur du désir comme sujet et le prendre, dans une symbolique d'ensemble, comme modèle. Le désir – qui est toujours l'expression d'une pulsion – ne peut pas ne pas se traduire dans une expression sociale.

R. Sainsaulieu a repris ce point en insistant sur le lien entre reconnaissance et identité. Son analyse organisationnelle inclut le point de vue psychanalytique. Et cela l'amène à insister aussi sur le désir dans la connaissance du fonctionnement des organisations. Le désir correspond à la nécessaire reconnaissance de soi pour accéder à l'identité. Au centre de son analyse, le concept d'identité lie la nécessaire reconnaissance au conflit engendré par cette volonté de se faire reconnaître pour exister. « Le concept d'identité est alors très précieux pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du système social. L'identité exprime cette quête de force que l'on retrouve dans les ressources sociales pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre… Désireux d'être, le sujet ne trouve cette plénitude que dans les moyens sociaux de codifier cette expérience[3]. »

Toute structure organisationnelle est toujours liée à un imaginaire social. Par exemple, une relation de séduction est toujours incluse dans une relation de pouvoir. Ou encore, les névroses individuelles se traduisent en termes organisationnels. Il y a interaction entre l'imaginaire individuel et l'imaginaire social, et les comportements de groupe sont les aboutissements de chaînes de significations individuelles. La paranoïa, par exemple (position des prophètes et des messies), est une réponse « folle » à des

problèmes réels posés par la vie sociale. On ne peut comprendre des personnalités comme celle de Hitler ou de Khomeyni sans référence à la situation de l'Allemagne de 1933 ou de l'Iran dans la fin des années soixante-dix, aux bouleversements économiques et à la mise en cause de l'identité nationale de ces deux pays à ces périodes. Mais, réciproquement, la structure de la paranoïa – persécution par les figures terrifiantes du père et de la mère et identification à elles – explique la possibilité d'avènement des prophètes de ce type, et leurs comportements prévisibles, ainsi que les structures sociales qu'ils chercheront à instaurer. Les psychanalystes ont sondé cette interaction du psychique, et du social, ainsi que des psychologues de l'école de Tavistock (Bion en particulier[4]).

La psychanalyse s'instaure par la découverte de l'inconscient, c'est-à-dire de l'en deçà de la volonté rationnelle. Pour être comprise, celle-ci doit donc faire appel à celui-là. Le fonctionnement, ce qui se dit rationalité, passe par la connaissance de ce qui préside à son agencement, à son origine dans l'imaginaire et l'affectif auxquels tout langage et tout discours sont redevables.

Que peuvent-ils apporter à la compréhension des organisations ?

B. L'AUTRE, L'AMOUR ET LE PÈRE

Dans *Psychologie des foules et Analyse du moi*, Freud commence par mettre en cause l'opposition entre psychologie individuelle et psychologie sociale. Pourquoi ? Parce que la première ne peut jamais faire abstraction des relations de l'individu avec les autres : « L'Autre intervient très régulièrement en tant que modèle, objet, soutien et adversaire[5]. » Il y a réciprocité. Les grandes organisations du monde moderne – comme toutes les autres – favorisent des processus névrotiques ou déviants, lesquels à leur tour influent sur les structures. Celles-ci ne sont pas définies seulement par les objets qu'elles se donnent, ni par les jeux des acteurs, mais par l'inconscient des individus qui y participent.

Or autrui, que nous côtoyons en permanence dans les structures organisationnelles, « n'existe que pour autant qu'il existe *pour nous*, ce qui signifie qu'une forme *d'attachement* (identification, amour, solidarité, hostilité) est indispensable pour constituer qui que ce soit en *autrui*. Il faut donc, pour qu'existe d'entrée un *lien libidinal*, un investissement affectif.

Autrui n'est donc pas un être différent dans le sens qu'il ne provoque en nous aucune émotion ou aucun sentiment, ou un être distant de nous […]. Ainsi si la psychologie sociale est l'étude des formes d'altérité, elle doit faire sa place, et une place essentielle, aux investissements affectifs sans lesquels *aucun groupe organisé ne parviendrait à se constituer*[6] ».

Faire leur place aux relations affectives entre l'individu et son entourage suppose qu'on ne se contente pas d'une analyse où l'acteur ne rencontrerait que d'autres acteurs, et non pas autrui. Que se passe-t-il alors ? Comment interagissent des individus dans des organisations ?

Il y a donc un lien libidinal dans toute organisation. Ce qui peut paraître paradoxal, surtout en les regardant vivre. Que ferait l'amour dans une organisation ? Celle-ci est le lieu de l'affrontement, du conflit ou, au contraire, d'une unité fusionnelle sur le mode du leadership. Mais l'amour ?

Si le lecteur accorde qu'il y a rencontre stable d'autrui à l'intérieur du groupe – et ce groupe peut être l'organisation qui rassemble des individus pour le travail –, il doit suivre Enriquez lorsqu'il affirme qu'il ne peut y avoir de « groupe sans père » – père aimant ou père hostile, qui refuse l'amour –, de « groupe sans obligation de paiement infinie de la dette du droit à l'existence et du droit au sens »[7]. Ce qui permet la création et la permanence des liens dans un groupe n'est autre que l'amour, grâce auquel tout groupe doit sa cohésion. Cet amour lie les individus à la fois au père (le chef) et aux frères (les égaux).

Il découle de cette proposition qu'un travail, même communautaire, ne suffit pas pour créer un groupe et pour le faire durer. Appliquée à l'organisation, cette proposition signifie que s'il n'existe pas, sous une forme ou une autre, un lien libidinal entre un individu, son supérieur et ses pairs, il ne peut y avoir de groupe. Celui-ci se dissoudrait alors de lui-même. Faute de ce lien, les organisations ne peuvent que perdre leur force et disparaître, ou subsister dans un état bureaucratique, au sens péjoratif du terme, c'est-à-dire incapables d'agir parce qu'elles perdront leur vitalité.

La nécessité de ce lien libidinal va structurer le groupe dans le fonctionnement des organisations. Si la bureaucratie aboutit, par exemple et entre autres, à un refus de la relation face à face, cela signifie une rupture de la relation au père, le chef pouvant être considéré comme un substitut de celui-ci. Or ce lien est absolument nécessaire à l'existence du groupe.

Toute personnalité a comme référence un certain idéal du moi, substitut du narcissisme. Celui-ci est défini comme l'état où, dans la période de l'enfance, l'individu « était à lui-même son propre idéal[8] ». Or le narcissisme naît dans la relation à l'autre, au stade de l'enfance. « L'appréhension du corps comme unité, qui fait surgir la jubilation lors du "stade du miroir", n'est possible que parce que l'enfant est d'abord constitué comme unité par le discours qui le désigne comme être unique. Nous ne pouvons nous voir que parce que l'autre nous voit et nous parle de nous[9]. » Narcissisme et appréhension de l'unité de l'individu à travers autrui sont des événements de la période de l'enfance qui se retrouvent, ensuite, dans la vie de l'adulte et dans la relation au supérieur à travers une relation duelle. Celle-ci peut être vécue comme identification des frères les uns aux autres, dans la mesure où ils se sentent aimés d'un amour égal par le père. Le corollaire de cette identification est un attachement positif des membres du groupe les uns vis-à-vis des autres.

Cette analyse freudienne du narcissisme est confirmée par les réactions d'ouvriers ou d'employés, individus n'ayant pas de responsabilités, lorsque, parlant de leur entreprise, ils disent tous fréquemment : « Ici, il y a beaucoup d'injustice », ou encore lorsque, faisant l'éloge de tel chef, ils le caractérisent comme « juste ». Cette accusation d'injustice ou cette admiration pour la justice du chef renvoient comme à un regret de ne pouvoir vivre une vie fraternelle entre membres égaux. Le corollaire de la justice du chef est en effet la possibilité d'une vie communautaire, non empoisonnée par les rivalités dues à une inégalité de traitement par le père.

C. Lien social, lien tragique

Une société fondée sur l'amour du père et l'égalité des frères serait donc une requête fondamentale du lien libidinal et narcissique. Les découvertes freudiennes nous amènent-elles à généraliser cette affirmation en proposant comme idéal l'avènement d'une société d'amour mutuel ? Une conclusion de ce type serait aux antipodes de la pensée de Freud, pour plusieurs raisons.

La première vient de l'ambiguïté de la figure du chef. S'il est vrai que les individus ne peuvent vivre ensemble que par référence à un autre, unique, le père ou le fondateur, qui cherche à les séduire, il est non moins vrai que

celui-ci est une figure dangereuse et menaçante. Il sera toujours simultanément agent de la castration, ne pouvant pas ne pas abuser de son pouvoir. Les fils devront donc se révolter, désirer le meurtre du père pour conquérir leur autonomie. Le père est toujours une figure ambiguë, chargée d'amour et chargée de haine : sans lui, pas de fils et pas de communauté ; sans son meurtre, pas de communauté non plus. Comme l'amour du père, cet événement peut être considéré comme fondateur et organisateur de la personnalité et de la culture. Toute relation de pouvoir est chargée de cette ambiguïté de la figure du père.

Vient ensuite la question de l'altérité. Le moi ne se construit qu'à travers autrui, et donc par la reconnaissance de l'autre. Mais si elle est nécessaire, cette différenciation constitue un danger menaçant car elle risque de rompre l'égalité des frères et leur communauté. Que Freud mette la source de la menace dans la différence des sexes nous importe peu ici. Il faut en retenir que la communauté est, en permanence, menacée par l'altérité. D'autant plus que son existence suppose la création de rapports d'échange et de réciprocité. Or ceux-ci ne peuvent aller à terme. Si la réciprocité était en effet totale, elle aboutirait à un monde indifférencié, niant par là même l'altérité qui est à sa source. Redoutable menace là aussi : pour rester soi-même, il faut être différent. Être différent, c'est plus ou moins nécessairement s'opposer. Est-il alors possible de parler de communauté et d'égalité ? La reconnaissance de l'altérité est la pierre de touche de la communauté.

À cela s'ajoute la pulsion de destruction[10], autre visage de la pulsion de mort. Freud la classe dans la catégorie de la pulsion d'agression, différente de la pulsion d'emprise à l'origine de la cruauté infantile. Elle s'exprime dans toutes les conduites sociales aux dépens du prochain. « L'homme est en effet tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain, d'exploiter son travail sans dédommagement, de l'utiliser sexuellement sans son consentement, de s'approprier ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances, de le martyriser et de le tuer[11]. » Il va donc falloir défendre la civilisation contre cette pulsion des individus qui la menace perpétuellement. On le fera en canalisant l'agressivité latente des individus et des groupes.

Un des moyens de renforcer la cohésion du groupe, de mettre l'accent sur le lien libidinal en empêchant l'agressivité de s'exprimer entre les membres du groupe, est de détourner cette agressivité vers l'extérieur. Tout groupe est ainsi tenté de désigner comme des adversaires les membres extérieurs, les étrangers. Le phénomène peut aller jusqu'à la création de la victime émissaire pour renforcer ou consolider le groupe. Il y a, en toute société, une double tendance : soit à l'autodestruction par l'anéantissement de toute altérité – tout « autre » devient un adversaire –, et c'est la fin du lien social (affirmation de la fin de la différence gouvernant-gouverné, toute-puissance de l'Égocrate, tout autre devenant « un homme en trop », selon le titre de Claude Lefort[12]), soit par l'invention de nouveaux et permanents ennemis de l'extérieur, aboutissant à la généralisation de l'idée de guerre : l'État n'existe alors que par la guerre, ou la préparation intense à celle-ci.

D. L'ORGANISATION IDÉALE

Il y a donc tension entre pulsion d'amour et pulsion de destruction. Le bon fonctionnement d'une organisation supposerait le maintien d'un lien d'amour et de l'identification au père, l'acceptation des différences et de l'altérité tout en négociant la réciprocité.

On vient de voir la difficulté de réalisation de ces principaux points dans le cadre de l'organisation. Quelques conclusions concrètes peuvent cependant être avancées.

Le lien d'amour ne pouvant être qu'exceptionnellement fusionnel, le problème de l'organisation est de permettre la différence et l'altérité tout en gardant l'unité. D'où la nécessité du respect de ces différences. Il ne peut exister que dans la reconnaissance, qui passe elle-même par des structures de négociation. Celle-ci est, en effet, le principal moyen social de la reconnaissance : négocier avec quelqu'un, c'est être reconnu par lui. D'où l'importance de cette fonction de négociation dans un groupe. Elle reconnaît chaque individu comme différent et l'admet cependant comme membre du groupe.

Paradoxalement, la présence de la figure du père, créateur mais aussi dominateur et castrateur, est une condition d'existence de la communauté. Non dans une relation uniquement duelle, mais comme figure aimante de la communauté, capable de faire exister une communauté de frères, sans tenter

de favoriser tel ou tel, en sachant que son rôle est de créer une harmonie. C'est du moins ce qu'affirme Freud. On peut en conclure, dans les organisations, à la nécessité d'une figure de l'autorité qui réponde à ces critères. Du côté de la communauté, un équilibre entre l'implication nécessaire dans la vie du groupe, pour assurer son fonctionnement, et le refus d'une implication trop grande sont également une condition de son existence. Maintenir cet équilibre dans une communauté la rend capable de vivre la différence entre ses membres, donc d'avoir un équilibre harmonieux.

Le bilan de cette incursion dans la psychologie est l'affirmation de l'importance du lien social. Que celui-ci se joue à travers les stratégies décrites dans les chapitres précédents n'enlève rien au constat. Il relativise cependant ce qui pourrait apparaître comme une structure sans âme, une bureaucratie étouffante à l'image de certaines grandes organisations. Celles-ci ne sont pas les seuls modèles. Peut-être le lien social est-il plus apparent dans les petites entreprises ? Cela est possible, pas certain tant que ce thème n'aura pas été sérieusement étudié. Des recherches empiriques très fines sur ce sujet ouvriraient peut-être des pistes fécondes. Mais, si ce lien existe, encore faudra-t-il qu'il se traduise dans un système d'action concret où seront clairement explicitées les stratégies des uns et des autres. Dire qu'il existe un lien social ne renvoie pas seulement au paternalisme, si souvent cité et si rarement étudié sous son aspect stratégique.

Il existe peu d'exemples à apporter à l'appui de l'affirmation de cette importance. Cependant, le sens commun cite souvent des entreprises ou des services qui marchent parce qu'à leur tête « il y a un vrai chef ». Quel sens donner à cette expression en termes d'analyse stratégique ? Il serait intéressant d'étudier des phénomènes tels que la création d'entreprises ou, dans une grande organisation, la création d'un nouveau service. Le dynamisme qui existe souvent dans ces innovations se traduit sûrement en stratégies des uns et des autres. Mais, en même temps, autre chose y est sensible, « un courant passe ». Dire cela est peu, mais c'est en même temps beaucoup car c'est signaler une autre dimension de l'analyse des organisations. On ne peut pas dire concrètement grand-chose de plus dans l'état actuel des recherches en ce domaine.

E. L'ORGANISATION ET SES NÉVROSES[13]

Une autre piste de connaissance des interactions entre le groupe et l'organisation est formée par des recherches qui prolongent les analyses psycho-sociologiques présentées au chapitre 3. Elles marquent un progrès en liant ces acquis à ceux de la psychanalyse et en les intégrant aux phénomènes organisationnels.

Concrètement, les premières recherches de Bion furent faites dans un hôpital psychiatrique militaire à Northfield. Elles lui firent découvrir que les problèmes névrotiques des personnes se traduisaient souvent et fortement en termes organisationnels : la névrose est une incapacité à vivre en communauté. Aussi le traitement devait-il s'orienter vers la redécouverte et la pratique d'un travail collectif : « toute personne devait s'inscrire dans un groupe de travail » ; le groupe discutait quotidiennement de ses activités ; la prise en compte des exigences de la réalité et le développement des relations furent les changements essentiels.

Les hypothèses de Bion sur le comportement peuvent se résumer ainsi[14] :

– La psychologie individuelle est fondamentalement une psychologie de groupe. Il y a influence réciproque des membres sur leur comportement.

– Le travail conscient, rationnel d'un groupe est profondément influencé par les sentiments inconscients et les émotions de ses participants. Lorsque ce fait est reconnu, accepté, les potentialités du groupe peuvent se déployer.

– Les problèmes de gestion, de management, sont à la fois des questions de personne et de relation interpersonnelle qui se traduisent en termes d'organisation.

– Un plus grand contact avec la réalité marque une évolution positive du groupe.

Son apport particulier fut de traiter le groupe tout entier comme un patient, donnant ses interprétations au groupe et non aux individus. Au fur et à mesure que son expérience du groupe s'approfondissait, il lui sembla possible de dégager des modèles de relations qui émergeaient régulièrement et constituèrent le support de ses théories.

Ces modèles de relations impliquaient le comportement de quelques participants, mais cela non délié de l'activité du groupe tout entier. Trois états émotionnels fondamentaux pouvaient ainsi être repérés et se succéder dans le temps à des rythmes très variés. Ces structurations des relations et

comportements n’étaient jamais « parlées » et « conscientes », mais tout se passait comme si le groupe tout entier y souscrivait.

La première structuration de base se réalisait autour de la dépendance, comme si le groupe avait besoin d’un leader pour le nourrir et le protéger. Corrélativement, les membres du groupe se comportaient de façon régressive. Le leader était investi de pouvoirs magiques, quasi divins, ce leader pouvant être un individu « volontaire » mais aussi une abstraction : « la Bible », « le groupe ». Dans cette hypothèse, aucun travail, aucun apprentissage n’était possible. Le groupe vit intensément sur le plan émotionnel, faisant tout pour prévenir l’intrusion de la réalité dans ses fantasmes.

La deuxième structuration de base peut se lire comme un « couplage », comme si les membres s’étaient mis d’accord pour que deux des leurs puissent créer un nouveau leader. C’est l’espérance d’un messie à venir qui les délivrera de leurs anxiétés, de leurs peurs, mais c’est seulement un espoir. Dans cette hypothèse, le groupe fonctionne comme un système fermé. Il se défend du présent et de ses exigences par le fantasme du futur.

Le troisième mode de fonctionnement de base est caractérisé par l’attaque-fuite. Le groupe s’attaque à quelque chose ou s’évade à tout prix de quelque chose. Dans cette hypothèse, le leader est important, car son action vise à défendre le groupe contre l’ennemi commun (quitte à en créer un). Mais ce leader est uniquement la « créature » du groupe ; il n’est pas plus libre que les autres. Pas plus que dans les structurations précédentes la réalité n’est prise en compte.

Cette réalité, c’est le travail que le groupe doit réaliser pour atteindre son objectif par le biais d’une coopération, dans un cadre organisationnel. Dans le groupe de travail, les membres perçoivent la nécessité d’un apprentissage et d’un développement de leurs capacités personnelles et interpersonnelles. Le groupe de travail a pour effet la croissance, le développement, les groupes fonctionnant sur des structurations de base névrotiques, la stagnation et la régression. Le groupe de travail est un système ouvert au réel, l’autre un système fermé sur les fantasmes du groupe.

Bion pense que tout groupe peut fonctionner comme groupe de travail, capable de réaliser une tâche commune et d’instaurer des relations de coopération, de s’ajuster aux exigences du réel et de ses changements. Mais

le même groupe peut fonctionner aussi sur des hypothèses de base régressives.

Le groupe de travail, comme le moi du sujet freudien, est influencé et parfois submergé par des processus inconscients. Si c'est le cas, l'analyse est nécessaire pour faire émerger la reconnaissance consciente de cette vie fantasmatique et la traiter dans l'ici et maintenant comme une analyse individuelle.

Dans une perspective analytique de type kleinien, le concept d'identification projective est central. La façon dont le comportement de l'adulte peut régresser vers des mécanismes infantiles est caractéristique des fonctions dépressives et paranoïdes. Le groupe peut régresser lui aussi sur le mode de ces mécanismes psychiques primaires pour se défendre contre l'anxiété. C'est un imaginaire primitif qui est en jeu dans les groupes fonctionnant sur les modèles des hypothèses de base dépendance, couplage, attaque-fuite.

Les perspectives de Bion sont optimistes dans le sens où il estime que la méthode analytique implique la croyance au changement, à l'amélioration, au développement. « Je pense, écrit-il, qu'en dépit de l'influence des hypothèses de base, c'est le groupe de travail qui triomphe au bout du compte. »

2. Culture et système

Le second domaine permettant de comprendre le fonctionnement d'un groupe est celui de sa culture.

Parler de culture est aujourd'hui souvent mal vu dans beaucoup de milieux sociologiques. Les raisons en sont nombreuses. Tout d'abord, la culture est un concept flou et donc malléable auquel chaque utilisateur peut donner une forme particulière. Les définitions de la culture sont nombreuses et elles font référence soit à son influence sur la personnalité individuelle, soit aux valeurs présentes dans une société (où données dites naturelles et culture sont souvent mêlées : le supposé « ordre » germanique opposé au supposé « désordre » latin en est une belle illustration), soit à ces valeurs organisées en système, soit à leur influence sur l'univers des symboles et des représentations. Il est toujours difficile de savoir de quoi l'on parle

lorsqu'on parle de culture, et cette confusion a fini par jeter un discrédit sur le concept lui-même.

La seconde raison du malaise engendré par l'usage du concept de culture vient de ce qu'il évoque l'impérialisme explicatif des écoles culturalistes et surtout la généralité de leurs explications. Constater que les comportements des individus sont différents selon leur nationalité et/ou leur région d'origine est une évidence. Attribuer ces différences à la culture nationale ou régionale, à une sous-culture, à un système de valeur particulier bien intériorisé par les individus, faire correspondre des besoins individuels à des valeurs culturelles, toutes ces déductions fréquemment faites par les théoriciens du culturalisme[15] ont fini par jeter sur les tenants des théories culturalistes un autre discrédit.

Si celui-ci peut se justifier par les excès auxquels a donné lieu le culturalisme, il ne conviendrait cependant pas de jeter le bébé avec l'eau du bain. La réalité non contestable de différences entre cultures nationales ou régionales pousse à en approfondir les origines ou la connaissance plutôt qu'à les ignorer. Si jusqu'ici les cultures ont été définies par les systèmes de valeur ou les mentalités collectives, concepts généraux étudiés à travers des institutions censées les transmettre, comme la famille et la religion, cette tendance se renverse actuellement à travers un ensemble de recherches récentes portant sur des organisations, ou du moins des institutions organisées[16]. Ces recherches orientent l'étude des différences culturelles, soit à partir des situations concrètes de travail de catégories socio-professionnelles différentes, soit en comparant des groupes professionnels semblables d'entreprises identiques dans des pays différents, soit enfin vers les raisons de formation de communautés de travail et, plus généralement, de la constitution des groupes à travers leur identité. Depuis environ une dizaine d'années, ces études contribuent à un renouvellement important de l'approche culturelle, en particulier des cultures d'entreprise. Même si leurs auteurs ont tendance à récuser le terme de culture, ils le font pour sa trop grande généralité, mais l'accepteraient sans doute à condition de le situer dans le cadre plus précis qu'ils lui donnent. Il n'est donc pas inexact de présenter leurs résultats dans ce paragraphe consacré à la comparaison entre culture et système.

A. La culture des catégories socio-professionnelles

Renaud Sainsaulieu[17] est sans doute le premier à avoir tenté d'explorer systématiquement les effets du travail sur les comportements relationnels et non – comme jusqu'alors – sur les psychologies individuelles. La différence de perspective est de taille : elle permet de cerner des comportements de groupe et de définir des cultures, non seulement d'entreprise, mais d'atelier et/ou de catégorie professionnelle. L'explication de ces sous-cultures est faite à partir de la position hiérarchique, des situations de travail et de l'organisation technique de la production (combinant les qualifications et les catégories socio-professionnelles avec des situations typées comme la chaîne, le service entretien, etc.).

Dans l'entreprise en question et pour les groupes étudiés, l'auteur conclut à l'existence de neuf modèles culturels :

- – Les ouvriers non qualifiés développent deux types de modèles : de « retrait » si l'implication dans l'entreprise est faible (femmes, immigrés), d'« unanimisme » si l'implication est plus forte (OS, fondeurs).
- – Les ouvriers qualifiés ont eux aussi deux types de comportement différents suivant qu'ils sont affrontés à des techniques classiques en présence d'OS (« solidarité démocratique ») ou à des techniques de pointe (« séparatisme »).
- – Chez les techniciens, le comportement, influencé par l'attrait de la position cadre et le souvenir de l'atelier, est caractérisé par l'existence d'« affinités sélectives ».
- – Chez les cadres, confrontés aux problèmes de l'autorité et de la résistance de l'organisation, mais de façon individualisée, c'est la « stratégie » qui est le modèle dominant.
- – Quant aux employés de bureau, ils sont répartis entre deux modèles : « individualisme » ou « entente et compromis », selon le degré d'intégration à l'organisation et aux groupes.
- – Enfin, les agents de maîtrise, privilégiant et justifiant par là leur position hiérarchique, suivent un modèle d'« intégration ».

Les individus arrivant dans l'entreprise (atelier ou bureau) avec leur culture propre font donc l'apprentissage d'une culture particulière du groupe de travail et sans doute (mais l'auteur n'a pas fait ici de comparaison interentreprises) à chaque entreprise. Cette culture est le résultat de trois dimensions principales : la culture antérieure (hommes ou femmes, ruraux ou citadins, culture familiale, culture ethnique, culture au travail acquise dans une autre entreprise, etc.), la situation de travail proprement dite (catégorie socio-professionnelle, type de travail), la situation stratégique des rapports de pouvoir (politique de la direction, syndicalisme, conflits sociaux mais aussi relations de pouvoir particulières à tel atelier, telle ligne, etc.). La combinaison de ces trois dimensions est particulière à chaque entreprise et même à chaque atelier ou bureau ; elle ne permet pas de généraliser les résultats trouvés, et la typologie proposée dans cet ouvrage n'est donc pas universelle. En ce sens, nous ne sommes pas d'accord sur la manière dont cette typologie est présentée dans l'ouvrage sur les conditions de travail[18]. Elle y devient un modèle avec ce que ce terme contient d'exemplaire et de définitif, qualificatifs qui ressortent du texte malgré le démenti des auteurs. Ceux-ci montrent justement que les types dépendent des atouts de pouvoir dont disposent les individus et de leurs projets possibles. Or ces atouts et ces projets ne varient pas seulement en fonction de la catégorie socio-professionnelle. Ils peuvent le faire dans des entreprises ou des pays différents. Les auteurs décrivent une typologie dans les années soixante-dix, en France, dans certaines entreprises (souvent des grandes plus que des petites). Il s'agit des modèles de relation du retrait, du séparatisme, de la fusion et de la négociation. Ces modèles culturels sont intéressants et suggestifs. Mais cette typologie est, à l'évidence, à revoir dans chaque situation : la méthode de construction est un modèle, pas le résultat, qui est changeant en fonction de la situation différente des acteurs et de la représentation qu'ils en ont.

Cette méthode permet d'éviter un certain nombre de pièges. D'une part, la complexité culturelle de l'entreprise, définie comme la présence à l'intérieur même de l'organisation industrielle de sous-cultures de groupe différentes et opérantes, n'est pas le simple effet de la réfraction dans l'entreprise de la complexité culturelle de la société globale. Cette complexité doit s'analyser en termes fonctionnels, à partir des attentes et

des rôles dans l'organisation, en termes stratégiques, à partir des relations de pouvoir, en termes techniques, à partir de la part des situations de travail dues à l'usage de telle ou telle technologie.

D'autre part, et malgré l'attribution de modèles culturels à des catégories socio-professionnelles particulières (OS, OP, techniciens, cadres, agents de maîtrise), ce ne sont pas ces catégories qui commandent seules les résultats de la typologie. Celle-ci est le résultat d'une combinaison entre situation technique et organisationnelle, d'une part, situation hiérarchique et de pouvoir, de l'autre ; ces deux dimensions étant elles-mêmes modulées par l'histoire de l'entreprise.

Enfin, la technologie ne commande pas davantage la culture de l'entreprise. Mais ce résultat n'est pas prouvé par l'analyse de Renaud Sainsaulieu, qui n'a pas pu faire de comparaisons entre entreprises utilisant les mêmes technologies. Cette voie a été explorée par la suite, comme on va le voir.

B. L'interprétation des différences nationales

C'est le mérite d'une équipe du LEST d'Aix-en-Provence[19] d'avoir ouvert la voie à des comparaisons rigoureuses entre entreprises semblables dans des pays différents. Si ces chercheurs sont bien partis de ce qui était appelé jusqu'alors une différence culturelle, en l'occurrence les manières de travail différentes des Allemands et des Français, leur objectif a été de détailler les éléments produisant la différence. Employant l'expression « effet sociétal » lors de leurs premières études monographiques pour désigner ces différences[20], ils ont été amenés à la préciser au fur et à mesure de l'avancée de leurs travaux. Ils constatent maintenant que « les rapports entre l'entreprise et la société [doivent s'analyser] non pas de façon globale et générale, mais à partir d'analyses empiriques permettant de saisir les processus par lesquels s'établissent ces rapports au sein de chaque société[21] ». Il faut aller du général au particulier et approcher « les éléments sur lesquels se fondent, dans toute société, les rapports de l'entreprise et de la société[22] ». Il ne s'agit pas de construire une théorie générale de la société, mais de « découvrir des ensembles de processus sociaux permettant de mieux comprendre comment se constituent le "général" ou les régularités sociales, en fonction du contingent, c'est-à-dire des spécificités

nationales saisies notamment à partir des faits de socialisation de l'organisation[23] ».

Remarquons que ce qui est habituellement considéré comme le général – les spécificités nationales – est défini ici comme le contingent. Celui-ci sera expliqué à partir des régularités sociales.

Pour comprendre le sens de la démarche, prenons les exemples concrets du rôle des agents de maîtrise de la polyvalence. Constatant que les différences entre les comportements des agents de maîtrise et entre les fonctions de la polyvalence dans les entreprises françaises et allemandes sont systématiques, les auteurs ont choisi de partir d'une comparaison de salaires, de remonter à la production du rapport salarial, de la comparer dans chaque société et finalement de l'étudier comme résultat de trois dimensions principales. La première est celle du rapport éducatif, en particulier les rapports entre formation, emploi, salariat, d'une part ; qualification, hiérarchie et mobilité, de l'autre. La seconde dimension des régularités sociales est celle de l'organisation et des rapports entre structure d'emploi, système de travail, hiérarchie et encadrement. La troisième dimension est celle des conflits et de la négociation.

L'effet sociétal ou culture différenciée n'a donc de sens que comme résultat – dans le monde de l'entreprise – d'un triple sous-système, éducatif, organisationnel et industriel. Les exemples pris relèvent du domaine organisationnel, plus précisément des structures de l'emploi et de celles du travail[24].

Que constate-t-on pour les premières ? La comparaison du nombre des ouvriers, de celui des non-ouvriers hors encadrement, de celui de l'encadrement (de la maîtrise aux cadres supérieurs) montre des différences que l'on peut résumer ainsi : à entreprise, technologie, produit et taille des entreprises comparables, donc pour des systèmes de production qui le sont aussi, les entreprises françaises utilisent des employés, des techniciens d'exécution et un encadrement d'autorité en plus grand nombre. Les entreprises allemandes emploient davantage d'ouvriers, mais avec un encadrement allégé. Le nombre d'ouvriers par agent de maîtrise est plus élevé. Dans la catégorie encadrement, la maîtrise et l'encadrement technico-productif sont plus importants en France, l'encadrement administratif-gestionnaire et les cadres supérieurs plus nombreux en Allemagne. Ces

différences s'accentuent selon les types de production, à l'unité ou en série. On peut en conclure que, dans chaque pays, certaines formes de division du travail associées à certains types de technologie tendent à s'imposer. Notons au passage que cela prouve l'existence de marges de liberté considérables dans la manière dont la technologie pèse sur la stratification et l'organisation du travail. Il n'y a pas de déterminisme en ce domaine.

Entre France et Allemagne, il y a donc des différences de structures d'emploi. C'est un fait. On ne peut l'interpréter qu'à travers les rapports sociaux et les catégories d'acteurs. Le poids plus important de la maîtrise en France conduit à s'interroger sur l'identité de l'agent de maîtrise français, à le comparer à celle de son homologue allemand et à approfondir les processus qui ont conduit à ce résultat. Or ceux-ci sont dépendants de la définition donnée à ces catégories. Qu'est-ce qu'un agent de maîtrise ? Est-il défini de la même manière en France et en Allemagne ? Sûrement pas. Dans chaque pays, ils représentent un enjeu particulier et leur définition correspond à un état des rapports sociaux. Ces derniers ne sont pas des faits généraux de culture, mais apparaissent dans la division du travail et le contrôle social, dans les rapports de subordination, de domination et d'inégalité entre différentes catégories d'acteurs. En France, la fonction de l'agent de maîtrise est plutôt de transmettre des ordres et de contrôler le travail, en Allemagne d'animer une équipe et d'assister les ouvriers. La fonction d'animation est, en France, très difficilement acceptée par les directions et par les agents de maîtrise eux-mêmes ; « on » ne leur a jamais dit de le faire et ils ne savent pas le faire. C'est une des raisons de l'opposition de la hiérarchie aux méthodes du genre cercles de qualité et aussi aux groupes d'expression des lois Auroux.

Comparer deux systèmes nationaux revient donc à comparer des faits d'organisation comme la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, la répartition de l'autorité et du pouvoir, les règles de la gestion technique et sociale. Or ces faits d'organisation sont relatifs : « Alors que le découpage d'un processus de production et la définition des postes peuvent apparaître comme des actes purement techniques, ils représentent en fait des choix à partir de critères sociaux[25]. » Ils résultent d'une interaction entre faits de socialisation, faits d'organisation et état des rapports sociaux.

Second exemple, celui de la définition des postes de travail et de la polyvalence. Ou bien l'entreprise définit le poste de travail auquel les ouvriers devront s'adapter, ou bien elle tient compte d'abord de la qualification des travailleurs et organise les tâches en fonction de leurs capacités professionnelles. Dans une entreprise allemande de pétrochimie, le chef de quart jouit d'une plus grande responsabilité que son homologue français, en particulier pour définir les tâches complémentaires de celles attachées au poste de travail proprement dit, tâches qu'il organise à son gré en fonction de la qualification des ouvriers et dans le but de développer leur capacité professionnelle. La polyvalence dans l'entreprise allemande correspond à un processus de qualification que l'on souhaite le plus élevé possible, autant qu'à un mode d'organisation du travail. Mieux, la polyvalence est vue comme un moyen de développer la coopération dans l'équipe.

Dans l'entreprise française équivalente, chaque emploi est affecté d'un coefficient correspondant à un poste de travail, et les coefficients s'appliquent aux postes, non aux travailleurs. Le système accorde donc davantage d'importance à la qualification du poste qu'à celle du travailleur. Un tel système constitue évidemment un handicap pour le développement de la polyvalence telle qu'elle est conçue dans l'entreprise allemande, car elle met l'accent sur la définition bureaucratique du poste plus que sur la dimension professionnelle du travailleur. Il en résulte que la polyvalence est plus une mesure de gestion du personnel (pallier l'absentéisme, résoudre des problèmes de main-d'œuvre) que le support d'une politique de formation du personnel.

Nous avons donné ces deux exemples à titre d'illustration de la méthode d'analyse des différences sociales. Finalement, les conceptions allemande et française de la hiérarchie et de la polyvalence ne sont pas explicables seulement en termes généraux de cultures et de mentalités, mais aussi en termes très concrets de stratégies des acteurs sociaux. Dans chaque pays, patronat, syndicats, cadres et maîtrise sont tombés d'accord sur un certain rôle de la hiérarchie et un usage particulier de la polyvalence. Ces derniers sont différents dans les deux pays. Il y a interaction entre la tradition et les acteurs. Tout attribuer à la première reviendrait à se rendre incapable de comprendre le changement possible. Les acteurs, influencés sans doute par

une tradition, restent libres de définir d'autres stratégies et de concevoir différemment leur rôle.

Pour approcher les mentalités ou les cultures, il faut partir des systèmes d'action concrets. C'est sûrement la seule manière de comprendre les différences culturelles et internationales, mais c'est surtout la seule permettant d'obtenir un changement.

C. La culture d'entreprise

L'expression « culture d'entreprise » est à la mode aujourd'hui. La raison en vient sans doute de la multiplication des fusions et des difficultés relationnelles qu'elles entraînent (cf. *infra* cas TM + X…). D'une part, en effet, ces mouvements ont une logique technique et économique facile à appréhender. Si deux entreprises fabriquent, dans un même pays, un produit identique sur un marché très concurrentiel et si elles connaissent des difficultés commerciales et/ou des pertes financières, la logique veut qu'elles tentent un rapprochement, pouvant aller jusqu'à la fusion. Il en est de même entre différents pays, où l'on voit plus souvent des absorptions, dictées par la même logique. Mais, d'autre part, qu'ils réussissent ou non à redresser la situation financière, ces rapprochements sont toujours source de grandes difficultés relationnelles. Les « mentalités » diffèrent entre firmes d'un même pays, quelquefois autant qu'entre entreprises de pays différents.

La culture d'entreprise est donc un fait bien réel. Mais comment l'expliquer ? On vient de voir au paragraphe précédent qu'elle se traduisait à travers des systèmes d'action concrets particuliers à chaque pays. Ceux-ci sont-ils dus à des valeurs culturelles communes, au régime socio-politique ou à des contingences spécifiques ? Prenons un exemple simple : le choix du matériau utilisé pour construire une maison individuelle[26]. Dans une hypothèse culturaliste, ce choix reflète les normes culturelles et les traditions régionales et/ou nationales. Le tenant de la théorie de la contingence dira que ces matériaux ont été choisis en fonction des ressources locales (on bâtira en bois, en pierre ou en ciment en fonction de leur accessibilité économique). Dans une perspective d'économie politique, on mettra l'accent sur la qualité exigée par le client en fonction de ses disponibilités financières, c'est-à-dire de la santé économique des individus et de la société.

Ces trois dimensions sont évidemment en interdépendance. Les ressources locales sont une condition nécessaire mais non suffisante (une région peut produire du bois et de la pierre à la fois : le choix ne sera pas fonction seulement du matériau disponible, donc de considérations économiques, mais aussi de traditions culturelles). La richesse des individus et d'une société donne un champ de liberté plus grand (la maison individuelle a été l'objet d'un grand engouement dans les années soixante ; il n'est pas sûr que celui-ci se maintienne et qu'il le fasse dans les mêmes milieux sociaux).

Le célèbre « emploi à vie » des grandes firmes japonaises illustre, d'une autre manière, la même difficulté d'analyse d'une culture d'entreprise. Pourquoi ces firmes utilisent-elles cette forme de gestion de la main-d'œuvre où le salarié, embauché jeune, est assuré, s'il donne satisfaction, d'être gardé dans la firme sa vie durant, avec une série d'avantages sociaux importants ? (Les firmes recourent aussi beaucoup à une main-d'œuvre intérimaire, bien moins avantagée et surtout plus vulnérable.) La première réponse à cette question a été donnée par référence à des traditions tirées de l'histoire du Japon : l'emploi à vie serait une survivance du modèle féodal antérieur, relativement récent dans l'histoire du Japon où l'ère Meiji est datée de 1868. Tout sujet dépendait à vie du seigneur pour lequel il travaillait, celui-ci le protégeant contre les ennemis, lui assurant la sécurité dans tous les domaines. Des analyses plus approfondies, sans rejeter l'origine culturelle de cette méthode de gestion du personnel, ont montré l'importance des contraintes socio-économiques. Dans la période de développement économique de 1910 à 1930, la croissance de la demande de main-d'œuvre a été très forte. Mais il s'est trouvé que cette main-d'œuvre était difficile à stabiliser dans les entreprises et avait un grand turnover (ce dernier fait étant une réaction mal expliquée, de type contingent). Les grandes firmes ont cherché à obtenir la stabilité de la main-d'œuvre à travers la sécurité de l'emploi et la progression salariale. Elles pouvaient soutenir cette contrainte dans la mesure où elles jouaient sur une importante masse de travail confiée à des entreprises sous-traitantes.

Les raisons de cette politique du double marché de la main-d'œuvre ne sont cependant pas spécifiques au Japon. Dans beaucoup d'autres pays, les entrepreneurs souhaitent stabiliser une partie de la main-d'œuvre et avoir un volant de travail souple, les travailleurs cherchant à obtenir une garantie

d’emploi. Il paraît donc artificiel d’isoler l’expérience japonaise, car cela revient à mettre l’accent sur une spécificité qui n’est pas le résultat d’une culture particulière, mais la combinaison des facteurs culturels, socio-économiques et contingents, ces derniers constituant la partie inexplicable du construit qu’est la culture d’entreprise.

On constate en effet que des entreprises d’une même culture nationale, situées dans un même contexte socioéconomique de taille identique, ont des cultures d’entreprise différentes. Par exemple, nous avons personnellement pu constater la difficulté de la fusion entre Berliet et Saviem, devenus aujourd’hui Renault Véhicules Industriels. Ces deux entreprises étaient, à l’origine, assez comparables. Lorsque tel service devait être fusionné et que des membres de la hiérarchie ou des techniciens (les ouvriers furent plus rarement touchés par ces mouvements au moment de la fusion) de l’une arrivaient dans une usine de l’autre, il fallait des adaptations longues, conflictuelles et difficiles, pour qu’individus et groupes se comprennent, acceptent réellement de communiquer et modifient leurs manières de faire. Chaque équipe avait un style d’action, un mode de relation particuliers. Leur unification a été longue et difficile.

Parler de mentalités pour expliquer ces difficultés est exact mais n’éclaire pas beaucoup le problème. Il n’est pas réductible non plus à une question de pouvoir : sans doute chaque responsable ou hiérarchique d’un groupe pouvait-il craindre de se voir « coiffer » par l’homologue de l’autre groupe, et cela a-t-il joué. Les groupes eux-mêmes ont fait bloc pour tenter de s’imposer et ne pas voir leurs membres dispersés dans des services qu’ils connaissaient mal. La difficulté venait de ce que les relations entre les divers acteurs n’étaient pas réglées, formellement ou non, de la même manière dans les deux entreprises. Il y avait culture au sens de systèmes et sous-systèmes d’action.

Les cultures ont été inventées pour répondre à des conditionnements très concrets dans les ateliers ou les entreprises différents. En ce sens, la différence des conditionnements explique la différence des cultures. Mais le poids des premiers est toujours insuffisant pour définir les secondes. Les processus conduisant à mettre en place ces cultures ne sont pas des déterminismes. Individus et groupes réussissent à survivre et à dominer les contraintes de la situation en inventant des conduites[27], pas seulement pour

assurer le fonctionnement de l'atelier, mais aussi pour définir leur identité. Michel Liu a proposé le concept de micro-culture d'atelier[28], systèmes complexes d'action au sens de Michel Crozier et Erhard Friedberg, dont l'élaboration est collective. Il y a bien eu invention d'une culture par le personnel de l'atelier, invention dont l'objet est autant de résoudre des problèmes concrets que de définir l'identité du groupe. La culture renvoie à l'identité, comme on va le voir maintenant.

3. Identité et changement

Les tensions naissant de la rencontre de cultures différentes ne sont donc pas explicables seulement en termes d'intérêt économique, de jeux de pouvoir, d'histoire des groupes, même si les acteurs donnent souvent ce genre de réponse. Ce qu'ils disent, leur vécu, ne correspond que partiellement à la réalité. Celle-ci est à chercher au-delà du discours, plus ou moins lié à l'action, et qui ne peut pas ne pas porter les traces d'une justification[29]. Dans le dernier paragraphe de ce livre d'initiation à la sociologie, il nous reste à tenter d'expliquer le fait par lequel se traduit la vie d'un groupe, à savoir son action et, plus généralement, le phénomène du changement.

A. Identité, conflit et communauté

Prenons l'exemple d'une action comme les conflits sociaux. Ils sont généralement expliqués à partir de facteurs comme la situation économique (il y aurait davantage de propension à la grève dans les périodes d'expansion économique), la ségrégation ouvrière (peu de différenciation professionnelle, communauté d'habitat et de travail comme dans le cas des dockers, des mineurs, etc.), les inégalités sociales, la rupture avec l'ordre social[30]. À ces arguments traditionnels, il faut ajouter le système de relations professionnelles. La raison du taux très élevé de journées de travail perdues pour fait de grève dans des pays comme les États-Unis ou le Canada trouve une grande partie de son explication dans le système des relations professionnelles de ces pays. Les accords ou conventions y sont conclus en général pour quatre ans ; les parties respectent cette durée, après

quoi on négocie durement avec un recours fréquent à des grèves longues et intenses.

Ces explications permettent de comprendre les objectifs recherchés par les grévistes, le cadre dans lequel se déroulent les grèves, cadre qui valorise telle stratégie plutôt que telle autre. Elles ne nous disent pas en quoi des acteurs deviennent capables d'une action collective. Il est en effet relativement facile de savoir quels objectifs ont été recherchés dans un conflit : on peut interroger les témoins, observer les raisons du déclenchement, les revendications, les objectifs de la négociation, le déroulement de la grève, le cadre institutionnel, etc. Il est plus difficile de déceler les raisons qui ont poussé les individus à se grouper pour agir collectivement.

On a constaté, en effet, que la grève est une action collective au sens où les grévistes ne sont pas que « des marginaux ou des exclus, mais des centraux et des intégrés. Ce qui permet une action collective, ce n'est pas l'extrême dénuement, la totale dépossession. C'est, au contraire, un début au moins de l'appropriation du travail, de possession d'un capital professionnel d'entraide et d'échanges […]. Ce qui permet l'action collective a finalement un nom bien connu dans la sociologie de Durkheim : c'est l'intégration de l'individu à une communauté […] une place dans un ensemble social et dans un réseau d'échanges et surtout la participation à des convictions et à des valeurs communes. Les individus peuvent agir ensemble dans la mesure où ils forment un corps[31] ».

Il n'y a, en effet, d'action collective que dans la mesure où les individus se sentent soit intégrés dans un ensemble, soit porteurs de valeurs communes, plus ou moins reconnues dans le groupe humain plus large où ils vivent. Ces individus se groupent donc et acceptent de prendre des risques pour défendre ces convictions ou ces valeurs communes. A-t-on, pour autant, affaire à des communautés ? Sûrement pas, au sens où Tönnies a opposé la communauté, entité stable et durable de volontés, à la société, rencontre d'égoïsmes d'intérêts[32], l'une chaleureuse et à taille humaine, l'autre monstre froid prenant le visage de la société industrielle. L'action collective se relie à des « communautés pertinentes de l'action collective », comme le dit justement Denis Ségrestin[33], c'est-à-dire des communautés qui sont des actions, au sens où on l'a dit plus haut. Elles se définissent

donc non en elles-mêmes, mais par rapport à l'action (on se rappelle que l'acteur se définit par rapport à une action). Elles peuvent se défaire lorsque l'action ne les mobilise plus, de la même manière qu'elles s'étaient créées au moment de l'action.

Pourquoi ces actions se déclenchent-elles ? Nous ferons l'hypothèse que les actions collectives fortes, celles qui mobilisent véritablement un groupe, quelle que soit sa taille, se déclenchent lorsque des individus, porteurs de valeurs communes, sentent celles-ci menacées et se sentent eux-mêmes assez forts pour ne pas supporter passivement cette menace. Il y a bien un ritualisme des grèves, celles qui sont programmées à l'avance, déclenchées sur commande des syndicats, souvent au niveau national. Ces conflits n'entraînent qu'une adhésion faible et non durable, en France au moins. Les journées de travail perdues à la suite des conflits généralisés (globalement, sur des mots d'ordre extérieurs à l'entreprise) représentent en moyenne moins de 10 % du total (à deux exceptions près, 25 % environ en 1976 et 33 % environ en 1977). Elles ne mobilisent pas fortement les salariés. Ceux-ci s'engagent nombreux dans des conflits longs lorsqu'ils se sentent atteints dans quelque chose que, faute de mieux, on nommera leur identité[34].

L'identité est ce par quoi un individu se définit lui-même socialement. Il appartient à plusieurs groupes sociaux, celui de son origine géographique, sa famille, sa profession, son entreprise, son club de loisirs, sa religion, son parti politique, etc. L'identité ne connote pas l'identique, mais l'appartenance grâce à laquelle un individu se définit. Elle est proche du concept traditionnel de *status*, « jeu de différents rôles sociaux remplis par un individu, ou recomposition de ses positions[35] », si l'on prend le concept du côté de la perception qu'en a l'individu. L'identité fonde la communauté, au sens où celle-ci se définit par une action commune. Avec l'identité, on sort du domaine des objectifs et des enjeux de l'action pour entrer dans celui des représentations, domaine non moins objectif et rationnel, plus difficilement observable, mais dont les résultats sont parfaitement visibles. Analysant, non les conflits sociaux, mais les révoltes qui ont marqué l'histoire de la France au XIXe et au XXe siècle, Jean-Luc Pinol[36] parle de violence programmée et de violence d'identité, et il rapproche la révolte armée de juin 1848 de la résistance des catholiques aux inventaires de

1906 : « À travers ces deux événements aux connotations idéologiques différentes, se dégage l'affirmation commune d'une identité. Il s'agit d'une révolte pour la survie de l'individu atteint dans sa dignité, soit par l'intermédiaire d'une remise en cause d'acquis en juin 1848, soit par la profanation de ses valeurs les plus profondes. » Il est certain que le second type de violence donne des actions beaucoup plus dures que le premier.

Dans le cadre des entreprises, on retrouve le même phénomène. Beaucoup de conflits sociaux sont du type « violence d'identité ». Même si aujourd'hui, en France, dans le cas des conflits de groupe, la violence n'atteint pas, de loin, le niveau des révoltes armées du XIXe siècle, la forme de nombreux conflits est à rechercher du côté de l'identité. Dans les années soixante-dix, on va vu surgir des groupes minoritaires qui n'avaient pas, jusque-là, obtenu de reconnaissance sociale. Citons les OS (grèves de Renault, au Mans, en 1971), les femmes (grèves du Crédit lyonnais en 1976), les immigrés (grèves des éboueurs parisiens de 1974). Il n'est pas inutile de rappeler que les grèves de Citroën, à Aulnay, au printemps 1982, ont été déclenchées par des ouvriers marocains non syndiqués. Ce n'est qu'après le déclenchement du conflit, qui recommencera avec beaucoup de violences et d'affrontements physiques plus tard, en février-mars 1983, que les ouvriers s'affilieront à la CGT. Au départ, ce conflit est un conflit d'identité où les travailleurs marocains veulent faire reconnaître leur existence. Pour eux, faire grève – et faire grève seuls, sans appui syndical ni d'autres catégories professionnelles –, ce n'était pas seulement essayer d'obtenir des avantages spécifiques, c'était d'abord chercher une reconnaissance et une légitimité sociales. Faut-il rappeler que s'asseoir à une table de négociations, c'est obtenir une reconnaissance officielle ? Pour un groupe minoritaire, c'est faire reconnaître son identité.

Renaud Sainsaulieu fonde les identités collectives sur le fait que « les individus ont en commun une même logique d'acteurs[37] ». Remarque judicieuse, mais qui se situe au passage de l'identité à l'action. Dans l'entreprise, en effet, la création d'une identité de groupe se voit à la création de normes relationnelles particulières. L'identité collective ne peut pas ne pas se traduire en comportements concrets dans l'organisation. Mais un type de comportements possibles n'est pas exclusif d'un autre car un individu se rattache à plusieurs groupes sociaux, rattachement qui constitue

autant de racines de son identité. Un petit groupe de travailleurs immigrés dans un grand atelier composé en majorité de travailleurs français peut vivre des comportements à deux niveaux différents (cf. *infra* le cas Paysans, ouvriers, Tunisiens). Il s'adaptera à certaines normes de comportement de production des travailleurs français, il en créera vraisemblablement d'autres spécifiques à son groupe d'immigrés s'il se sent assez fort pour le faire.

B. Le changement

La sociologie ne peut éviter la question du changement. Au niveau macro-sociologique, celui où l'on sait que les civilisations sont mortelles, il s'agit de savoir s'il est possible de déceler les signes de la maladie, quels en sont les symptômes, les remèdes éventuels. Même si le sociologue n'a pas en charge la gestion de la société, car il n'est pas un expert-décideur, son rôle d'analyste le contraint à analyser les raisons des évolutions.

L'horizon de cet ouvrage se limitant aux organisations, on se demandera comment peuvent s'y déclencher des changements et la manière dont ils se déroulent. Michel Crozier et Erhard Friedberg[38] notent deux conditions. La première se produit lorsque les tensions, inévitables dans toute entreprise, ne renforcent plus le système mais le font éclater. Par exemple, dans une banque, si des responsables d'agences ou de guichets ne communiquent pas, ou mal, des renseignements aux administratifs du centre, le directeur local peut renforcer le système par le moyen de notes ou de circulaires rappelant les règles formelles (que personne ne respecte) et menaçant de sanctions. La pratique a peu de chances d'être modifiée, mais les agents abriteront mieux leurs comportements pour continuer à fonctionner comme par le passé. Autre exemple (tiré du cas Rhône-Poulenc Textile exposé plus bas) : lorsque la production augmente considérablement, l'organisation devient plus complexe, entraînant des tensions entre agents de maîtrise et ouvriers pour les détails du fonctionnement quotidien. La direction réagit en augmentant le nombre de chefs d'équipe, en leur donnant plus de pouvoirs, en transformant le système de salaire par incorporation d'une prime facilement amputable par ces chefs, en mettant en place une informatisation hypercentralisée, etc. Dans ce cas, ces modifications qui renforçaient le système ont fini par le faire éclater : débrayages incessants et localisés, grandes grèves, manifestations, etc.

La seconde condition nécessaire au changement est que la crise débouche sur des mécanismes innovateurs. Dans l'exemple Rhône-Poulenc Textile que l'on vient de citer, la crise a d'abord renforcé l'ancien système, puis a débouché sur un autre modèle organisateur, en l'occurrence les groupes autonomes. Les tensions ou les dysfonctions auraient pu n'avoir comme effet que de renforcer le système, non de le modifier. Pour y parvenir, il était nécessaire qu'il y ait découverte et acquisition de nouvelles capacités d'action.

Le changement ne peut en effet se réduire à une décision hiérarchique. Celui-ci doit être accompagné d'un apprentissage de nouveaux modes de relations. Le changement ne se décrète pas. Une loi ou un ordre peuvent accompagner ou susciter un nouveau modèle relationnel, sûrement pas le déclencher. L'innovation n'a lieu que si le groupe ou l'organisation ont déjà vécu ces nouveaux modèles, ces nouveaux modes de relations. La difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne, de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit une certaine pratique.

D'où la nécessité, pour réussir un changement, de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation que l'on veut modifier. Plus généralement d'ailleurs, on peut dire que la richesse d'un système tient à sa capacité d'indétermination. Un ensemble rigide est un ensemble pauvre. Un ensemble riche est diversifié, il dispose de systèmes d'action concrets variés. Il permet donc davantage d'innovations car divers modèles sont déjà présents et sont expérimentés par les acteurs. La souplesse est nécessaire à l'innovation.

Prenons deux exemples concrets. Les lois Auroux sur les groupes d'expression directe (GED), d'une part, les cercles de qualité (CQ), d'autre part, sont des formes d'organisation introduites au début des années quatre-vingt dans les entreprises françaises. Proches dans leur objet, lointaines dans leur inspiration, elles sont un bon exemple des conditions à réunir pour réussir un changement.

La loi du 4 août 1982, dite loi Auroux, instaure un droit d'expression des salariés sur leur lieu de travail, portant sur l'organisation et les conditions de travail. Les directions d'entreprise et les syndicats doivent négocier les modalités de ce droit, c'est-à-dire le temps de réunion (en général entre six heures et vingt heures annuelles), l'animation (souvent par le responsable

hiérarchique immédiat, plus rarement par un membre du groupe), la rédaction des comptes rendus, les délais et modes de réponse de la direction, etc. La volonté du législateur était d'introduire une certaine démocratie dans l'entreprise (notons que cette volonté était contenue aussi dans le rapport Sudreau, rédigé à la demande du président de la République d'alors, Valéry Giscard d'Estaing[39]). Le législateur a également voulu modifier le système de relations internes dans l'entreprise, en permettant au savoir-faire des salariés de s'exprimer pour améliorer les performances de l'entreprise, en assouplissant les relations hiérarchiques et, globalement, en rendant l'organisation de l'entreprise à la fois plus humaine et plus efficace. Entrée dans les faits depuis le printemps 1983, cette loi a-t-elle véritablement apporté un changement ?

Le changement a eu lieu lorsque l'organisation antérieure des relations à l'intérieur de l'entreprise le rendait possible. Ce n'est pas toujours le cas. En effet, l'expression du personnel sur le lieu de travail va à l'encontre d'une conception traditionnelle de la hiérarchie où le chef commande et les subordonnés obéissent sans discuter. Ce qui est vrai aussi des services fonctionnels entourant l'atelier de production (bureau des méthodes, entretien, etc.) qui, dans ce modèle taylorien, ont l'habitude de décider seuls et d'imposer leur décision aux ateliers ou services de production. Il arrive souvent aussi que des services entiers communiquent peu entre eux et évitent soigneusement de le faire. Ce modèle de relations inspire, du côté des salariés, un modèle de rapports hiérarchiques du type demandes-réponses, sans dialogue direct, les demandes suivant une filière hiérarchique et bureaucratique, les salariés ne se mobilisant guère pour apporter des améliorations au système existant.

La mise en place des groupes d'expression directe vise, entre autres, à casser ce modèle de fonctionnement. Ce résultat peut être atteint là où un autre modèle est déjà en place, en particulier à travers une décentralisation donnant de véritables pouvoirs de décision aux chefs d'équipe, directement en contact avec les groupes de base. Dans cette situation, il se passe de vraies négociations à l'intérieur des GED, qui prolongent et élargissent le nouveau modèle. Les GED peuvent alors accompagner et renforcer le changement. S'il n'y a eu aucune expérience antérieure alternative du modèle taylorien traditionnel, il y a de fortes chances que les GED

reproduisent ce modèle en fonctionnant sur un mode bureaucratique par questions écrites, sans que leur destinataire soit connu (« ils » doivent répondre), donnant lieu à des réponses écrites, souvent longues à venir, dubitatives, renvoyant à d'autres contraintes. Les salariés se découragent, ne viennent plus aux réunions qui s'espacent et, finalement, les GED tombent dans l'oubli. C'est l'échec d'une tentative de changement.

Un phénomène analogue peut se produire avec la mise en place des cercles de qualité. Cette idée de changement d'organisation est venue du Japon, qui l'avait lui-même puisée, dans le début des années soixante, aux États-Unis, ces derniers ne l'ayant pas développée. Le projet de ces cercles consiste, lorsqu'un problème particulier se pose, spécialement dans le domaine de la qualité d'un produit, à réunir tous ceux qui sont concernés par ce problème à quelque service qu'ils appartiennent et à quelque niveau hiérarchique qu'ils se trouvent. Un des objectifs de ces cercles est donc de casser les barrières entre services et entre niveaux hiérarchiques différents. Or une manière d'appliquer les cercles consiste à ne les faire vivre que dans les ateliers entre travailleurs. « Un système d'amélioration de la qualité qui ne serait basé que sur des ateliers de production ne pourrait donner de résultats durables. Cela a déjà été tenté et, lorsqu'on demande aux seuls ouvriers de faire un effort, on suppose qu'eux seuls sont responsables des défauts alors qu'en fait c'est le système de production qui est à revoir[40]. » Cette critique a été émise à propos du fonctionnement de nombreux cercles. Ceux-ci peuvent échouer à provoquer un changement réel, dans la mesure où celui-ci n'a pas été préparé et ne donne pas lieu à un apprentissage de nouvelles relations. Changer, ce serait, dans ce cas, modifier les relations traditionnelles entre les services et dans la hiérarchie. Si les responsables résistent à ce changement, celui-ci deviendra une réforme supplémentaire que les agents de maîtrise seront chargés d'imposer aux ouvriers. Ni les uns, ni les autres ne le feront vraiment, puisque leurs hiérarchiques eux-mêmes ne le veulent pas, et on accusera le mauvais état d'esprit ouvrier, la prétendue pusillanimité de la maîtrise et aussi, pourquoi pas, les syndicats de saboter le changement. En fait, celui-ci n'aura pas été vraiment souhaité par ceux qui auraient dû l'impulser.

Le changement est un phénomène difficile à réaliser. Non pas que la nature humaine soit contre : une telle affirmation n'a aucun sens. On voit

constamment des individus et des groupes, à quelque catégorie sociale qu'ils appartiennent et quel que soit leur âge ou leur ancienneté, modifier leurs comportements. Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner. Une étude préalable en termes de pouvoir est donc toujours nécessaire à qui veut impulser un changement.

---

1. Cf. schéma, chap. 1, p. 34.
2. Eugène Enriquez, *De la horde à l'État* , Paris, Gallimard, coll. « Connaissance de l'inconscient », 1983.
3. R. Sainsaulieu, *L'Identité au travail* , *op. cit.* , p. 332 (de la 1re édition).
4. Cf. *infra* , p. 206 *sq.*
5. Sigmund Freud, *Psychologie des foules et Analyse du moi* , in *Essais de psychanalyse* , Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1981, p. 123, cité par E. Enriquez, *op. cit.* , p. 53.
6. E. Enriquez, *op. cit.* , p. 57.
7. *Ibid.* , p. 68.
8. Sigmund Freud, « Pour introduire le narcissisme », in *La Vie sexuelle* , Paris, PUF, 1969, cité par E. Enriquez, *op. cit* ., p. 74.
9. Eugène Enriquez, « Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations », *Connexions* , no 3, 1972.
10. E. Enriquez, *De la horde à l'État, op. cit* ., p. 123 *sq.*
11. Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation* , Paris, PUF, 1971, p. 64, cité par E. Enriquez, *op. cit.* , p. 124.
12.

Claude Lefort, *Un homme en trop* , Paris, Éd. du Seuil, 1976.

13.

Ce passage est tiré d'un cours de notre collègue Henri Amblard, responsable du département Hommes et Organisations au Groupe école supérieure de commerce de Lyon, qui a bien voulu nous autoriser à le reproduire. Nous l'en remercions.

14.

Cf. R. de Board, *Psycho-Analysis of Organization* , Londres, Tavistock, 1978.

15.

On trouvera un résumé critique de ces théoriciens *in* R. Boudon et F. Bourricaud, *op. cit.* , art. « Culture ».

16.

Pour reprendre l'expression de J. Child et M. Tayeb, « Theorical perspectives in cross-national organizational research », *International Studies of Management and Organization* , vol. XII, n° 4, hiver 1982-1983, p. 23-70. L'ensemble de ce numéro de revue est consacré au *cross-cultural management.*

17.

R. Sainsaulieu, *Les Relations de travail à l'usine* , Paris, Éd. d'organisation, 1972, 295 p. Nous nous appuyons ici sur cet ouvrage, reportant plus loin la discussion de sa thèse sur l'identité au travail. Cf. aussi Alain Exiga, Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *L'Analyse sociologique des conditions de travail* , Paris, ANACT, 1981.

18.

A. Exiga, F. Piotet et R. Sainsaulieu, *op. cit.*

19.

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST). Une équipe d'économistes et de sociologues travaille sur des comparaisons internationales depuis plusieurs années. Leur publication, sans doute la plus importante à ce jour et à laquelle nous nous référons dans ce paragraphe, est de Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre, *Politique d'éducation et Organisation industrielle en France et en Allemagne* , Paris, PUF, 1982. F. Eyraud développe actuellement un type de comparaison analogue en France/Grande-Bretagne : cf. « Conflits du travail et négociations en France et en Grande-Bretagne », *Économie et Humanisme* , n° 275, janv.-fév. 1984, p. 65-74. Un groupe tente le même travail France/Japon.

20.

M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Silvestre, *La Production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal, comparaison France-Allemagne* , Aix-en-Provence, LEST, 1977.

21.

M. Maurice *et al., Politique d'éducation…, op. cit.* , p. 98.

22.

Ibid.

23.

Ibid .

24.

Ibid ., p. 99-146.

25.

Ibid ., p. 112.

26.

Cf. J. Child et M. Tayeb, art. cité, p. 52-53.

27.

Cf. Emmanuelle Reynaud, « Identités collectives et changement social », *Sociologie du travail* , 2, 1982, p. 165.

28.

Michel Liu, « Organisation du travail et comportement des salariés », *Revue française de sociologie* , avr.-juin 1981, XXII, n° 2.

29.

Cf. le texte de Bachelard cité au chap. 1 (p. 22) : « L'opinion […] traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître. »

30.

Cf. Jean Bunel, art. « Relations professionnelles », in *Le Travail dans l'entreprise et les sociétés modernes* , Paris, Hachette, 1974.

31.

J.-D. Reynaud, *Sociologie des conflits du travail* , Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1982, p. 96-97.

32.

Référence au célèbre ouvrage de Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft* , Liepzig, 1887 ; trad. fr., *Communauté et Société* , Paris, PUF, 1944.

33.

Denis Ségrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie* , 1980, n° 2. Cf. aussi, sous le même titre, les études coordonnées par le même auteur, rapport ronéo., Paris, CNAM, 1981.

34.

Cf., sur ce thème, R. Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, *op. cit.* , et Ph. Bernoux, *op. cit.*

35.

H. Mendras, *op. cit* ., 4e éd., p. 95.

36.

Jean-Luc Pinol, « Les formes de l'État », *in* Yves Lequin, *Histoire des Français, XIXe-XXe siècles* , Paris, Colin, 1984, t. IIII, p. 70-71.

37.

R. Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, *op. cit* ., p. 303.

38.

L'Acteur et le Système, *op. cit.* , p. 325 *sq.*

39.

La Réforme de l'entreprise , rapport du comité présidé par Pierre Sudreau, Paris, UGE, coll. « 10-18 », 1975. Dans la 2e partie, « Propositions », un paragraphe s'intitule : « Reconnaître une faculté d'expression à chaque salarié » (p. 56-58); certaines propositions en sont reprises, presque terme pour terme, dans la loi Auroux.

40.

Social international , publication de l'UIMM, oct. 1982, texte repris de *International Management* , août 1982. Il s'agit d'une interview du professeur japonais Kacru Ishikawa, considéré comme le père des cercles de qualité.

8

Les nouvelles sociologies des organisations

Présenter les nouvelles théories après les anciennes ne veut pas dire que le nouveau remplace l'ancien. Dans un environnement qui change, l'ancien garde une partie de sa validité. Pour des faits nouveaux qui ressemblent aux anciens, des interprétations différentes apparaissent, interprétations influencées par le contexte théorique et pratique.

Quelques mots, en premier lieu, sur le lien entre théories anciennes et nouvelles. Le sens commun dirait sans doute que les nouvelles éliminent les anciennes. En fait, les organisations et leur environnement ayant évolué, les théoriciens ne les regardent plus exactement sous le même angle, même s'ils s'appuient en partie sur les anciennes théories pour en rendre compte. Par exemple, l'organisation doit-elle être regardée sous l'aspect des conflits (très présents dans les années 1950-1970, années de conception de l'analyse stratégique) ou sous celui des accords (bien plus valorisés depuis) ? Sous les deux évidemment, chaque approche éclairant l'un ou l'autre aspect. Le théoricien choisit sa grille d'analyse en fonction du mouvement des idées et du contexte social. Je montrerai que les nouvelles théories complètent et infléchissent les approches passées. Le regard change, observateurs et théoriciens n'observent plus exactement ni les mêmes objets ni de la même manière, ils sont donc sensibles à d'autres aspects. Mais le présent n'élimine pas le passé.

Deuxièmement, tout fait peut avoir plusieurs interprétations possibles. Contrairement à l'opinion couramment admise selon laquelle « les faits parlent d'eux-mêmes », il faut affirmer que ce que nous appelons les faits sont toujours des reconstructions. Dans les cas présentés dans la seconde partie de cet ouvrage, on verra que des faits comme le freinage (cas n° 1) ou comme une décision stratégique (cas Bolet, n° 5) donnent toujours lieu à des explications multiples. On dira, par exemple, que les salariés freinent parce que la nature humaine préfère la paresse au travail, que les salariés ont mauvais esprit, que les syndicats sont négatifs, que l'argent mène le

monde, etc., interprétations tout autant idéologiques que fondées sur des faits observés. Ces explications sont liées à une interprétation *a priori* des événements observés et de leurs conséquences (le dirigeant dira par exemple que les salariés d'un service n'accepteront jamais telle ou telle solution, alors qu'ils pourraient le faire). Cette interprétation est le résultat d'un choix qui valorise un élément plutôt qu'un autre, au nom d'une connaissance des situations, connaissance qui est déjà elle-même également un choix, deux observateurs ne faisant que rarement le même. L'interprétation mène aux solutions proposées qui elles-mêmes résultent des idées de celui qui observe. Chaque interprétation est dépendante d'une représentation *a priori* qui se rattache elle-même à une conception théorique, voire idéologique. Les « faits » sont toujours interprétés à travers les « grilles », les lunettes de l'observateur. Il est donc légitime de recourir à des théories multiples qui rendent compte des observations et de leurs interprétations.

Dans cette perspective, nous sommes donc fondés à considérer l'organisation sous différents aspects. Elle est tout à la fois un lieu de comportements stratégiques et de conflits, un centre de réseaux, un lieu encastré dans la société, un lieu de construction d'accords, un lieu de pouvoir économique, chacun de ces aspects désignant un ensemble théorique particulier. Je vais présenter ci-dessous des sociologies qui, chacune, valorisent un de ces aspects. L'interprétation, contenue dans chacune de ces théories, correspond à l'aspect qui semble le plus significatif dans l'organisation à un moment donné et qui est le plus en résonance avec les orientations des observateurs.

Troisièmement, les théories ne se comprennent qu'à partir du contexte dans lequel elles s'insèrent. La théorie n'est pas dépendante seulement des événements, elle est liée au contexte dans lequel elle a été écrite. À une même époque, les mêmes faits sont regardés de manières différentes, chaque regard entraînant des interprétations qui induisent des solutions différentes. Par exemple, Karl Marx et Adam Smith n'ont pas analysé le développement industriel en Grande-Bretagne ni le travail ouvrier de la même façon, chacune de leurs approches contenant cependant une part de vérité. L'objectif de toute sociologie des organisations est de proposer une lecture critique et multiple des situations, en vue d'en permettre une lecture plus pertinente et plus éclairante. Ainsi, les nouvelles théories présentées ci-

dessous ne contredisent pas l'analyse stratégique présentée aux chapitres 5 et 6. Elles la complètent par d'autres clefs d'entrée.

Il y a corrélation entre événements et théories : les théoriciens vivent dans leur époque et leurs théories s'en inspirent, sans que l'on puisse déterminer le sens de l'influence. Les événements demandent une mise en forme théorique et les théories ont un impact sur le choix des décideurs. Ainsi, une théorie comme celle de la traduction a influencé des chefs d'entreprise : le développement du fonctionnement par projet dans les entreprises lui est clairement redevable.

Depuis les vingt dernières années, les entreprises se sont ouvertes et il n'est plus guère pertinent de les étudier comme des systèmes fermés, modèle sur lequel se sont bâtis les premiers travaux. Cette ouverture sera l'objet du premier paragraphe de ce chapitre. Il sera suivi de l'analyse des changements dans les organisations, conséquence de cette ouverture. Je présenterai ensuite les nouvelles lectures sociologiques des organisations : les réseaux, l'innovation et la traduction, l'encastrement dans la société et le néo-institutionnalisme, les conventions et la théorie des accords, l'évolution du pouvoir de décision et enfin le poids controversé des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

1. L'entreprise plus ouverte et plus contrainte à la fois

Ce qui a changé depuis l'époque où a été construite l'analyse stratégique, c'est en premier lieu l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur. *Le Phénomène bureaucratique*, publié par Crozier en 1963, étudiait deux entreprises très fermées, deux monopoles dans lesquels il était facile de déterminer le dedans et le dehors, les membres de l'entreprise et ceux qui ne l'étaient pas, l'intérieur et l'extérieur. Dans *L'Acteur et le Système* (1977), Crozier et Friedberg traitent, dans la première partie, de l'interne, ce qu'ils appellent « le système d'action concret ». C'est dans la deuxième partie qu'ils abordent l'environnement. Le système qu'ils observent est essentiellement fermé. Si ces auteurs admettent le poids des relations extérieures, celles-ci le demeurent et sont traitées comme telles.

L’ouverture de l’entreprise est venue d’une multitude de microdécisions. L’entreprise n’est plus un univers fermé, clos, où l’on se méfie de toute intrusion étrangère, où les statuts sont définis de manière stable pour ses membres, où l’on cherche à se protéger de l’extérieur. Elle devient un domaine ouvert, principalement sous deux aspects.

Le premier, celui de l’*externalisation*. Le phénomène est notable et général. Lorsque j’ai commencé à faire des recherches en sociologie industrielle, la majorité des chefs d’entreprise tenait le type de discours suivant : « La stabilité de notre maison est due à nos ouvriers d’entretien. Ils “sentent” les machines, prévoient les incidents, anticipent les pannes, etc. Sans eux, l’entreprise ne pourrait pas marcher. » Trente ans après, le décor a complètement changé. La même entreprise, pour entretenir des machines qui, certes, ont évolué, fait appel à des sociétés spécialisées dont les salariés ne sont plus « ses » ouvriers.

Un chiffre permet de donner la dimension de ce phénomène. Selon une étude de la société Accenture de juin 2008, la majorité (60 %) des grandes entreprises françaises considère aujourd’hui l’externalisation comme un moyen de renforcer sa performance. Elles le font pour se concentrer sur leur cœur de métier. L’externalisation apparaît, sinon inéluctable, au moins le courant dominant actuellement. Elle s’appuie sur le phénomène de la mondialisation.

L’externalisation est un fait. Quelles en sont les conséquences pour l’organisation ? La plus importante, semble-t-il, est la fin d’un certain modèle hiérarchique. Ce qui relevait quasi exclusivement des décisions internes à l’organisation, et qui était appliqué sur le modèle du commandement hiérarchique, devient maintenant objet d’une relation contractuelle avec des firmes extérieures. On passe d’un modèle institutionnel[1] à un modèle contractuel. Ce passage entraîne des répercussions internes importantes. Le modèle hiérarchique n’est plus le modèle dominant sous la forme où il l’a été dans les périodes antérieures. Pour garder la cohérence dans ces ensembles éclatés, ce modèle est remplacé par des règles d’organisation de plus en plus formalisées ainsi que par des systèmes de production standardisés. Les organisations consacrent beaucoup d’énergie à traduire ces nouvelles règles pour les appliquer à l’interne. Il s’agit de normes de toutes sortes, du type ISO, produites par des

commissions internationales. Sans avoir de caractère obligatoire, elles sont recommandées et constituent des codes de bonne conduite que les organisations sont, de fait, plus ou moins contraintes d'adopter. La relation de pouvoir, définie dans l'analyse stratégique comme une capacité d'action de certains groupes ou individus sur d'autres, contenait une part de réciprocité, donc d'échange et de négociation. Si, pour Crozier, le pouvoir est lié à la négociation, dans le nouvel univers des organisations la négociation est de plus en plus réduite, dans la mesure où il n'y a pas à négocier les normes imposées par l'extérieur, et pas non plus, ou difficilement, les exigences des clients. Le pouvoir s'est déplacé. Les contraintes du marché sont présentes dans les organisations.

Le dirigeant d'une grande firme exprimait ce changement en disant : « En 1960 on travaillait pour le produit, en 1980 on le faisait pour le client et en 2000 on le fait avec le client. On construit avec lui produits et services, on met au point avec lui ces produits et on lui demande d'en vérifier lui-même la qualité. » La relation de pouvoir du dirigeant avec ses salariés ne repose plus seulement sur l'usage de la contrainte – encore qu'elle reste forte par la menace de sanction, dont le licenciement –, mais elle est médiatisée par le poids de la concurrence, présente dans l'entreprise à travers le client, ainsi que par la contrainte des normes de production.

Le second aspect de l'ouverture concerne *l'évolution des statuts liée à la flexibilité*. Quelques chiffres pour situer l'ampleur du phénomène. Dans les petites entreprises, on estime que, dans les dernières années, plus de 40 % des salariés étaient en contrats précaires. Dans la totalité des entreprises, l'intérim concerne en moyenne environ 2 millions de personnes (un peu moins de 10 % de la population active) par an, ce qui équivaut à 600 000 emplois à temps plein. Nous sommes entrés dans une situation où l'emploi à temps plein (le CDI) représente à peine plus de 50 % de la population active.

Cette évolution a deux conséquences distinctes, mais qui se recoupent, la première – la fin de l'homogénéité des statuts des salariés – étant concomitante de la seconde – la fin aussi de l'emploi à vie dans la même entreprise et donc de la stabilité de l'emploi. On assiste à une multiplication de statuts. Il est fréquent de voir, faisant le même travail dans la même entreprise, des salariés qui ont des employeurs – et des salaires – différents.

La relation de subordination qui, de manière classique, définissait juridiquement la relation d'emploi a changé. La tradition de réglementation sociale française visait à protéger les salariés. Dans une période de chômage, on voit, à travers l'évolution de la réglementation sociale, que la loi s'oriente vers le phénomène que l'on nomme l'« employabilité » dont le principe serait de favoriser la capacité du salarié licencié à retrouver un emploi. À un droit protecteur des salariés se substitue un droit de l'activité[2]. Du coup, l'idée dominante du contrat à durée indéterminée s'efface lentement et les contrats deviennent majoritairement des contrats précaires. Passer du travail à vie à une activité plus incertaine constitue un changement de société. De plus, dans cette perspective, le contrat de travail prend une signification purement économique : échange de travail contre salaire. Or le travail n'a pas pour seule signification le salaire.

Une conséquence inattendue de cette flexibilité imposée est l'apparition aujourd'hui de la flexibilité revendiquée cette fois par les salariés qui cherchent une mobilité entre entreprises. Cela concerne surtout les salariés qui ont des ressources en termes de capital culturel (diplômes ou maîtrise d'une compétence, réseaux relationnels). Ce mouvement a été explicité dans le livre de Boltanski et Chiapello[3] dans lequel les auteurs constatent que de plus en plus de salariés (surtout des cadres) n'ont plus de relation forte avec une entreprise mais l'ont avec un projet professionnel : ils s'engagent, non dans une entreprise, mais sur un projet à plus ou moins long terme. On passerait à une société de projet où une catégorie d'acteurs « zappe » entre les entreprises de projet en projet. Ce serait la fin des engagements durables.

En 2008, il semble s'opérer, sinon un retournement du marché du travail, du moins une contraction de ce marché qui crée des tensions et rend les employeurs inquiets pour le recrutement de la main-d'œuvre. Ce que confirment les courbes démographiques qui prévoient un tel resserrement du marché du travail. On reviendrait à une situation rencontrée au XIXe siècle où, dans certains bassins d'emploi[4], les ouvriers qualifiés passaient du statut de travailleurs indépendants à celui de salariés, puis retournaient à l'indépendance en fonction du type de travail proposé.

Pour le moment, le statut précaire tend à se répandre. Cette situation entraîne dans les organisations trois types de changements : l'évolution du

travail, l'évolution de la relation de pouvoir accompagnée d'une nouvelle forme de domination dite « douce » et l'importance attribuée par les directions à l'implication des salariés. Même si ces critères peuvent paraître contradictoires, ils reflètent la situation qui prévaut aujourd'hui dans l'organisation des entreprises.

2. Les changements dans les organisations

L'évolution des entreprises a transformé le modèle d'organisation de la production. On le voit à travers *l'évolution du travail* proprement dite. L'ancien modèle de production, qu'en simplifiant on appellera le modèle taylorien, était basé sur la division du travail. C'était la phase B de Touraine (cf. chap. 2), suivie de la phase C, celle de l'automation. Celle-ci est bien arrivée, mais le changement, lié aussi à la production accrue, à la concurrence et à de nouvelles représentations, a poussé les entreprises à l'ouverture. Cette dernière a bouleversé l'organisation en brouillant les frontières entre les services, ce qui a nécessité la création de nouveaux modes de coopération. Jusque-là, ces modes de coopération s'organisaient autour d'un modèle séquentiel et additif : les gains de productivité se concentraient sur le poste de travail, et les frontières étaient claires entre services. Désormais, on ne gagne plus guère de productivité sur les postes mais sur leur coordination. L'enjeu est la fluidité entre les postes. Par exemple, dans la mesure où aujourd'hui le « juste à temps » devient la règle sur les chaînes de montage, le problème principal n'est pas de gagner les quelques secondes que les chronométreurs cherchaient autrefois sur chaque poste, mais de s'assurer que tous les éléments de l'objet commandé arriveront à temps pour être montés. L'exemple classique est celui du montage d'une voiture ayant une conduite à droite dans des usines du continent. On ne crée pas une chaîne spéciale pour ce type de véhicules, mais les éléments, commandés par le système automatique en fonction du choix du client, doivent arriver sur la chaîne au moment voulu. Le système devient très interdépendant, il nécessite de nouveaux modes de coordination, le décloisonnement des services de conception et d'exécution. L'interaction avec le marché – celui-ci arrive sur le lieu de travail – n'est plus seulement une fonction commerciale à part, elle est insérée à la

fonction de production. Celle-ci n'est plus un système obéissant à sa seule logique productive. L'organisation globale devient l'enjeu premier.

Les agents doivent être capables d'initiative, et cela en coopération avec les autres agents pour s'ajuster à la diversité et à l'évolution des demandes. Même si les procédures sont de plus en plus lourdes et contraignantes, les salariés ont à faire preuve de réactivité et d'initiative. Leur compétence est liée à la capacité d'assumer une responsabilité professionnelle concrète et mesurable dans un contexte de travail donné. Elle s'acquiert et se met en œuvre dans l'organisation qui devient un lieu d'apprentissage collectif permettant de maîtriser une production sur un marché fluctuant et évolutif dans des délais très rapides.

La relation de pouvoir a évolué vers un nouveau modèle, complexe, décrit parfois comme une « domination douce »[5].

Dans ces organisations toujours plus décentralisées, la question du contrôle et de la surveillance devient centrale. Cela conduit à l'émergence d'une forme de gouvernement des entreprises où la gestion des interfaces joue un rôle prépondérant. La coordination et la coopération devenant des éléments essentiels, le niveau d'interdépendance augmentant, les mécanismes de coordination traditionnels, comme l'autorité hiérarchique ou les règles formelles, ne suffisent plus. D'autres mécanismes par ajustement mutuel se substituent à eux pour assurer la gestion des interdépendances. Surveillance et contrôle sont remplacés par la contrainte d'atteinte des objectifs et par la nécessité d'ajustement des comportements. Les directions délèguent davantage. Beaucoup de salariés disent qu'ils ont plus de responsabilités, qu'ils disposent de marges de manœuvre accrues. Ainsi, dans le même temps, objectifs et ajustements multiplient les contraintes et augmentent le stress au travail. On passe d'une société de discipline à une société de contrôle[6].

La coordination se fait surtout par des procédures organisationnelles très formalisées. Cette coordination est moins contrainte dans une relation hiérarchique directe. Le contrôle s'exerce à travers divers instruments de vérification. Ces derniers exercent une domination différente de celle des premiers temps du taylorisme sur lesquels s'appuyait l'analyse stratégique. Le nouveau modèle d'organisation donne aux relations de coopération une place importante et il ne ressemble plus à l'ancien modèle de pouvoir,

même si la contrainte n'est pas moindre qu'auparavant. Elle s'exerce de manière différente. Contrôlés par des instruments, les salariés obéissent aussi en raison des menaces (salaires, licenciements, déclassements, etc.) qui pèsent sur eux. Ces menaces sont justifiées au nom des contraintes de la concurrence. On verra plus bas que la théorie des conventions et celle de la traduction tentent de répondre à leur manière à cette question de la coordination dans les grands ensembles organisés.

L'émergence du thème de *l'implication des salariés* s'inscrit dans ces perspectives d'attente de coopération dans des univers fluctuants, incertitudes que le management rationaliste et calculateur pensait avoir éliminées. Par exemple, dans le premier ouvrage de management d'Henri Fayol (1918), l'auteur ne parle que de coordination, pas de coopération. Or, aujourd'hui, les entreprises ont besoin que les salariés adhèrent à leurs principes et acceptent les chartes de fonctionnement. Dans l'univers actuel, l'attitude de retrait et de désimplication – «je fais ce que l'on me dit de faire, rien de plus » – est stigmatisée et très mal supportée par les responsables. Il est nécessaire à leurs yeux de s'identifier à l'entreprise et d'intérioriser les valeurs qu'elle prône. Si l'organisation ne met plus en avant des chartes de valeur (la mode des « projets » d'entreprise n'a duré que quelques années, autour de la décennie 1990), elle insiste sur les comportements conformes. L'exemple le plus significatif serait l'engagement en faveur de la qualité totale, car même les procédures les plus sophistiquées ne peuvent remplacer l'initiative de l'exécutant qui voit un défaut et ne se contente pas d'appliquer les consignes écrites, mais qui s'implique dans son travail pour relever les moindres défauts. Le système Toyota, dont le principe numéro un est l'élimination totale du gaspillage, est fondé sur l'implication des salariés qui doivent intervenir de leur propre initiative lorsqu'ils remarquent des défauts. Ils sont tous responsables, entre autres, de l'amélioration continue de la qualité, ce qui suppose qu'ils intègrent dans la fabrication les fonctions qui en étaient exclues dans le taylorisme/fordisme, à savoir les méthodes, la maintenance et la qualité. On est loin des premières formes de division du travail. Il ne s'agit pas de multiplier les outils d'organisation et de gestion, mais de créer un état d'esprit où les salariés se sentent responsables du fonctionnement de

l’ensemble et où la prise en compte de leur avis est considérée comme centrale pour la marche de l’organisation.

3. Réseaux, traduction et innovation

L’idée de rationalité universelle était déjà contestée dans la théorie de l’analyse stratégique (cf. plus haut le chap. 5), fondée notamment sur le concept de rationalité limitée. Ce passage à l’idée de rationalité limitée suggère de repenser le lien entre les acteurs, relativement autonomes, qui doivent articuler leurs relations dans un univers qui n’a plus la même unité que précédemment. Un ensemble de théories va approfondir cette idée de rationalité limitée et valoriser celle de rationalités multiples. On va voir se développer les théories des réseaux, de la traduction et de l’innovation.

Pour traiter du réseau, lié à la théorie de la traduction et de l’innovation, l’image la plus éloquente se trouve dans l’ouvrage de Becker[7]. Il étudie les œuvres d’art et soutient la thèse provocatrice selon laquelle c’est le monde de l’art, plutôt que l’artiste lui-même, qui réalise l’œuvre. En effet, toute activité humaine fait intervenir les activités conjuguées d’un certain nombre de personnes, toute œuvre est une action collective qui met des acteurs en réseau et ne peut perdurer sans l’existence de ce réseau. L’artiste est au centre d’une chaîne de coopération liant tous ceux qui, à des titres divers, concourent à l’existence de l’œuvre. Ainsi, cet artiste se réfère à des créateurs du passé ou de son temps ; il mobilise des fabricants de matériels, des collaborateurs, des intermédiaires diffusant l’œuvre, des critiques et des théoriciens, des fonctionnaires pour soutenir ou censurer l’activité créatrice, des publics contemporains ou à venir. Tous agissent sur la base de conventions qui leur sont communes comme le sont certains savoirs, sur la base de techniques, d’habitudes de travail, de catégories de perception. Les compétences individuelles sont insuffisantes : il faut un réseau de relations supposant des accords ou conventions, le sort des projets globaux dépendant de cette chaîne. Le changement n’a lieu que par la capacité à mobiliser différents acteurs pour une collaboration régulière.

L’innovation[8] est donc liée à l’existence de réseaux et non au seul génie créateur de l’artiste. L’œuvre, quelle qu’elle soit, est dépendante des conditions matérielles et humaines de sa production, des réseaux, de la

distribution, etc. Cette manière de présenter l'innovation est à la base de la théorie de la traduction. Une innovation, une invention technique, fût-elle géniale, n'a de force que dans la mesure où elle est mise en chaîne ou en réseau avec un ensemble d'éléments, des acteurs-actants[9], qui vont lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces acteurs-actants. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous ceux qu'elle concerne, qu'elle met en chaîne. Aucune machine ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existe que lorsque le réseau la porte.

La théorie de la traduction, qui est aussi une théorie de l'innovation, est liée à l'idée de réseau et de la structuration de ces réseaux. L'expérience la plus connue, restée l'image symbolique de cette théorie, est celle des coquilles Saint-Jacques. En résumant rapidement, il s'est agi de comprendre la disparition de ces mollusques sur les côtes bretonnes et d'y remédier. Pour y parvenir, il a fallu mettre en réseaux des acteurs aussi différents que les marins pêcheurs, des chercheurs spécialisés d'un centre du CNRS et les pouvoirs publics. Pour que ces acteurs travaillent ensemble, il a été nécessaire de trouver une question commune et de créer un outil ne pouvant fonctionner que si les acteurs échangeaient concrètement leurs informations et discutaient de leur signification. La question qui, après coup, apparaît banale a été « comment se reproduisent les coquilles Saint-Jacques ? », et l'outil a été un laboratoire en mer dont les observations, faites par les marins pêcheurs, étaient discutées entre pêcheurs et chercheurs. On aboutissait à mettre en réseaux des acteurs qui n'avaient *a priori* en commun aucun langage ni aucune rationalité.

La théorie de la traduction est une théorie de l'innovation. Celle-ci, comme le montrent l'exemple des mondes de l'art et celui des coquilles Saint-Jacques, n'existe que dans la mesure où des univers *a priori* éloignés les uns des autres se rencontrent. L'innovation ne naît pas de la pensée d'un inventeur génial. Tout indique qu'elle a surgi quand celui qui sera par la suite nommé l'inventeur a relié des éléments étrangers à son monde de pensée et a compris que ce lien permettait de créer quelque chose de nouveau.

Les réseaux relient des acteurs à travers un ensemble de relations relativement stables. On va appeler « entreprises en réseaux » deux

entreprises ou plus liées par des relations d'échange suffisamment fortes pour créer une sorte d'entité contractuelle. Il s'agit soit de la relation d'une organisation à son environnement, soit de la relation de deux ou plusieurs organisations entre elles. Dans ce second cas, les caractéristiques du réseau peuvent en faire une quasi-organisation.

Le réseau apparaît ainsi comme une organisation intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Une des raisons du succès des économies asiatiques a pu être attribuée à un effet de réseau. Le réseau est, dans les traditions de ces régions, le moyen habituel de gérer les interdépendances ou les incertitudes entre individus et entre entreprises. Il apparaît comme un investissement permettant de mettre ensemble des ressources existant séparément dans les entreprises et donc de faciliter des adaptations techniques. Le réseau développe la confiance entre les partenaires (ou bien en est-il une condition ?), il relie des ressources hétérogènes, il permet des économies d'échelle.

L'autonomie des membres du réseau et leurs relations de pouvoir sont les questions centrales. Dans le cas du réseau entre entreprises, cette autonomie est faible, les membres du réseau que l'on qualifiera de sous-traitants doivent exécuter les instructions du donneur d'ordre sans beaucoup de latitude ; sauf si les sous-traitants constituent des centres de décision relayant les projets, car ils interviennent alors avec leurs manières de voir. Il existe donc toujours un jeu de relations et de pouvoir entre les différents membres des réseaux.

La théorie de la traduction a permis de mieux comprendre ce que sont les réseaux et la manière dont se font les innovations. Le fonctionnement par projet – méthode de management de gestion transversale introduite dans les années 1990 – a été formalisé, entre autres, par le recours à la théorie de la traduction. Le fonctionnement en réseaux a été éclairé par cette théorie. Dans la mesure où l'externalisation est une mise en réseau, la théorie de la traduction a mis en lumière les mécanismes de l'ouverture de l'organisation et de son encastrement dans l'environnement socio-économique.

4. La théorie de l'encastrement et le néo-institutionnalisme

La théorie de l'encastrement[10] (*embededness* – appelée aussi *New Economic Sociology, NES*) vise à montrer que le facteur explicatif le plus convaincant de l'action économique est son encastrement dans les institutions et leurs réseaux. C'est une remise en cause de la logique marchande pure. L'entreprise et son organisation y apparaissent comme construites par des individus agissant à l'intérieur de réseaux sociaux institutionnels, lesquels jouent un rôle concurrent des relations d'autorité au sein des organisations. L'observation de la vie de ces réseaux permet de voir que la recherche d'objectifs non économiques, comme la légitimité, le pouvoir ou encore le statut social, est tout aussi importante que la quête d'efficacité. On ne peut comprendre les décisions économiques, même celles du marché, en ne prenant en compte que les intérêts individuels ou les contraintes des structures. Les relations sociales concrètes et le contexte social jouent un rôle tout aussi important. On sait, par exemple, que les phénomènes boursiers, s'ils sont déclenchés par les faits de marché, ne deviennent des événements que par effet d'imitation, la majorité des traders ou autres agents boursiers prenant leurs décisions en suivant les comportements de quelques-uns de leurs collègues qui semblent être les mieux renseignés, ou les plus intuitifs, en tout cas ceux qui apparaissent les meilleurs au moment de la décision. Pour comprendre les comportements dans ce cas emblématique de l'institution capitaliste, il ne suffit pas de parler de la logique du système capitaliste, mais il faut prendre en compte le système boursier qui fonctionne effectivement comme une institution dépendant des relations entre agents. L'action individuelle, même l'action économique la plus simple, comme l'achat d'un objet quelconque ou d'un titre de Bourse, doit être replacée dans son contexte pertinent qui inclut les liens interpersonnels. C'est une critique de l'approche économique classique qui a tendance à ne pas tenir compte des systèmes sociaux dans lesquels évoluent individus et groupes. On parle alors d'« approche sous-socialisée ».

De même, sur les marchés du travail, les individus ne se coordonnent pas à travers le seul marché mais aussi par un système complexe d'interactions. Contre la vision économique classique, la théorie de l'encastrement affirme que le comportement des individus sur le marché se fait à travers des réseaux d'interactions. Dans le cadre de sa vie professionnelle, lorsqu'un

individu occupe plusieurs emplois au cours de sa carrière, il acquiert non seulement un capital humain, mais aussi un capital de relations. Ce phénomène pèse sur ses décisions économiques, lui permet d'orienter ses mobilités futures, lui donne des capacités à saisir des opportunités et à trouver un emploi. Dans leur recherche d'emploi, les individus activent essentiellement des réseaux sociaux. Il existe une relation significative entre l'usage de liens faibles (de voisinage, d'associations ou d'écoles, de rencontres de hasard…) et l'importance du poste obtenu, surtout si ces liens unissent l'individu à d'autres individus bien placés dans la structure professionnelle d'accueil. Dans les milieux professionnels de taille réduite, cela aboutit à la production de structures complexes de liens faibles qui jouent le rôle de « ponts » entre les réseaux plus actifs : les idées et les informations circulent plus facilement et sont moins souvent redondantes tandis que se développe peu à peu une forme de cohésion sociale. La structure sociale constitue donc un puissant moyen de régulation des marchés et des actions économiques. Fruit d'histoires sociales et humaines, les organisations ne résultent pas seulement de la maximisation de l'utilité des individus et de la rationalité de leurs choix, mais aussi des réseaux sociaux dans lesquels ils s'inscrivent. Cette conception a permis à Granovetter d'expliquer la constitution de groupes d'affaires, voire la manière dont s'est construite l'émergence de branches de l'industrie américaine, comme le secteur de l'électricité[11]. Les liens faibles jouent un rôle central pour la création des structures. L'organisation ne se comprend que dans la mesure de son encastrement dans des milieux et à travers des liens qui ne sont pas uniquement économiques.

Cette théorie de l'encastrement est concomitante de la nouvelle analyse institutionnaliste[12] (Di Maggio et Powell) et de la théorie de l'isomorphisme. Ce courant de pensée, bien que différent de celui de l'encastrement, s'en rapproche par la place décisive accordée au rôle des liens entre les organisations des entreprises et les institutions, économiques, sociales ou politiques. Fortement influencées par ces liens, les organisations qui appartiennent au même champ se rapprochent et tendent à imiter les structures les unes des autres. Il y a donc isomorphisme entre les structures de ces organisations, c'est-à-dire une propension à avoir les mêmes modèles de structure, d'action, de rendement. L'isomorphisme se produit dans les

organisations appartenant à un même champ. Le champ désigne un ensemble d'organisations reliées entre elles par des interactions fréquentes et importantes, par l'émergence de structures interorganisationnelles et par le développement de la conscience d'être un rouage d'un projet collectif. On est proche du thème développé récemment en France des pôles de compétitivité. Dans un champ, les organisations ont tendance à se ressembler, car elles cherchent des modèles de comportement qui leur donnent une certaine légitimité aux yeux de l'État, des associations professionnelles ou d'autres organisations auxquelles elles sont liées. Ces processus institutionnels d'isomorphisme se déploient et durent même en l'absence de performances économiques.

Le nouvel institutionnalisme fait donc reposer le comportement des décideurs tout autant sur la recherche de légitimité que sur celle de l'intérêt matériel. Les modèles de décision ne sont pas irrationnels car ils reposent sur l'imitation d'entreprises qui ont les meilleures performances *(benchmarking)*, mais leur diffusion repose sur des mécanismes sociaux et non économico-rationnels. Ces modèles sont adoptés en fonction de leur degré d'institutionnalisation et de leur acceptation par les pairs et non seulement du fait de leur adéquation avec les problèmes rencontrés. Ils se diffusent sur le mode rationnel comme sur le mode institutionnel. Il y a toujours, pour les règles de gestion, compromis entre la quête de légitimité et la recherche de solutions adaptées.

Encastrement et nouvel institutionnalisme mettent l'accent sur l'environnement, le premier pour souligner le rôle des liens avec les réseaux, le second pour ajouter que ces liens structurent les organisations qui appartiennent aux mêmes champs et leur donnent des quasi-règles de conduite. Dans les deux cas, l'environnement économique et social joue un rôle central pour comprendre comment se structurent les organisations.

5. Les conventions et les théories de l'accord

Un des apports majeurs des théories de Crozier et Friedberg a été la place accordée au conflit et donc à sa réhabilitation dans la vie des organisations. Jusque-là, le conflit était considéré comme un échec, un dysfonctionnement

qu’il fallait évacuer. Ce n’était pas une situation « normale ». Les deux auteurs, s’appuyant en particulier sur le concept de rationalité limitée, ont montré que le conflit était une situation qui n’était pas anormale et qu’il fallait faire avec.

Dans les années 1990, un groupe d’auteurs[13], créant un courant d’idées qui s’est développé depuis, a cherché à mettre au centre des organisations, non le conflit mais, à l’inverse, l’accord. Ils partent de l’interrogation sur « ce qui fait tenir » un groupe humain. Comment se coordonnent les actions individuelles et comment se constitue une logique collective ? Le terme utilisé est celui de « coordination », mais il s’agit plutôt de coopération, de ce qui fait « agir ensemble ». Selon cette approche, l’accord est une construction qui implique de prendre au sérieux les exigences d’un ordre social. Ce n’est pas la contrainte hiérarchique, ni le marché, ni les jeux de pouvoir qui font que les acteurs s’accordent. Tout groupe qui a une certaine durée ne peut subsister sans un accord entre les gens qui le composent.

Ce qui constitue un accord est le recours accepté à des principes généraux qualifiant ce qui est important. La construction du social se fait dans le choix de la règle d’accord, référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes. Les accords sont constitués de ce qui est reconnu comme allant de soi, ce qui paraît naturel dans un groupe, ce qui apparaît équivalent à l’intérieur du groupe. Cette équivalence compose ce qui sera appelé « cité » ou « nature ». Elle repose sur les accords spontanés entre personnes, sur la reconnaissance d’objets reconnus comme équivalents. Par exemple, dans ce que les auteurs appellent la « nature industrielle », ce qui va de soi est l’idée d’efficacité, les objets valorisés sont les objets techniques, machines ou logiciels. Au contraire, dans la « nature marchande », ce qui va de soi est l’idée de bénéfice, les objets sont les marchandises valorisées par leur prix sur le marché. La relation d’équivalence entre les êtres de la nature industrielle est fondée sur l’idée de la performance technique, tandis que, dans la nature marchande, l’équivalence est celle du prix. On est « grand » dans la nature industrielle si l’on est qualifié de rationnel. Les objectifs et les projets doivent y être réalisables, réalistes, opérationnels, sûrs ou vraisemblables. Ce « monde industriel » est complètement différent, par exemple, du « monde de l’inspiration », où ce qui compte est le génie créateur, sans souci ni

d’efficacité ni de rentabilité. L’artiste, le créateur dans une agence de publicité sont typiques de l’appartenance au monde inspiré. Vouloir fonder un accord dans ce monde en référence à l’efficacité technique ou aux contraintes du marché serait totalement inadapté.

Les différents mondes se repèrent à travers un certain nombre d’indicateurs. Le premier est le principe supérieur commun, qualifiant ce qui est important et autour duquel se crée un accord quasi spontané entre les membres du groupe. Le soin aux malades dans les hôpitaux, ou le service public dans les organisations qui s’en réclament, ou l’efficacité dans une entreprise, par exemple, sont des principes qui ne se discutent pas. On peut négocier sur les manières de les appliquer, mais l’invocation des principes clôt les discussions. Dans un service hospitalier dur (leucémies graves), une enquête avait montré comment un débat entre le médecin chef de service, qui prolongeait la vie de malades pour approfondir les procédures, et les infirmières, qui trouvaient cette prolongation « inhumaine » au regard de l’état des malades, avait été tranché par une réflexion sur la finalité de l’hôpital, référant donc au principe supérieur commun, le service aux malades.

Un autre indicateur est ce que l’on appelle dans ce courant théorique « l’état de grandeur ». Quand dit-on d’un membre du groupe qu’il est « grand » ou à l’inverse qu’il est « petit » ? Dans n’importe quel groupe professionnel (et ailleurs aussi), poser cette question, c’est en obtenir la réponse. Tous les membres du groupe le savent, chacun peut dire qui est grand ou qui est petit. Même si on ne le dit pas toujours facilement à l’observateur, la connaissance est présente. Un autre indicateur est celui des objets valorisés. La machine, la technique dans le monde industriel, le client, le concurrent, le marché dans le monde marchand sont des objets connus de tous et qui reviennent en permanence lorsque les groupes discutent travail. Enfin, autre indicateur, il arrive que l’on puisse trouver des « figures harmonieuses » dans les différents mondes : le buste de Marianne qui trône dans les mairies incarne l’esprit du monde civique, les portraits des ancêtres dans le monde de la tradition, la dernière machine dans le monde industriel sont des objets qui rassemblent et créent un consensus autour d’eux.

Les théoriciens des conventions, se situant par rapport à l'analyse économique classique, en réfutent les postulats et les hypothèses de manière suggestive. Une des hypothèses de l'analyse économique classique est que les relations marchandes et les contrats d'échange entre les personnes les affranchissent de toute référence extérieure dépassant la rencontre de leurs volontés. Le contrat entre personnes se situe entre elles, hors du monde extérieur. À l'inverse, les conventionnalistes soutiennent que l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive. Une autre hypothèse fondatrice de l'économie classique est que son cadre peut s'étendre à l'analyse de relations non strictement marchandes, notamment les relations organisées au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur les définitions de la rationalité et de l'optimisation. Pour les conventionnalistes, cette continuité est factice car il faut ajouter sans cesse des notions qui ne relèvent pas de ce cadre. Par exemple, des ressources qui ne peuvent trouver de prix sur un marché, ou bien certains coûts (dits coûts de transaction) qui grèvent les relations marchandes (l'incertitude sur les prix ou les fournitures – aujourd'hui les relations donneurs d'ordre/sous-traitants) font préférer aux dirigeants des entreprises des actions régies par d'autres formes de coordination (les réseaux). Ou encore le recours à des institutions extérieures au marché – les normes de type ISO – qui sont sollicitées pour garantir la qualité des biens.

On voit ainsi l'ampleur de cette théorie. Elle met en lumière l'existence d'accords (appelés conventions) indispensables à la vie de toutes les organisations et qui réfutent une image simplifiée de l'économie. Les idées traditionnelles de la vie économique (l'individu libre, guidé par ses intérêts, etc.) sont fortement ébranlées. Les natures ou cités sont des construits sociaux et, en ce sens, les conventionnalistes s'inscrivent dans une ligne de réflexion déjà rencontrée dans l'analyse stratégique. Les compromis et leur contenu disent l'essentiel de ce sur quoi repose une entreprise comme une société et de leur fonctionnement. Il est beaucoup plus rigoureux de chercher la manière dont se justifient, puis se construisent les accords que de tenir un discours sur le changement des mentalités, les contraintes économiques ou le chômage.

Dans des sessions de formation, avec des participants ayant une expérience personnelle de la vie des organisations (type étudiants du CNAM ou du CESI), j'ai souvent été frappé de l'intérêt et de la compréhension des auditeurs pour ce type d'approche. Situant immédiatement les différents mondes existant dans leur univers professionnel, ils n'avaient pas d'efforts à faire pour imaginer quels devraient être les objets et les méthodes de négociation pour trouver des accords entre ces différents mondes.

6. Le pouvoir de décision : propriétaires, dirigeants ou partenaires ?

On assiste aujourd'hui à un changement dans la répartition du pouvoir dans les grandes organisations. Je commencerai par un bref historique pour m'interroger sur la signification de ce changement pour la conduite de ces organisations et sur la société en général.

Au XVIIIe puis au XIXe siècle, à la création des entreprises industrielles, le pouvoir est entre les mains du propriétaire qui les dirige sur le modèle domestique de la famille. Puis vient l'époque des dirigeants, d'abord patrons, puis de plus en plus souvent salariés. On voit émerger au milieu du XIXe siècle la catégorie des ingénieurs, en même temps qu'apparaît l'idée de la direction par les compétences. Auparavant, le fait d'être propriétaire valait compétence à lui seul. Progressivement, la qualification devient nécessaire. L'entreprise-famille, où la direction s'efforce de traiter les ouvriers comme des membres de la famille, cède la place à l'entreprise capitaliste, dont les dirigeants sont recrutés en fonction de leurs compétences supposées, surtout de nature technique.

Au début du XXe siècle, l'apparition des concepts de nouvel état industriel et de technostructure[14] constitue une révolution. La direction de l'entreprise glisse du propriétaire ou du manager à un groupe, le conseil de direction. Devenue extrêmement puissante, cette entreprise peut s'émanciper en partie des lois du marché, son pouvoir lui permettant de façonner les goûts des consommateurs. Le pouvoir est alors entre les mains de ces nouveaux dirigeants.

Depuis une vingtaine d'années, une autre mutation s'est accomplie. Elle pose question aux organisations ainsi qu'à la société tout entière. Le pouvoir est passé progressivement des mains des dirigeants à celles des actionnaires. La plupart des observateurs admettent aujourd'hui qu'une certaine conception de l'entreprise, celle de l'entreprise-institution, gérée par des dirigeants-entrepreneurs, est en train de disparaître. Elle laisse la place à une conception de l'entreprise à finalité exclusivement financière, dirigée par les actionnaires.

Ce changement est légitimé par la *théorie de la valeur actionnariale*, selon laquelle les dirigeants doivent agir essentiellement dans l'intérêt des actionnaires. L'idée est que ce sont les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, qui possèdent la totalité du droit de décision. Ce pouvoir serait justifié par le fait que l'intérêt des actionnaires constitue la meilleure manière de dynamiser l'entreprise. Stratégiquement, pour rendre les dirigeants favorables à cette thèse, s'est développé un système d'alliances et de récompenses (les stock-options entre autres) attribuées à ces dirigeants sur rapport des conseils d'administration. Les salariés, trop liés à leurs intérêts à court terme de sauvegarde de l'emploi, ne seraient pas capables de gérer le dynamisme de l'entreprise.

La question, décisive pour l'avenir de la société, est de savoir si le fait de détenir des droits de propriété confère le droit absolu de diriger l'entreprise. Dans la période précédente, la réponse a été négative. C'est la direction qui est en charge de la valeur de l'entreprise, c'est elle qui la connaît des points de vue technique et commercial ainsi que comme ensemble humain. Elle doit rémunérer correctement les actionnaires, mais ceux-ci n'ont pas vocation à interférer dans la conduite de l'entreprise. Ils sont propriétaires des parts sociales, ce qui leur donne le droit de voter pour la nomination des membres du conseil d'administration. Ce droit ne suffit pas à conférer un droit de direction. Or on voit aujourd'hui de très grandes sociétés françaises où la gouvernance du groupe est du ressort d'un conseil d'administration dont le président n'est pas le directeur général.

Lorsque les actionnaires sont propriétaires, qu'ils ne connaissent vraiment ni la gestion de l'entreprise ni l'ensemble humain qu'elle constitue, sont-ils les mieux à même de prendre les décisions engageant l'avenir ? De plus, le droit pour les actionnaires de vendre leurs actions fait

problème sur l'exercice du contrôle et de la gestion. S'il y a possibilité de liquidation du titre de propriété, le pouvoir managérial ne doit-il pas être partagé entre l'intérêt de ceux qui disposent des actions et l'intérêt de ceux qui seront affectés par tout exercice du pouvoir ? Le pouvoir ne doit-il pas s'exercer aussi au nom de la communauté que constitue l'entreprise, les dirigeants étant responsables devant l'ensemble des parties prenantes et non devant les seuls actionnaires ?

Le critère du risque financier encouru par les détenteurs d'actions n'implique pas une répartition du pouvoir entre actionnaires et salariés, pas plus qu'il ne justifie l'accroissement de la part du profit par rapport aux dividendes. Entre 1980 et 2002, la part des dividendes dans le total des profits (avant impôt) dans les entreprises non financières aux États-Unis est passée de 25 à 85 % environ, ce qui signifie que les actionnaires ont su se prémunir des fluctuations du marché. Le risque n'est plus alors un facteur d'attribution du pouvoir.

En face de la théorie de la valeur actionnariale se développe la *théorie de la valeur partenariale*. Elle part d'un tout autre constat. L'entreprise y est considérée comme une institution, c'est-à-dire à la fois un système (le marché, le système juridique…) et un ensemble humain (famille, école, entreprise…) institués par la société, dont le cadre est relativement stable, qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée, dont les relations ne sont pas réductibles à des relations contractuelles. Dans cette définition, l'accent est mis sur la légitimité conférée à l'entreprise par la société, sur la production de règles spécifiques et sur la durée. L'institution, ou le cadre institutionnel, ne se réduit pas aux règles, l'efficacité des règles étant liée à leur acceptation et à leur mise en œuvre, ce qui demande du temps, comme le montre l'apprentissage par exemple. L'institution s'inscrit dans la durée.

Les deux théories s'opposent. Celle de la valeur actionnariale se présente comme s'intéressant uniquement à l'aspect financier, mais en fait elle sape les fondements de la société. Le dynamisme des premières sociétés capitalistes et de leurs résultats économiques a été lié au progrès social. Un des éléments constitutifs de ce progrès a été la reconnaissance progressive de la place des salariés dans les entreprises. Leur dénier cette place, c'est faire l'hypothèse que l'économie peut être, à elle seule, facteur de

développement d'une société et que les bénéfices du marché en sont le signe principal sinon unique. Donner tout le pouvoir aux actionnaires et n'en reconnaître aucun aux membres de l'entreprise, c'est nier la place de ces membres dans la croissance de l'entreprise. De plus, la seule logique financière explose lorsque éclatent des crises menaçant un ensemble d'entreprises ou une branche. Les entreprises alors n'hésitent pas à se tourner vers les pouvoirs publics pour leur demander des aides. Le fonctionnement d'entreprises qui ne se fonderait que sur la valeur actionnariale n'est pas viable. C'est pourquoi l'idée de régulation des marchés, la construction de règles produites par les pouvoirs publics, pour mettre de l'ordre dans ce qui tend à devenir une anarchie incontrôlable, fait son chemin.

Le développement actuel des fusions-acquisitions, fondé sur les mouvements des marchés boursiers, aboutit à des rachats et à des ventes d'entreprises avec, pour les salariés, le sentiment d'être traités comme des marchandises, rompant ainsi leur lien à l'entreprise. Or tout groupe humain a besoin de reconnaissance sociale, reconnaissance que le travail a toujours conférée. Rachats et ventes sont ressentis par les salariés comme la négation de leur identité, car il leur est refusé de fait une reconnaissance, essentielle pour les constituer en tant que sujets. Il y a derrière la logique financière et commerciale de ces opérations une réelle négation de l'individu. Le travail est alors ramené à n'être qu'un « gagne-pain ». Il est faux de penser que la personnalité des travailleurs reste « au vestiaire », même s'il est plus simple de supposer que le travail se résume à sa seule dimension alimentaire (ce qui était la thèse de Taylor). Le système socio-économique repose alors sur l'image d'une société qui ne serait que marchande. Cette vision réductrice ne prend pas en compte le système relationnel existant dans l'institution, système qui confère une identité à ses membres.

7. Le poids des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les NTIC se sont développées de manière exponentielle ces dernières années. Elles impressionnent par leurs résultats manifestes : la multiplication des ordinateurs domestiques qui date du milieu des

années 1980 et dont nous imaginerions mal réussir à nous passer aujourd'hui ; le développement des téléphones portables et des techniques qui vont de pair ; la croissance des échanges commerciaux, des voyages, qui donne la possibilité de rencontrer des correspondants à l'autre bout de la planète… L'influence de ces innovations sur les changements économiques est directe et tangible : développement du commerce mondial, échanges de toutes sortes, informations, communications, etc. Ces innovations ont contribué à transformer le monde en village mondial. Leurs effets sur l'emploi paraissent toutefois contrastés : en automatisant les travaux, elles suppriment des emplois dans certains secteurs alors qu'elles en créent dans d'autres. À long terme, il semble cependant y avoir accord pour dire que leur effet est positif.

L'influence des NTIC sur les organisations est moins évidente. Elles ont accéléré l'ouverture des entreprises, renforcé la vitesse de création et de diffusion des innovations, celle des réseaux, mais en ont-elles fondamentalement transformé l'organisation ? Les rapports de pouvoir, la relation à l'environnement (l'encastrement), l'augmentation ou la diminution des conflits dans les organisations, le pouvoir actionnarial sont-ils redevables de leurs évolutions aux NTIC ? Celles-ci ont-elles reconfiguré les organisations ? Rien n'est moins sûr. S'il est facile de constater une corrélation entre l'essor de l'entreprise et la densité des NTIC, corrélation ne signifie pas causalité. La présence de ces équipements traduit une volonté de développement de la part des dirigeants, mais ce ne sont pas ces techniques qui, à elles seules, produisent le changement des organisations.

L'information s'est multipliée. Cependant, aucune enquête ou étude dans les entreprises n'a fait la preuve que cette multiplication et les échanges qu'elle permet modifient l'organisation, entendue comme système social. La communication crée ou facilite les relations, sa rapidité et son contenu influent sur les acteurs et les groupes, mais la relation ne fait pas forcément évoluer la structure. Une technique a des conséquences différentes selon le type d'organisation dans lequel elle se développe. Il n'est pas prouvé que les NTIC induisent une organisation moins hiérarchisée, car ce changement relève d'une décision des dirigeants. En lui-même, le partage d'informations n'amène pas la fin de la hiérarchie. Aucun système

technique ne détermine ni les organisations ni les comportements. L'effet des systèmes techniques est lié à l'histoire de l'organisation, à ses choix antérieurs, aux objectifs qui lui sont assignés. En aucun cas, il n'est automatique. On dira qu'il est contingent, c'est-à-dire que ses effets dépendent de la préparation de son implantation, des objectifs que les décideurs lui assignent et des conditions concrètes de son implantation.

Lorsque des managers sont interrogés sur les facteurs de réussite d'implantation de projets techniques de changement dans les organisations, ils mentionnent très peu les qualités techniques de ces projets. En tête des facteurs de réussite, ils placent toujours les facteurs humains et organisationnels. L'un des facteurs le plus souvent cité est d'abord l'importance du projet aux yeux de tous ceux qui auront à le mettre en œuvre. Puis viennent l'implication du maximum d'employés et des unités fonctionnelles dès la conception, la coopération des équipes au projet, le soutien de la haute direction, la gestion du changement, la prévision des effets de turbulence. La technologie n'est que rarement mentionnée, peu mise en avant. Ce n'est pas le facteur principal de réussite retenu par les utilisateurs, ni même par le financier. Ce qui est mis en évidence, c'est la relation entre les acteurs : la direction, l'implication et la coopération de tous, la gestion du changement, l'anticipation des turbulences. C'est aussi la conception de la technologie dans ses rapports aux autres, c'est-à-dire que la technique doit être pensée en priorité dans son adaptation au personnel et à l'organisation de manière très concrète.

De plus, directions et techniciens commencent à admettre que les objets techniques ne doivent pas être envisagés seulement à travers leurs objectifs, parce que ces objets sont remplis d'utopies et que celles-ci conditionnent leur mise en œuvre. Ces utopies modifient la réception des objets et leur usage. De nombreux travaux ont mis en lumière ces différentes utopies implicitement véhiculées par les concepteurs de technologies. Par exemple, dans les ERP *(Enterprise Resource Planning)*, très gros progiciels de gestion des entreprises, on trouve l'illusion ou le mythe panoptique selon lequel ce sont des outils qui permettraient de « tout voir, en même temps, tout le temps ». Vient ensuite l'illusion de l'intégration, c'est-à-dire « tout voir en mouvement », et enfin celle du « standard » où l'organisation s'adapterait forcément et aisément à l'outil. Les exécutants perçoivent bien les illusions contenues dans ces outils qui permettent cependant des

réalisations remarquables et utiles. La réussite de l'implantation et du fonctionnement de ces outils dans les organisations suppose alors que leur mythologie ait été démythifiée. Faute de quoi, on aboutit à des échecs.

La principale difficulté réside donc dans le déterminisme qui accompagne les NTIC, c'est-à-dire la conviction que la « bonne » technologie va se diffuser spontanément et s'imposer. Les projets d'investissements technologiques mettent principalement l'accent sur les caractéristiques de la technologie (convivialité des interfaces, temps de réponse et vitesse de rafraîchissement d'écran, etc.) et accordent peu d'importance aux présupposés organisationnels sous-tendant leur conception (niveaux et modalités d'accès aux informations, application introduisant un nouveau mode de structuration des informations ou modifiant les rôles et responsabilités des utilisateurs, etc.). Le déterminisme s'accompagne d'un mode de pensée fonctionnaliste, donnant l'illusion que la technique va permettre de prévoir les comportements des acteurs. Les installateurs tiennent, sur les exécutants, des discours de résistance au changement, d'ignorance ou, à l'inverse, d'enthousiasme, de bonne volonté. Or l'usage de la technique suppose que l'on mette au centre l'acteur social, considéré comme un véritable acteur, non comme un appoint ou une gêne, et que la technique soit pensée à partir de lui et de ses attentes.

Cela suppose des analyses très fines des attentes et des besoins. La difficulté réside dans ce qui a été appelé le concept de « conscience possible ». À un moment donné, en fonction de leur histoire et de leurs degrés de connaissance, les utilisateurs, à quelque niveau qu'ils se situent, ne peuvent avoir conscience des développements potentiels des techniques. Par exemple, peu de personnes dans les entreprises auraient pu imaginer, dans les années 1970, ce qui allait devenir l'informatique de bureau. La difficulté de l'introduction des NTIC réside dans le fait que l'anticipation ne peut être que le fait d'une minorité de spécialistes. Le lien entre les techniciens innovateurs et les utilisateurs des techniques suppose la prise en compte des rationalités différentes, venues des pratiques et des identités de métier. Comme toute innovation, l'introduction des NTIC suppose qu'elle soit envisagée comme une co-construction ou au moins une co-influence. C'est seulement dans ces termes qu'il est pensable d'envisager l'influence des NTIC sur les organisations.

Un des aspects majeurs des nouvelles évolutions est la multiplication et la généralisation des systèmes de normalisation. Les plus connus portent sur la qualité (ISO 9000 et la suite de la série), mais ils concernent également les produits, le développement dit durable, voire les normes sociales, etc. Il s'agit aussi de programmes de réorganisation comme le *reengineering* (reconfiguration), *downsizing* (diminution de la taille), *benchmarking* (repérage par comparaison des points importants), des systèmes de gestion informatisés (le plus connu est l'ERP). Ces normes et ces programmes, qui ont permis d'accomplir d'énormes progrès en assurant la conformité des produits à des standards mondialement reconnus, sont devenus contraignants pour les entreprises qui se voient sommées de les appliquer. Cependant, leur image de contrainte absolue à laquelle il est impossible d'échapper est en contradiction avec ce que l'on voit lors de leurs applications. Ces programmes et ces normes obéissent aux principes qui guident cet ouvrage : ils ne peuvent s'implanter de manière satisfaisante qu'à la condition que les acteurs concernés acceptent cette implantation. Or ces acteurs le font dans la mesure où ils en acceptent la rationalité, en se les appropriant et donc en les transformant en partie.

8. Conclusion

La sociologie des organisations s'est beaucoup renouvelée dans les vingt dernières années. Réseaux, traduction, innovation, encastrement, conventions et accords, nouvelles contraintes du pouvoir juridique, et enfin NTIC ont transformé les premières approches, en particulier celle de l'analyse stratégique. Il devient désormais plus difficile de prendre en compte toutes les dimensions théoriques et pratiques. La complexité, chère à Edgar Morin, a pris toute sa place. Il n'est plus possible d'avoir une vision simplifiée de l'organisation comme un ensemble obéissant à une logique unique. C'est le premier acquis.

Le deuxième est paradoxal dans cet univers des organisations. On assiste à un éclatement des disciplines traitant des organisations, à un progressif effacement de la sociologie au profit de l'approche gestionnaire. Les sciences de gestion ont connu un spectaculaire développement dans le domaine de l'organisation, enseignant son fonctionnement de manière

pragmatique et directement utile aux dirigeants, surtout dans les écoles de commerce. Or la sociologie s'est toujours voulue gardienne d'une fonction critique, et la sociologie des organisations a toujours connu une tension entre les théoriciens critiques et les auteurs qui avaient davantage une attitude de conseil, à laquelle certains ont accolé le nom de Crozier. Chez beaucoup de sociologues, l'aspect critique considéré comme « noble » tend à prendre le dessus sur celui du conseil, plus pragmatique, et de la sorte, dans l'enseignement français, la sociologie des organisations est en recul par rapport à l'approche gestionnaire. Cela est très dommage. L'une et l'autre sont complémentaires. L'approche globale des organisations serait déséquilibrée si l'une l'emportait sur l'autre.

Cette première partie n'a pas à être conclue. Les études de cas qui suivent et qui forment la seconde partie ont été pensées pour illustrer, à l'aide de cas concrets, les développements théoriques qui précèdent. Plus que des images, ces cas sont des actions mises en scène et expliquées. Que le lecteur se laisse guider et accepte de regarder. Si le spectacle est plaisant, c'est que l'auteur aura réussi à tendre un miroir fidèle. Ces cas reflètent, en effet, une grande diversité de situations vécues où chaque lecteur devrait pouvoir reconnaître des fonctionnements connus. L'auteur souhaite l'aider à mieux les comprendre. Il devra aussi les interpréter en fonction des théories, comme expliqué au début du chapitre 8.

---

1. Je reviendrai dans le § 6 sur la définition de l'entreprise comme institution.

2. Jean-Michel Lattes, art. « Subordination », p. 1273 *sq.* , *in* José Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* , Paris, Vuibert, 2003, 2e éd., 2006, 1891 p.

3. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme* , Paris, Gallimard, 1999.

4. Bien repérés par Michael J. Piore et Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide* , New York, Basic Books, 1981, 355 p. ; trad. fr., *Les Chemins de la prospérité* , Paris, Hachette, 1984.

5. David Courpasson, *L'Action contrainte* , Paris, PUF, 2000.

6.

Pierre Veltz, *Le Nouveau Monde industriel* , Paris, Gallimard, 2008, 276 p.

7.

Howard S. Becker, *Art Worlds* , Londres, The University of California Press, 1982 ; trad. fr. *Les Mondes de l'art* , Paris, Flammarion, 1988.

8.

Michel Callon (dir.), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques* , Paris, La Découverte, 1989.

9.

Les auteurs nomment actants les objets, les non-humains, qui jouent un rôle dans la chaîne car ils sont porteurs de la volonté, des désirs des humains et qu'ils ont des réactions qui leur sont propres.

10.

Mark Granovetter, *Sociologie économique* , Paris, Éd. du Seuil, 2008, 239 p.

11.

Le raisonnement consiste à dire que, devant trois choix possibles (propriété publique, production personnelle privée, entreprises), ce sont l'histoire, les liens et les réseaux personnels des différents acteurs qui ont permis de rendre compte de l'orientation des décisions finales.

12.

Walter W. Powell et Paul J. Di Maggio (éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* , Chicago, University of Chicago Press, 1991.

13.

Le texte « manifeste » est celui de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *Les Économies de la grandeur* , Paris, PUF, 1987, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 31. Depuis, le programme de recherche a connu de nombreux développements.

14.

John K. Galbraith, *The New Industrial State* , Boston, Houghton Mifflin, 1967 ; trad. fr. *Le Nouvel État industriel* , Paris, Gallimard, 1968.

DEUXIÈME PARTIE

LES CAS

Introduction

Les cas présentés ci-dessous ont été testés durant plusieurs années auprès d'un public divers : étudiants en écoles d'ingénieurs, en particulier à l'INSA de Lyon, en dernière année de formation et après des stages longs en entreprise, techniciens et ingénieurs en formation dans des centres de formation continue (CESI, CNAM) et dans de nombreux autres centres. Majoritairement, il s'est agi soit d'étudiants en fin de formation, soit de personnes ayant un passé de professionnel en entreprise. Ces cas sont particulièrement adaptés à des personnes ayant une expérience, même limitée, en entreprise.

Ils ont été pensés pour accompagner un cours de type classique. Leur contenu passe en revue les principaux chapitres de la sociologie des organisations, depuis l'analyse de la constitution des groupes, des relations humaines jusqu'aux jeux de pouvoir, aux décisions, etc. Grâce notamment à l'ajout sur les nouvelles théories sociologiques dans cette nouvelle édition, ces cas permettent des interprétations différentes, renvoyant à des corpus théoriques variés. Ils exercent ainsi l'esprit critique des étudiants. Par exemple, le cas Bolet (n° 5) peut être interprété dans les termes de l'analyse stratégique comme dans ceux de la théorie des conventions ou dans ceux de la traduction. Dans un cas, ce qui prime est le jeu de pouvoir ; dans les autres, l'accord entre les différents partenaires, la traduction et la recherche d'un principe supérieur commun. Les trois interprétations conduiront à des solutions de type différent : conquête du pouvoir, ou recherche d'un accord entre des logiques différentes, ou encore recherche du principe supérieur commun. Pour chaque cas, il y a intérêt à faire réfléchir les étudiants sur les raisons pour lesquelles ils favorisent telle ou telle approche. Est-elle fondée sur l'observation réelle des situations, ou sur des *a priori* présents en chacun d'eux ? Du choix de l'approche dépendent les conclusions pour l'action.

Chaque cas est présenté tel que je le faisais auprès de ces publics, en leur laissant le document écrit intitulé « Présentation ». Après un premier temps

de lecture et de réflexion, ils devaient, dans la seconde partie du temps de formation, exposer leur interprétation et la justifier. Aux lecteurs de cet ouvrage, je suggère de chercher eux-mêmes l'explication après première lecture. Ils ne liront l'analyse qu'ensuite et devront en faire une lecture critique puisque chaque cas est susceptible d'interprétations différentes. Il n'y a pas de « bonne » réponse, ces cas sont des invitations à la réflexion sur la complexité des situations et de leurs interprétations.

Les approches théoriques de la première partie de cet ouvrage permettront aux lecteurs de se former à l'analyse sociologique générale, comme à celle de l'entreprise ou de l'organisation ou de l'institution à laquelle ils appartiennent. Mon expérience m'a montré que, après avoir travaillé ces quelques cas et en se servant du guide d'analyse des cas, beaucoup d'auditeurs ont été capables de faire des analyses correctes et souvent efficaces de l'organisation à laquelle ils appartenaient.

Fait-il ajouter que l'objet d'une étude de cas en sciences humaines est de développer la capacité de raisonnement du lecteur, non de donner une précision de résultat équivalente à celle que l'on peut trouver dans les sciences dites exactes ? Les cas sont des points de départ que chacun peut enrichir et orienter en fonction de son expérience personnelle.

Bonne lecture et bon travail !

9

Présentation des cas

Cas n° 1. Le freinage

Taylor et les relations humaines

Un sociologue américain a fait, dans les années cinquante, une observation participante dans une entreprise de mécanique : embauché comme ouvrier, il a observé les comportements de ses camarades d'atelier, en particulier à propos de leur production. Son enquête a duré près de deux ans, dont plusieurs mois ont été consacrés à l'étude du freinage sous la forme présentée ci-dessous.

Il s'agit d'ouvriers non qualifiés, travaillant sur des perceuses, des tours semi-automatiques, etc. Ils font des pièces mécaniques essentiellement par perçage, décolletage, alésage. Ce sont des hommes, issus d'un milieu urbain, ayant une certaine ancienneté, un âge moyen entre trente et quarante ans. L'entreprise dans laquelle ils travaillent a une assez bonne réputation : pas de problèmes d'emploi, les salaires versés sont situés dans la moyenne des salaires locaux. Le syndicat est présent dans la formule du *closed shop* (l'employeur doit embaucher des ouvriers syndiqués et la cotisation syndicale est retenue sur la feuille de paye) ; il n'est ni très actif ni revendicatif.

Le salaire est calculé selon le principe du salaire horaire au rendement : la production de chaque ouvrier est mesurée heure par heure et inscrite sur sa fiche individuelle. Elle est ramenée à un taux. Celui-ci fait équivaloir la production d'une machine pour une pièce à la production d'une autre machine pour une autre pièce. Il y a donc un barème détaillé, connu de tous, où chacun peut savoir le taux que représente la production qu'il effectue. Ce taux est donc calculé pour chaque machine et chaque pièce sur la base d'une allure moyenne générale.

Ce salaire au rendement est de type incitatif. À chaque taux correspond un niveau de salaire. Il y a un taux minimal fixé (85) au-dessous duquel l'ouvrier est payé au salaire minimal. S'il produit dans la fourchette supérieure (de 85 à 94) il est payé 10 % de plus que le salaire minimal ; puis de 95 à 104, + 20 % du salaire minimal ; de 105 à 114, + 30 %, etc. Si par exemple le salaire horaire minimal est de 10 € et que la production horaire de l'ouvrier Dupont corresponde à un taux inférieur à 85, taux de 75 par exemple, il sera payé pour cette heure de travail 10 € quand même. Si, un autre jour, sa production horaire correspond au taux de 110, cette heure lui sera payée 10 € + 30 % = 13 € 33.

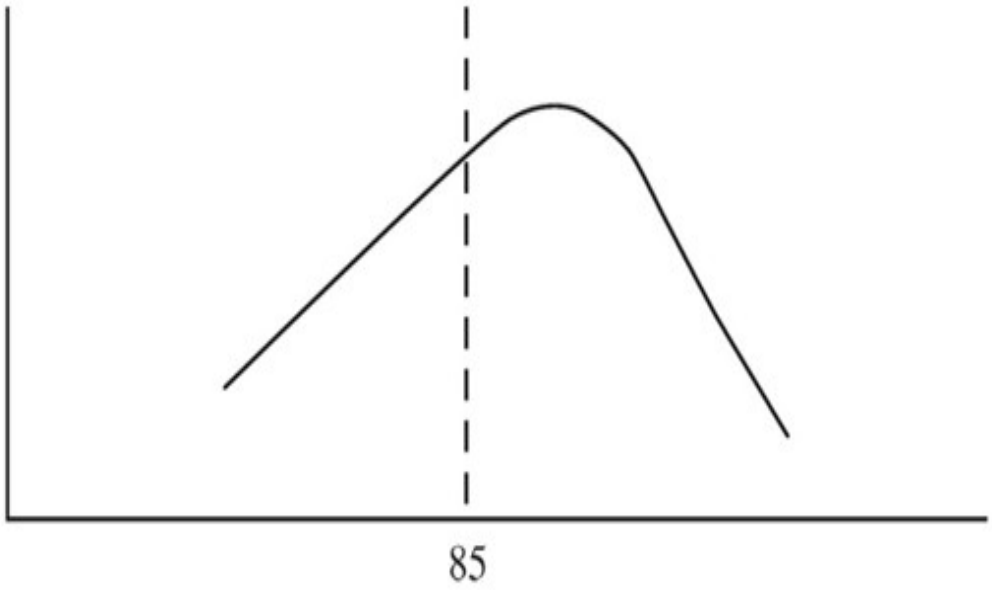
Il faut noter que, malgré le détail de ce barème, les taux avaient plus ou moins bien « vieilli » de manière « inégale » au moment de l'enquête. Certains taux s'étaient révélés relativement faciles à dépasser, d'autres difficiles à atteindre. C'était la situation dans cette entreprise ; elle est la même, dans ces cas analogues, dans la plupart des entreprises du même type.

L'observateur a ainsi noté, heure par heure, la production durant plusieurs milliers d'heures de travail. Il a additionné les taux de production d'une cinquantaine d'ouvriers. Il a éliminé de son total les fluctuations de la production dues à des moments particuliers de la journée (début ou fin de poste) ou dues à des incidents techniques (pannes, bris d'outils, etc.).

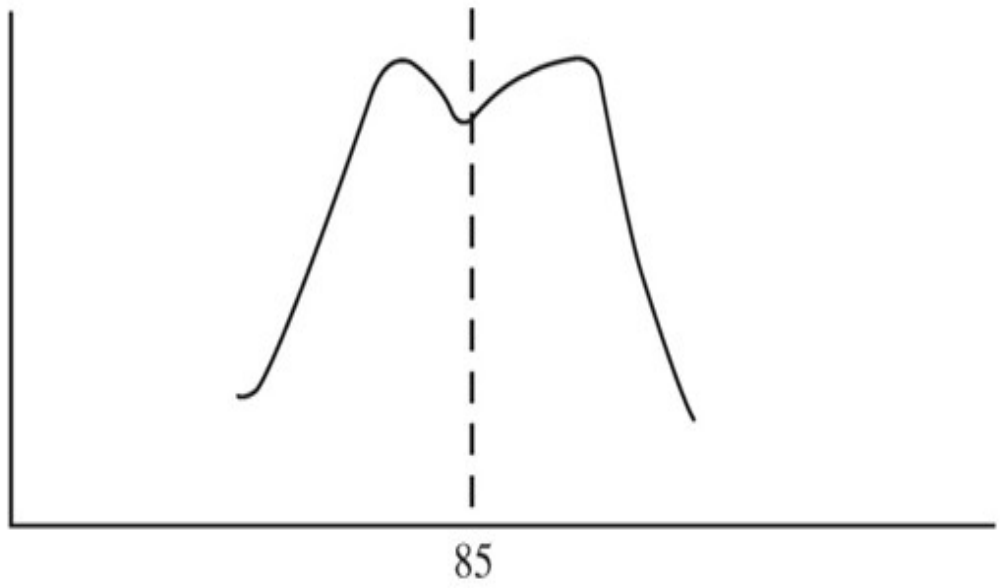
Le système (pression de la hiérarchie) empêche un ouvrier de travailler sur la même machine à un rythme trop différent (une partie de la journée à un taux très avantageux, l'autre à un taux très faible). L'ensemble des ouvriers tourne en principe sur l'ensemble des machines.

QUESTIONS

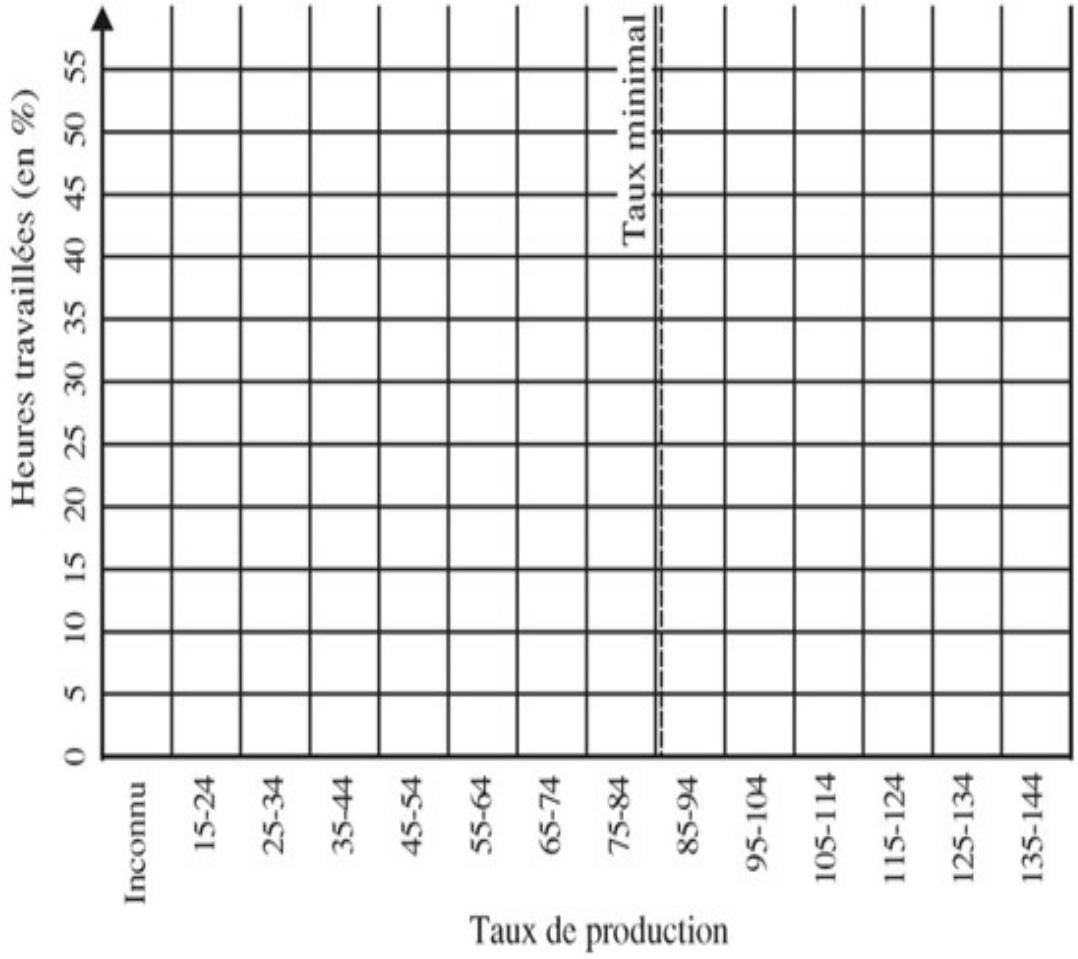
1. Examiner le graphique. En abscisse sont portés les taux (de 15-24 à 135-144 et même au-delà), en ordonnée les heures travaillées (en pourcentage). L'observateur a collationné les résultats de son observation sur un graphique de ce type. Le résultat a la forme d'une courbe qui exprime la répartition des heures travaillées selon les différents taux horaires. Si la logique productiviste était respectée, on pourrait s'attendre à trouver la courbe suivante où chacun travaille selon ses forces :



Dans une logique différente, on pourrait imaginer cette courbe-ci, qui montre deux stratégies par rapport au minimum :



Pouvez-vous tracer la courbe que vous vous attendriez à trouver si vous étiez dans cet atelier ? Tracez-la sur le graphique page suivante.



2. Expliquez les raisons de votre choix.

♦

Cas n° 2. Le cas Harwood

Relations humaines et participation

HISTORIQUE DE L'EXPÉRIENCE

Il s'agit d'une expérience réalisée en 1948-1950, en application directe de la théorie des relations humaines à une entreprise industrielle. Cette théorie (cf. chap. 3) a marqué une date dans l'histoire des sciences humaines appliquées à l'entreprise. Elle a soulevé aux États-Unis l'espoir de résoudre les problèmes humains du monde industriel. Un de ses résultats avait été la

découverte de la résistance psychologique qu'un individu et un groupe opposent à l'exécution d'un ordre mal compris, mal accepté, à l'élaboration duquel ils n'ont pas participé. D'où l'idée de faire participer pour faire tomber la résistance au changement.

Présentation générale de l'entreprise

L'établissement principal d'Harwood Manufacturing Corporation, où a été menée l'étude, est situé dans la petite ville de Marion, en Virginie. L'usine produit des pyjamas, et, comme la plupart des établissements de confection, emploie surtout des femmes. La main-d'œuvre comprend à peu près 500 femmes et 100 hommes. Elle est recrutée dans les zones rurales montagneuses qui entourent la ville, et arrive généralement à l'usine sans expérience préalable du travail industriel. Les ouvriers ont un âge moyen de vingt-trois ans. Le niveau moyen d'instruction est de huit années d'école.

Les relations humaines

En cette matière, la politique de l'entreprise se veut libérale et avancée. La direction encourage les employés à présenter leurs problèmes ou leurs revendications à tout moment. Elle fait beaucoup d'efforts pour former les contremaîtres. L'entreprise consacre beaucoup de temps et d'argent à des services sociaux, et elle a conscience de l'importance des relations publiques dans la communauté locale. En résumé, elle mène une politique de relations humaines efficace.

Système de salaires

Les salariés d'Harwood travaillent au rendement individuel. Les taux de pièces sont fixés par analyse des temps et sont exprimés en unités. Une unité vaut une minute de travail moyen ; le rendement moyen est donc de 60 unités par heure. Aussi, si pour une opération déterminée, le taux de la pièce pour une douzaine est de 10 unités, l'ouvrière doit en faire six douzaines par heure pour atteindre le rendement moyen de 60 unités par heure. Il faut beaucoup d'habileté pour faire 60 unités par heure. À certains postes, une nouvelle employée peut mettre en moyenne trente-quatre semaines pour atteindre le niveau d'habileté nécessaire pour produire 60 unités par heure.

Ses toutes premières semaines de travail peuvent avoir un rendement de 5 à 20 unités par heure.

Le salaire reçu est directement proportionnel au rendement hebdomadaire atteint. Ainsi, une ouvrière ayant un rendement moyen de 75 unités par heure (25 % de plus que la moyenne) reçoit 25 % de prime au-delà du taux de base. Toutefois, il y a deux salaires minimaux au-dessous desquels on ne peut pas tomber. Le premier est le minimum d'entreprise, le salaire d'embauche ; le second est un salaire minimal qui suppose six mois d'ancienneté : il est supérieur de 22 % au minimum d'entreprise. Les deux minima sont inférieurs au salaire de base payé pour un rendement de 60 unités par heure.

Le rendement de tous ceux qui travaillent à la pièce est calculé chaque jour, et les résultats sont publiés dans une feuille quotidienne de production qui est montrée à chaque ouvrier. Cette feuille, pour chaque atelier, porte tous les noms de tous les ouvriers mis dans l'ordre de rendement, l'ouvrier au rendement le plus élevé étant en tête de liste. Les contremaîtres s'entretiennent tous les jours avec chaque ouvrier de son rendement. Du fait de cette procédure, beaucoup d'ouvrières ne font pas inscrire tout le travail qu'elles ont fait dans la journée. Au contraire, elles mettent de côté quelques « bons » comme garantie contre les mauvais jours où elles peuvent ne pas se sentir en forme ou avoir beaucoup d'ennuis avec leur machine.

Quand il faut déplacer une ouvrière d'un type de travail à un autre, on lui donne une prime de transfert. La prime a été calculée pour que l'ouvrière transférée, qui apprend son nouveau travail à une vitesse moyenne, n'ait aucune perte de salaire. Malgré cette prime, l'attitude générale à l'égard des changements de poste dans l'usine est nettement négative.

On entend fréquemment dire : « Quand on arrive à la norme, ils vous changent de poste. » Beaucoup d'ouvrières refusent de changer et préfèrent partir.

LA COURBE D'APPRENTISSAGE APRÈS LE TRANSFERT

L'étude des courbes de réapprentissage après changement de plusieurs centaines d'ouvrières expérimentées, qui, avant le changement, atteignaient ou dépassaient la norme, a montré que 38 % des ouvrières transférées retrouvaient le rendement normal de 60 unités par heure. Les 62 % restantes ou bien produisaient régulièrement au-dessous de la norme ou quittaient

l'usine pendant la période d'apprentissage. La courbe de réapprentissage moyenne pour celles qui retrouvent la production normale s'étale sur huit semaines pour les postes les plus simples et, débarrassée de ces irrégularités, donne la base de calcul de la prime de transfert. La prime correspond à la différence de pourcentage entre le rendement prévu et la norme de 60 unités par heure.

La période de réapprentissage pour une ouvrière expérimentée est plus longue que la période d'apprentissage pour une nouvelle ouvrière. Cependant, les ouvrières transférées se plaignent rarement, après la première ou les deux premières semaines, « parce que c'était mieux de l'ancienne manière », et les études de temps et de mouvement révèlent peu de faux mouvements après la première semaine. On peut conclure, de ce fait, que l'interférence des habitudes précédentes sur l'apprentissage de la nouvelle opération a une importance nulle ou très faible après les deux premières semaines du changement.

De même, des études ont montré que le rendement antérieur au changement n'influe pas sur la rapidité de la récupération après le changement.

Les expériences

Les auteurs ont essayé d'analyser la résistance au changement. Pour le faire, ils ont mis sur pied une expérience (expérience 1) qui employait trois degrés de participation dans l'administration du changement. Le premier cas, celui du groupe de contrôle, ne donnait *aucune participation* aux salariées dans la préparation du changement, bien qu'on leur fournît des informations. Le deuxième cas donnait aux ouvrières *une participation par des représentants* aux changements qui devaient être faits dans les postes. Le troisième cas donnait une *participation totale*, c'est-à-dire de tous les membres du groupe, à la réalisation du changement. Ce dernier cas fut réalisé sur deux groupes expérimentaux. Les quatre groupes considérés dans l'expérience furent approximativement égalisés sur trois points :

1. le rendement des groupes avant le changement,
2. l'importance du changement qui intervenait,
3. le degré de cohésion des groupes.

Dans tous les cas, il ne s'agissait que d'un changement mineur dans les habitudes de travail et dans les temps alloués.

Le groupe sans participation, 18 repasseuses manuelles, empilait son travail en lots d'une demi-douzaine sur un morceau de carton plat de la même taille que le produit fini. La nouvelle tâche demandait qu'elles placent le lot dans une boîte de la même taille. La boîte était placée au même endroit que le carton auparavant. L'étude des temps avait ajouté pour ce travail supplémentaire deux minutes par douzaine. Le changement portait sur 8,8 % du total.

Le groupe traité avec participation avec représentants, 13 plieuses de pyjamas, pliait auparavant les vestes, le pantalon étant déjà plié. La nouvelle tâche demandait que l'on plie les vestes sans que les pantalons soient déjà pliés. L'étude des temps accordait 1,8 minute supplémentaire par douzaine pour ce nouvel aspect du travail. Le changement portait sur 9,4 % du total.

Les deux groupes à participation totale, qui comprenaient 8 et 7 contrôleurs, devaient entièrement examiner toutes les coutures et couper les fils non arrêtés. La nouvelle tâche comportait l'examen de toutes les coutures mais on ne coupait plus que certains fils. L'étude des temps avait enlevé une moyenne de 1,2 minute par douzaine sur l'ensemble de ces deux tâches. Le changement portait sur 8 % du total.

Le groupe de contrôle, au moment du changement, fut traité de la manière habituelle. Le département de production modifia la tâche et le nouveau taux fut calculé. On tint alors une réunion où l'on expliqua au groupe que le changement était imposé par les nécessités de la concurrence et qu'on avait fixé un nouveau taux de pièces. L'homme du bureau des méthodes expliqua de manière détaillée le nouveau taux de pièces, il répondit aux questions posées et la réunion prit fin.

Le groupe qui participait par des représentants fut traité de manière différente. Avant tout changement, on réunit l'ensemble des ouvrières. On leur présenta la nécessité du changement de manière aussi frappante que possible en montrant deux vêtements identiques produits dans l'usine ; l'un fabriqué en 1946 coûtait 100 % de plus que l'autre fabriqué en 1947. On demanda au groupe de trouver quel était le moins cher, et il n'y arriva pas. Cette démonstration fit efficacement partager au groupe tout le problème de la nécessité de réduire les prix de revient. On se mit d'accord sur le fait qu'on pouvait faire des économies en supprimant le tuyautage sans diminuer les possibilités de rendement des plieuses. La direction présenta alors un plan pour mettre sur pied la nouvelle tâche et le nouveau taux :

1. étudier le travail tel qu’il était jusqu’à ce jour,
2. éliminer les tâches inutiles,
3. former plusieurs ouvrières aux nouvelles méthodes,
4. fixer les taux par étude de temps sur ces ouvrières,
5. expliquer le nouveau travail et le nouveau taux à toutes les ouvrières,
6. former toutes les ouvrières à la nouvelle tâche pour qu’elles puissent atteindre un niveau élevé de production assez rapidement.

Le groupe approuva ce plan (bien que l’on n’ait pas pris de décision officielle) et choisit les ouvrières à former les premières. On tint une seconde réunion avec ces ouvrières aussitôt après la réunion plénière. Elles se montrèrent intéressées et coopératives et présentèrent tout de suite de nombreuses suggestions. Cette attitude se maintint : quand on élabora les détails du nouveau travail et du nouveau taux, ces mêmes ouvrières les appelèrent « notre travail », « notre taux », etc. Tous deux furent présentés à une seconde réunion plénière. Les ouvrières déléguées contribuèrent à former les autres à la nouvelle tâche.

Les groupes à participation totale tinrent à peu près les mêmes réunions. Les groupes étaient plus petits et l’atmosphère plus intime. On fit de nouveau ressortir de manière frappante la nécessité de changement. La direction présenta en gros le même plan. Cependant, comme les groupes étaient petits, toutes les ouvrières furent retenues comme « déléguées » ; c’est-à-dire que toutes les ouvrières devaient participer directement à la définition des nouvelles tâches et que toutes devaient être étudiées par le chronométreur. On peut remarquer que, dans les réunions avec ces deux groupes, les suggestions présentées aussitôt furent si nombreuses que la sténographe eut beaucoup de mal à les noter. Le groupe approuva le plan, mais de même sans qu’il y eût une décision en règle.

RÉSULTATS

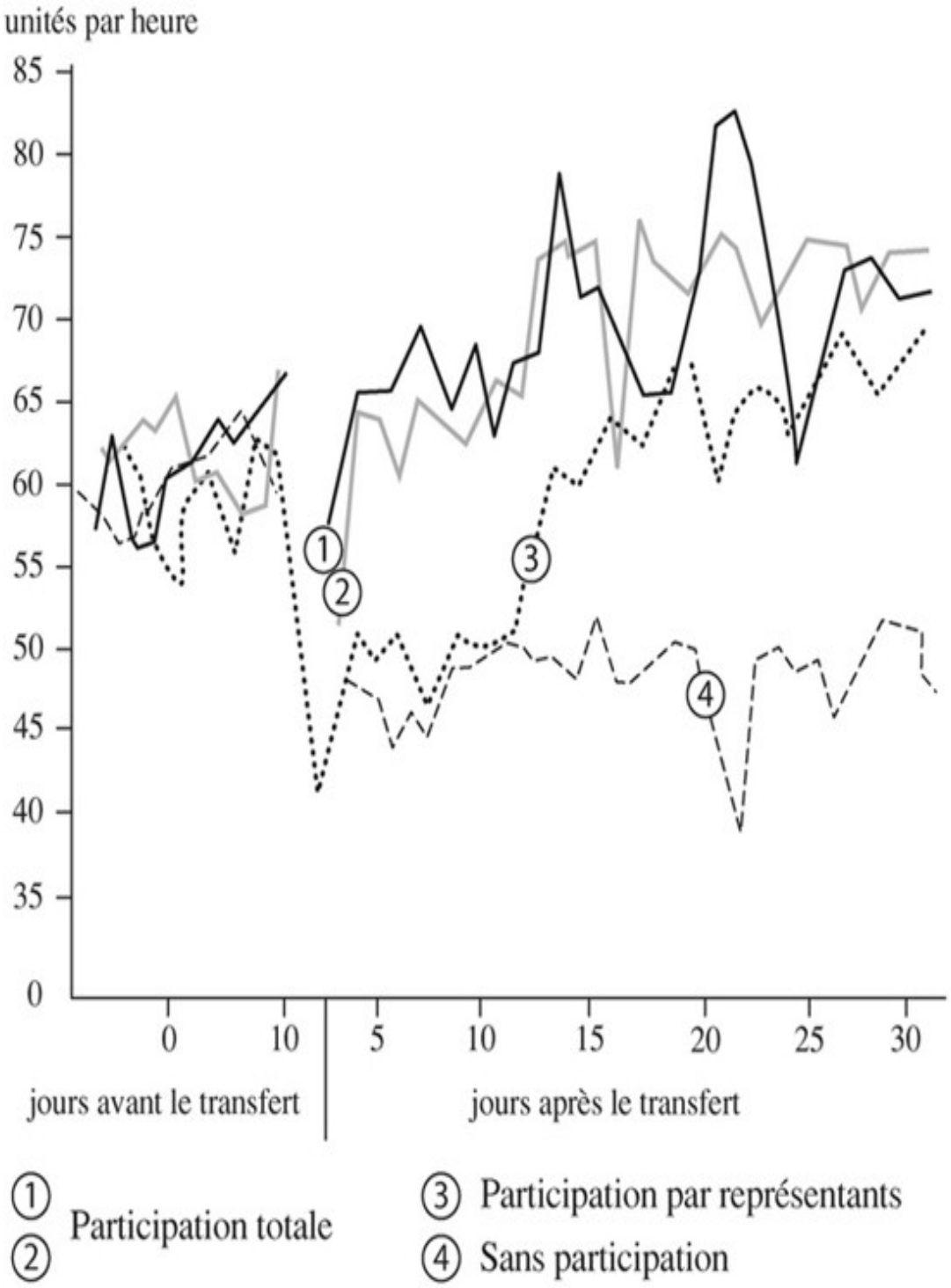
Les résultats de l’expérience sont résumés dans le graphique ci-après.

Le groupe sans participation a fait très peu de progrès au-delà du premier rendement. Il a montré de la résistance presque immédiatement après le changement. On a relevé l’expression d’une agressivité marquée contre la direction : conflits avec l’agent des méthodes, hostilité exprimée contre le contremaître, restriction délibérée de la production et manque de

collaboration avec le contremaître. Dans les quarante premiers jours, il y eut 17 % de départs. Des revendications furent présentées contre le taux fixé, mais, à l'examen, on découvrit qu'il était un peu « large ».

Le groupe participant par représentation eut une courbe de réapprentissage exceptionnellement bonne. Après quatorze jours, il avait une moyenne de 61 unités par heure. Pendant ce temps, l'attitude du groupe fut de collaboration et de tolérance. Il s'entendit bien avec l'ingénieur des méthodes, le service de formation et le contremaître (le contremaître étant le même pour les deux groupes). Il n'y eut pas de départs dans ce groupe pendant les quarante premiers jours. L'apprentissage aurait pu être meilleur encore si le travail n'avait pas manqué pendant les sept premiers jours. Il y eut une seule manifestation d'agressivité contre le contremaître durant cette période. Il faut noter que les trois représentants eurent à peu près la même vitesse de récupération que le reste du groupe.

Les effets de la participation par représentants et de la participation totale sur la récupération après le transfert



Les groupes à participation totale récupérèrent plus vite que les autres. Après une légère diminution le premier jour du changement, le rendement revint à son niveau antérieur et progressa régulièrement ensuite jusqu'à un

niveau supérieur de 14 %. Après le second, aucune formation supplémentaire ne fut nécessaire. Ils s'entendirent bien avec leur contremaître et on ne put relever aucun indice d'agressivité. Il n'y eut pas de départ dans ces deux groupes pendant les quarante jours de l'expérience.

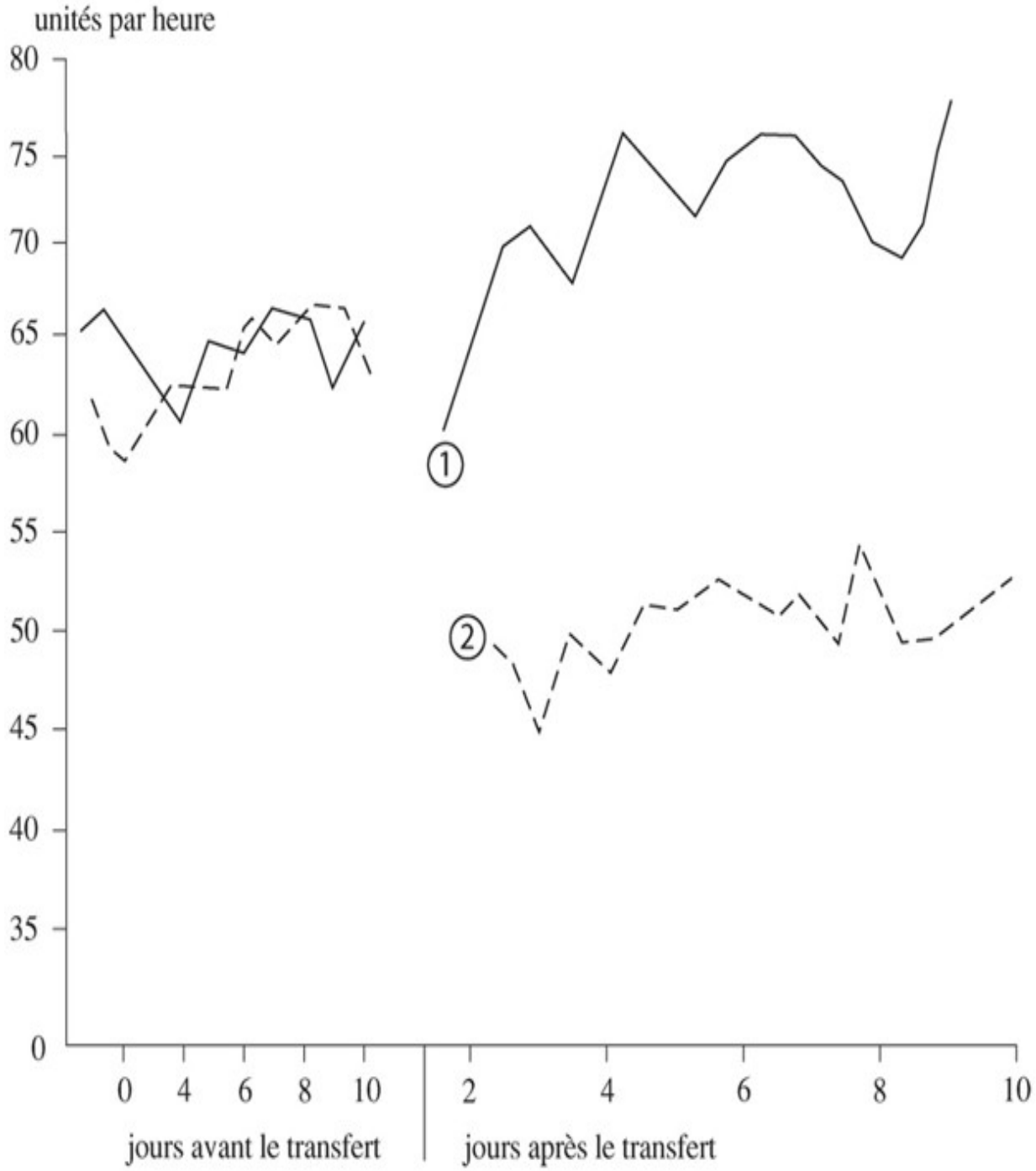
Un cinquième groupe expérimental, composé de 2 couturières, fut transféré par la technique de participation totale. Le nouveau poste était un des plus difficiles de l'usine, à la différence des postes très faciles des autres groupes considérés. Comme prévu, la technique de participation totale eut de nouveau pour effet une vitesse de récupération très élevée et un niveau de production final bien supérieur à celui qui existait avant le changement.

Dans la première expérience, le groupe sans participation ne fit aucun progrès pendant trente-deux jours. À la fin de cette période, le groupe fut dissous, et les individus furent affectés à de nouveaux postes dispersés dans toute l'usine. Deux mois et demi après leur dispersion, les 13 membres restants de ce groupe furent de nouveau réunis pour une seconde expérience (expérience n° 2).

Cette seconde expérience consistait à transférer le groupe sur un nouveau travail avec la technique de participation totale. Ce nouveau travail de repassage était d'une difficulté comparable à celle de la première expérience. La quantité du changement était à peu près la même. Dans les réunions, on ne fit plus aucune allusion au comportement du groupe lors de son premier transfert.

Les résultats de la seconde expérience s'opposent d'une manière tranchée à ceux de la première (cf. graphique ci-après). Avec la technique de participation totale, ce même groupe retrouva très rapidement son rendement antérieur, et, comme les autres groupes traités de la même manière, améliora son rendement. On ne constata ni agressivité, ni départs dans le groupe pendant dix-neuf jours après le changement, en opposition marquée avec son comportement dans la première expérience. Il exprima quelques préoccupations sur son statut d'ancienneté, mais le problème put être résolu dans une réunion de leurs délégués, d'un représentant syndical et d'un représentant de la direction.

Comparaison entre les effets de la non-participation et de la participation totale dans le même groupe



Résultats du même groupe :
① dans la seconde expérience, où il a fait un nouveau travail avec la méthode de participation totale ;
② dans la première expérience, où il avait été transféré sans participation.

QUESTIONS

1. Relatives à la courbe d’apprentissage après le transfert

a) Comment expliquer que les habitudes précédentes n'ont pas d'influence sur la durée de la période d'apprentissage ?

b) À quoi est due principalement cette durée ?

2. Relatives aux expériences

a) Dans les groupes 1, 2 et 3, les écarts entre individus du même groupe seront-ils inférieurs ou supérieurs aux écarts entre les groupes ?

– Pour le groupe 1, comparé aux groupes 2 et 3 ?

oui ☐ non ☐

Pourquoi ?

– Pour le groupe 2, comparé aux groupes 1 et 3 ?

oui ☐ non ☐

Pourquoi ?

– Pour le groupe 3, comparé aux groupes 2 et 1 ?

oui ☐ non ☐

Pourquoi ?

b) Dans quel groupe y a-t-il eu davantage

– de turnover (départs définitifs)
1, 2 ou 3 ?

– de conflits avec le contremaître
1, 2 ou 3 ?

– de conflits avec l'agent des méthodes
1, 2 ou 3 ?

– d'augmentation de production
1, 2 ou 3 ?

c) Le comportement traduisant une résistance au changement, dans ce genre d'usine et pour ce type d'ouvriers, est-il une réaction

– plutôt individuelle ? ☐
– plutôt collective ? ☐
Pourquoi ?



Cas nº 3. Le cas Rhône-Poulenc Textile

Du taylorisme aux groupes autonomes

Le cas s'est présenté dans une usine de production de textile synthétique créée en 1954. Elle comprend de 2 000 à 3 000 salariés, dont la majorité sont des ouvriers non qualifiés travaillant en continu (4 × 8 h). L'usine est un établissement d'un grand groupe industriel, Rhône-Poulenc Textile. L'enquête a été menée de 1971 à 1975.

UNE ORGANISATION TAYLORIENNE AUTOMATISÉE

Le travail de production (filature et étirage), qui représente l'essentiel du travail dans l'usine, demande peu de qualification. Le travail consiste en : déchargement et chargement des supports autour desquels s'enroule le fil et qui sont alors appelés « bobines », nettoyage minutieux et lancement de machines, relance en cas d'arrêt, changement d'organes usés et réparation de pannes, contrôle de divers organes. Ce travail peu qualifié se fait dans une ambiance chaude, à degré d'humidité constant, bruyante et au rythme du travail en continu.

L'organisation du travail était d'un modèle très taylorien. La tâche avait été décomposée en un maximum de fonctions différentes, le processus de fabrication, fractionné, des modes opératoires minutieux et contraignants avaient été mis au point. Le rôle des agents de maîtrise était devenu surtout de surveillance de l'application de ces processus et modes opératoires. Ils avaient à leur disposition un ensemble de mesures répressives possibles, en particulier une prime amputable en cas de non-respect des consignes.

Durant les années de mise en place de ce système (1960-1966), l'usine dériva vers une situation de plus en plus conflictuelle, en particulier par la dégradation des relations agents de maîtrise-ouvriers.

Une des sources de conflit étant la répartition du travail et la mesure de la quantité à produire, on imagina en 1966 d'informatiser le maximum de

données concernant ces deux domaines. Un ordinateur central calculait la répartition théorique optimale et on l'imposait aux ouvriers. À chaque prise de poste, chacun recevait une fiche lui indiquant avec beaucoup de précision l'endroit où il devait aller, l'opération à effectuer et le temps alloué. Les agents de maîtrise disposaient du double de ces fiches et devaient vérifier le respect des consignes contenues sur la fiche.

Cette informatisation accéléra et accentua la dégradation des rapports avec les ouvriers. La fonction de contrôle des agents de maîtrise se renforçait en même temps qu'ils perdaient celle d'organisation et de technique. L'ouvrier perdait toute autonomie ; il ne pouvait plus prendre de l'avance ou du retard. En arrivant prendre son poste, il ne savait pas à quel moment on lui accorderait son temps de repas, une plage de quatre heures était prévue pour le faire. Il se sentait de plus en plus contrôlé, menacé de sanctions, en particulier sur la prime. Le taux et l'intensité des conflits augmentèrent en même temps que la situation économique, sans être mauvaise, se faisait menaçante. La direction se mit à chercher un autre type d'organisation.

L'INTRODUCTION DU CHANGEMENT

C'est donc une tension très grande qui déclencha le changement. Mais que fallait-il faire ? Le souhait était celui d'une politique plus « humaine » pour apaiser les conflits. Il y eut – à la suite des événements de mai 1968 et dans un contexte économique que l'on croyait maîtrisé – une mutation à la direction générale, puis à celle de l'établissement en question.

On donna le pouvoir à une équipe ouverte à des solutions nouvelles, sans pouvoir définir sa mission autrement qu'en lui demandant de changer le climat, et en lui donnant des moyens pour le faire. Le contrôle de l'usine avait été perdu – par l'ancienne direction et presque autant par les syndicats, qui ne maîtrisaient pas les nombreuses grèves spontanées ; il fallait faire quelque chose pour le retrouver.

Quoi faire ? Il y eut des tensions entre cadres eux-mêmes, certains préconisant le renforcement du système hiérarchique autoritaire antérieur. Cependant, avec le conseil d'un cabinet extérieur et parce qu'une expérience de ce type avait déjà eu lieu dans une usine du groupe, on s'orienta progressivement vers l'idée de groupes semi-autonomes.

Il y eut d'abord une vaste opération de formation-discussion. Son but était de provoquer une réflexion sur la situation de l'usine, sur ses causes, de

sensibiliser cadres et maîtrise à l'idée d'un changement par l'ouverture d'un dialogue à tous les niveaux. Pour les ouvriers, on fit des réunions-rencontres, où des responsables de tous les services de l'usine venaient présenter leur activité.

Puis on décida l'introduction partielle d'une réorganisation dans le sens d'une plus grande autonomie. On commença par un atelier, le plus difficile du point de vue du commandement, celui où éclataient le plus souvent des conflits, la plupart du temps sur des incidents mineurs. La direction profita d'une amélioration technique importante de la manutention. Elle proposa alors, sans obliger personne, mais avec un très gros effort de persuasion, le passage à la nouvelle organisation. Celui-ci s'accompagnait d'une refonte de la qualification, les travailleurs en groupes semi-autonomes (GSA) bénéficiant d'une légère augmentation.

LA NOUVELLE ORGANISATION

La nouvelle organisation se caractérisait par l'attribution d'une plus grande autonomie pour les ouvriers dans la plupart des domaines. Une partie du travail était attribuée à un groupe d'ouvriers avec mission de le faire selon les plans de production, mais en s'organisant eux-mêmes. L'encadrement proposait une sorte de contrat aux groupes autonomes.

Ces groupes, de quatre à six personnes, devaient prendre en charge l'ensemble des tâches. Il s'agissait de :

– la manutention : chercher et préparer les chariots et les supports, donc contrôle et répartition de ceux-ci sur les machines ;

– le contrôle : surveillance des standards techniques (température, vitesse, contrôle, qualité des bobines) ;

– l'entretien : remplacement des organes usés – mais par intervention sur pannes ;

– répartition et organisation. Les groupes prennent en charge une partie des tâches réservées autrefois à la maîtrise. Il s'agit surtout de la répartition du travail dans le groupe entre les opérateurs, de la planification des heures de lancement des machines et de l'appel à l'entretien en cas de panne. La coordination de l'action des quatre équipes, la discipline demeurent des tâches de la maîtrise. Les ouvriers des groupes autonomes rédigent eux-mêmes les bons d'intervention pour l'entretien en cas de panne et font certains graphiques de production ;

– l’organigramme a été modifié (voir les 2 schémas p. 298, 299).

RÉSULTATS

Le bilan d’un changement de ce type est toujours difficile à mener. Il s’est étalé dans le temps (environ trois ans pour que toutes les équipes soient organisées de manière autonome), les hommes ont changé ainsi que l’environnement (à la fin du changement, l’environnement économique s’était considérablement dégradé). La technologie n’a pas fondamentalement changé, mais beaucoup de petites améliorations ont modifié la situation, en particulier la pénibilité du travail.

On peut cependant avancer certains résultats dans les domaines suivants :

1. L’intensité du travail

On ne parlera pas de productivité proprement dite. Celle-ci, rapport

$$\frac{\text{quantité de travail}}{\text{N} \times \text{heures de travail}}$$

ne permet pas de saisir ce qui est imputable à une véritable augmentation de la force productive de travail (résultat de transformation technique ou de l’organisation du travail), ou ce qui doit être rapporté à une pure et simple augmentation des charges de travail ou de l’intensité du travail (quantité de produit obtenu par un même nombre de travailleurs opérant pendant un même temps, mais qui dépensent pour accomplir les tâches requises une plus grande force de travail).

Il est incontestable que les nouvelles méthodes ont amené des économies de temps et une suppression de personnel. En additionnant les gains de temps des opérateurs et les suppressions de postes occasionnées par la mise en place des nouvelles méthodes, le chiffre moyen d’augmentation doit s’établir autour de 10 %.

Ce résultat est attribuable à l’accroissement de l’intensité du travail. C’est le nombre de tâches qui a augmenté, leur contenu (dépense physique, responsabilité), la vitesse d’exécution : les ouvriers exécutent des tâches nouvelles et ont des responsabilités d’organisation plus grandes. Cependant,

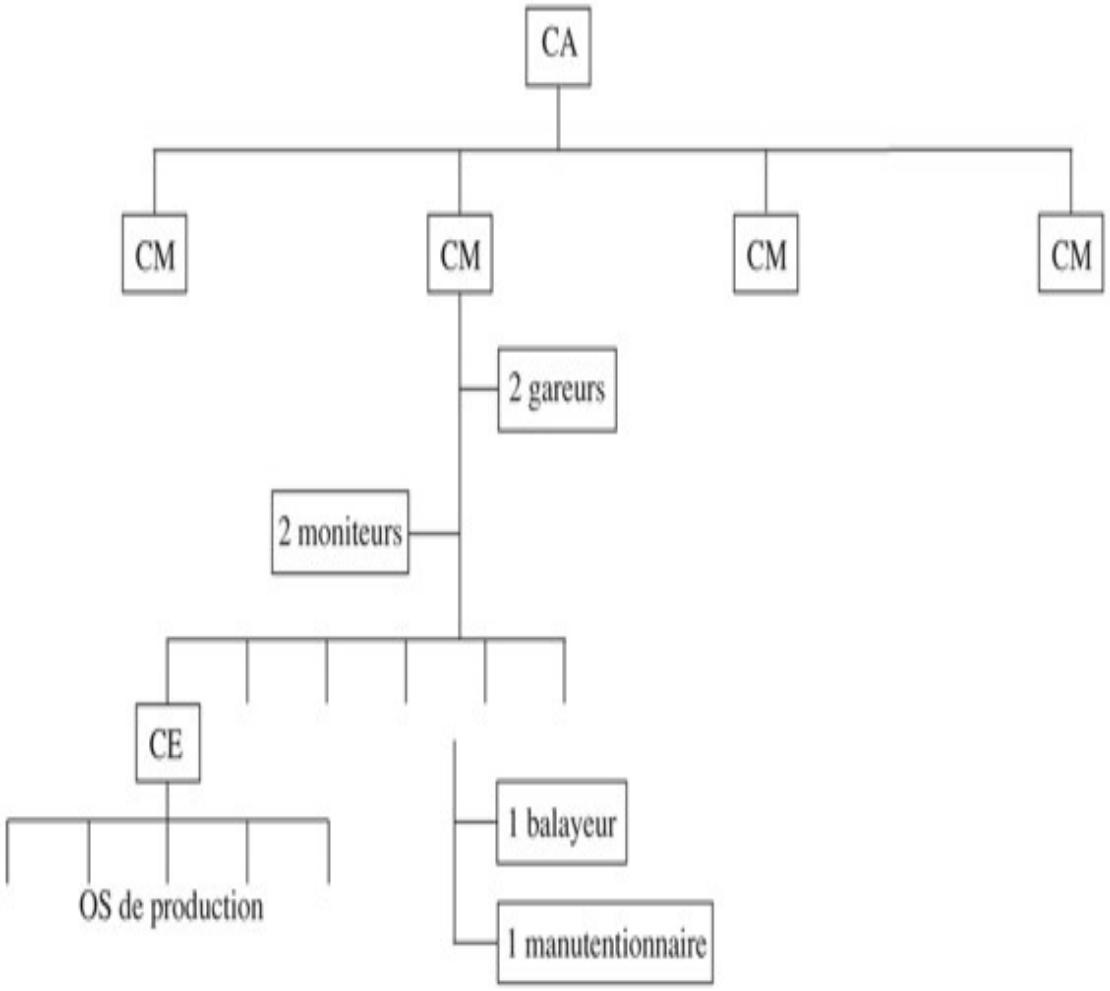
cela ne se traduit pas par une pure et simple augmentation du rythme et de la cadence du travail. La plus importante des tâches nouvelles confiées aux opérateurs est la détermination des horaires de lancement des machines, et donc la programmation de leur journée de travail.

2. L'absentéisme et les accidents de travail

Le taux d'absentéisme a été en augmentation régulière de 1968 à 1975 et, en particulier, en 71-72, 72-73 et 73-74. Il est cependant faible dans cette usine, où il a varié durant cette période de 5,247 à 7,524. Cette variation de 2 points correspond à l'évolution moyenne nationale à l'époque, et on ne peut donc pas dire que, globalement, l'organisation autonome a eu une influence importante sur l'absentéisme dans cette usine (la situation était en général différente dans la plupart des cas : aux groupes autonomes correspondait une baisse sensible de l'absentéisme).

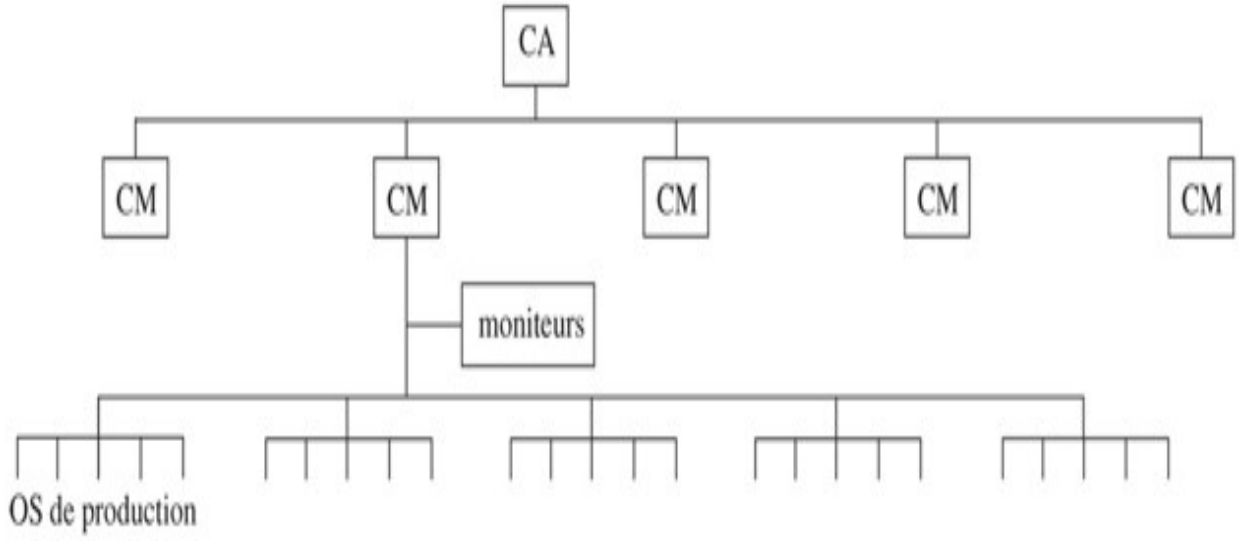
La diminution importante du taux d'accidents du travail (il passe de 1 à 1/2 point) semble, par contre, avoir un certain rapport avec l'introduction des nouvelles méthodes. Il est vrai que celle-ci s'est toujours accompagnée d'une modernisation du matériel, souvent modeste, mais réelle, qui expliquerait pour une part la diminution des accidents du travail. Mais, de l'avis aussi bien des responsables (hiérarchiques ou syndicaux) que des opérateurs eux-mêmes, l'ambiance de travail est différente dans les ateliers nouvellement organisés. Elle y est plus détendue, plus calme, moins fébrile (alors qu'il y a une augmentation aussi bien du nombre de tâches que de la charge de travail), et cette transformation est si importante qu'elle apparaissait immédiatement aux yeux des observateurs passant d'un atelier « ancien » dans un « nouveau ». Il y a eu sûrement un effet important de cette nouvelle forme d'organisation sur le taux et la gravité des accidents du travail, qui ont considérablement diminué.

Ancienne organisation
(plan type d'un atelier)



– chef d’atelier
– 4 contremaîtres pour 4 équipes travaillant en continu (4 × 8)
– 2 ouvriers de petit entretien (sur place), les gareurs
– 5 OS de production

Nouvelle organisation



– Un poste supplémentaire de contremaître a été créé. C'est un poste de jour. Son titulaire est chargé d'une partie du travail administratif et de liaison que faisaient les chefs d'équipe.
– La fonction de chef d'équipe a été supprimée. Une partie en a été confiée au nouveau contremaître de jour, une autre est assurée par les équipes d'ouvriers en groupes autonomes.
– Les fonctions de gareur (entretien sur place), manutentionnaire et balayeur ont été confiées aux membres des groupes autonomes.
– Les groupes autonomes sont des unités un peu plus nombreuses que les anciennes équipes. De 4-5 ouvriers elles sont passées à 5-6. Ils reçoivent une mission de production avec une certaine autonomie.

3. Les conflits du travail

Un certain nombre de faits apparaissent assez clairement dans cette enquête.

a) Si le nombre des heures perdues pour fait de grève a légèrement diminué durant les années 1970 à 1974, ce résultat n'est guère interprétable par rapport au changement d'organisation. La conjoncture et beaucoup d'autres facteurs ont pu intervenir, et leur effet est difficilement dissociable de celui des groupes autonomes.

La multiplication des tensions et des conflits – ou de l'absentéisme, cf. *supra* – au moment de la mise en place d'une réforme, surtout lorsqu'elle a cette importance, a été constatée dans l'usine. Cela est un phénomène assez fréquent dans ces situations de changement.

b) Les motifs déclarés des conflits, par contre, semblent être révélateurs d'une évolution. Si l'on classe les arrêts de travail (relevés d'après les

déclarations obligatoires à l'inspection du travail) dans les catégories suivantes :

> 1. localisés à un atelier, le plus souvent sans préavis ; motifs les plus fréquents : « contre une sanction », « solidarité avec un camarade », « organisation de l'atelier », « augmentation de la charge de travail » ;
> 2. généraux à l'usine, le plus souvent avec préavis ; motifs internes à l'usine ou à l'entreprise ou à la branche ; les plus fréquents : « préparation d'une réunion paritaire », « garantie de l'emploi », « les salaires », « semaine d'action de la branche » ;
> 3. généraux à l'usine, toujours avec préavis ; motifs externes à l'usine : « loi sur la répression », « VIe Plan », « solidarité avec les travailleurs d'une autre usine », on s'aperçoit, au cours des années 1970 à 1974, d'une très nette évolution de la catégorie 1 vers les catégories 2 et 3. Les conflits localisés à un atelier et souvent sans préavis sont en très nette régression ; de près des trois quarts pour 1970, ils tombent au quart en 1972 et 1973 et deviennent statistiquement négligeables en 1974. Les conflits de la catégorie 2 tendent à devenir prépondérants à partir de 1971 et au fur et à mesure des années ; en 1974, ils représentent pratiquement la totalité des conflits, et ce serait aussi le cas en 1973 si un puissant mouvement de solidarité avec les travailleurs d'une autre usine n'avait eu lieu cette année-là, majorant les conflits de la catégorie 3.

c) La combativité des ateliers (c'est-à-dire le taux de participation aux grèves de l'usine – nos catégories 2 et 3) n'a pas changé. Les travailleurs font moins souvent grève pour des motifs spécifiques à leur atelier, mais, lorsqu'ils participent à des grèves, ils le font d'une manière qui semble inchangée.

Les taux des conflits du travail n'ont donc pas été modifiés par la mise en place de la nouvelle organisation, mais leur déclenchement et leur déroulement l'ont été.

4. La modification des attitudes

Le fait de travailler en GSA modifie-t-il ou non les attitudes des travailleurs ? Un questionnaire passé à un échantillon globalement

représentatif de la population de l'usine (sauf cadres et employés) a permis de répondre à cette question sur deux points importants.

a) Intérêt et fatigue au travail. Très certainement l'introduction des GSA a modifié les attitudes au travail. Dans ce domaine, on s'aperçoit que les opérateurs ont une position régulièrement intermédiaire, entre, d'une part, ceux de leurs collègues qui n'ont pas adopté le nouveau système et, d'autre part, les ouvriers d'entretien (P2, P3). Autrement dit, l'essentiel des résultats – pour l'attitude devant ce travail – a été de rapprocher les attitudes des opérateurs de celles des ouvriers d'entretien.

Le travail est jugé plus intéressant, plus absorbant, moins fatigant par les autonomes que par leurs collègues non autonomes.

Il y a bien eu augmentation des tâches, mais celles-ci comportent plus d'intérêt et de responsabilités, elles sont faites dans une structure hiérarchique beaucoup moins contraignante. La conséquence en est une moindre évaluation de la fatigue : les travailleurs GSA en font davantage que leurs collègues non autonomes, ils ont plus de responsabilités aussi, mais ils disent moins que leur travail est fatigant. Une autre question a montré qu'ils le trouvent tout aussi monotone, preuve qu'ils sentent bien que ce travail n'a pas changé de nature, qu'il n'a été qu'aménagé. Mais cet aménagement est suffisant pour transformer les attitudes au travail. Le rapprochement avec la catégorie des ouvriers professionnels apparaît finalement le plus probant : les attitudes au travail des OS en groupes autonomes se transforment en se rapprochant de celles des ouvriers professionnels.

b) La conscience d'appartenance au monde des OS. Si une évolution est observable dans le domaine des attitudes au travail, on ne peut en dire autant dans celui de la représentation de la société. Sur la perception de la division de celle-ci en deux groupes différents, celui des employeurs et celui des ouvriers, il n'y a pas eu de différence significative entre autonomes et non-autonomes. De même, le jugement sur la justification de la hiérarchie des salaires dans l'entreprise est identique pour les groupes. Enfin, à la question liant la prospérité de l'entreprise à l'élévation du niveau de vie, les pourcentages des réponses sont strictement identiques : si 40 % sont d'accord, 60 % pensent que la prospérité de l'entreprise ne changera rien à leur propre niveau de vie, son augmentation étant liée à l'action des

syndicats, non à une évolution économique (réponses identiques pour autonomes et non-autonomes).

En résumé, la nouvelle organisation fait sentir ses effets essentiellement en faisant évoluer les attitudes des ouvriers de celles d'OS à celles d'OP. Cela est vrai aussi de la vie des groupes, où, si des conflits interindividuels sont apparus, ils ont été régulés à l'intérieur de ces groupes où la conscience de classe est forte.

5. Le changement s'explique plutôt en termes de systèmes de relation et de pouvoir. Si la situation de pouvoir demeure globalement inchangée, elle a évolué concrètement dans les ateliers. Le système informatique est abandonné, les chefs d'équipe ont disparu, les fonctions des contremaîtres ont changé ; ils entretiennent des relations différentes avec les ouvriers (lesquelles ? on les a précisées : répartition du travail, contrôle, etc.) et donc aussi les cadres. Tout un équilibre de relations est à changer. Cette partie moins visible du changement est la plus importante. Celui-ci n'a lieu qu'à la condition de ce nouvel équilibre.

On a donc affaire à un ensemble de sous-systèmes en évolution et en interaction. L'analyse de cette évolution interactive devient ainsi la clef explicative du changement. L'exemple que nous venons d'analyser le met en évidence, nous semble-t-il, faisant la preuve que le discours sur l'humanisation du travail ne permet guère de comprendre les changements dont l'explication est à rechercher dans un modèle d'analyse privilégiant le rôle des acteurs à l'intérieur des systèmes d'action.

Il faut rappeler que ce changement a eu lieu sous la pression de conflits sociaux nombreux et durs. N'est-ce pas la condition de toute mise en œuvre de changement ?

QUESTIONS

À partir de cette présentation, pouvez-vous :

1. Faire ressortir les principaux caractères d'une organisation taylorienne ? Ses avantages et ses inconvénients ?

2. Quelle (s) erreur (s) ont été faites au moment de la mise en place de l'informatisation dans l'entreprise ?

3. Quels résultats escomptaient ceux qui ont lancé le changement ? En général, quels résultats peuvent être attendus lorsqu'on organise le travail dans le sens d'une plus grande autonomie ? Auriez-vous imaginé ces résultats ? Pourquoi ?

4. Quelles sont les conditions du succès d'un changement de ce type ?



Cas nº 4. Le cas du Monopole industriel (SEITA)[1]

Il s'agit d'une grande entreprise industrielle française investie du monopole d'État dans son domaine, le Service d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes (SEITA). Dans les ateliers de ses trente usines dispersées sur le territoire national, celle-ci produit en grande série des articles de consommation courante. Pour la fabrication de ces articles, elle dispose d'un monopole en France. Cette précision est importante, car elle signifie que l'entreprise peut largement ignorer son environnement puisqu'il est pour elle extrêmement stable.

La présentation qui suit ne se rapporte pas à l'ensemble de l'entreprise. Elle ne concerne que le fonctionnement des ateliers de production, domaine central de l'entreprise.

L'ORGANISATION DES ATELIERS

Trois catégories de personnel se trouvent en présence dans les ateliers : les chefs d'atelier, les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien.

Chaque catégorie jouit d'une sécurité totale d'emploi, possède ses statuts particuliers et recrute par filière séparée.

– Les *chefs d'atelier*, malgré leur nom, sont plutôt des contremaîtres dans les ateliers. Ils s'occupent de la comptabilité de production de l'atelier dans son ensemble, et de chaque ouvrier, des fournitures et de l'approvisionnement, de la surveillance, de l'utilisation des matières premières et enfin des transferts de poste des ouvriers lorsqu'il y a une vacance. Ils ont, en somme, un rôle de surveillance générale.

– Les *ouvriers de production* sous leurs ordres (de soixante à cent vingt par atelier) sont en majorité féminins. De niveau de qualification faible (ils seraient OS dans l'industrie privée), ils se divisent en deux groupes selon le poste de travail qu'ils occupent : les conducteurs de machine, d'une part, les receveurs et les manutentionnaires, d'autre part. Mais les deux groupes appartiennent bien à la même catégorie, et il y a fluidité entre les deux, car l'affectation aux différents postes de travail se fait par l'application de la règle d'ancienneté.

– Dernière catégorie, les *ouvriers d'entretien* (une douzaine par atelier) sont des ouvriers très qualifiés, munis d'un CAP. Bien qu'ils dépendent hiérarchiquement d'un ingénieur technique étranger à l'atelier, ils y sont affectés de façon fixe. Chacun d'entre eux a la charge exclusive de trois machines de production qu'il doit régler, entretenir, et sur lesquelles il doit effectuer de petites réparations (les grosses étant faites en dehors de l'usine).

La caractéristique majeure qui ressort de cette description, c'est la séparation très nette entre ces trois catégories. Le rôle de chacune est clair, bien tranché et profondément distinct des autres[2], il ne porte pas aux échanges ni même à la coopération. Entre ces rôles, il n'y a pas d'intermédiaire. Enfin, personne dans l'une ou l'autre catégorie ne peut espérer ni craindre d'être promu ou rétrogradé d'un rôle à l'autre.

Cette impression de fixité et d'impersonnalité de l'univers humain est encore soulignée par l'organisation technique des ateliers. La rationalisation et la spécialisation des tâches sont très poussées. Des normes de production – établies de manière scientifique – et des primes de rendement règlent la fabrication. Chaque agent est spécialisé et sait ce qu'il a à faire et comment. Surtout, rien dans l'atelier n'est laissé au hasard ou à l'arbitraire des individus : des règles impersonnelles prévoient, en effet, une solution à tout problème qui pourrait se poser.

Par exemple, un règlement d'ancienneté très strict codifie en détail les solutions à apporter au problème de la répartition des postes de travail entre les ouvriers de production, ou leur déplacement d'un poste à un autre. Ainsi, il est prévu qu'en cas de vacance (maladie, départ, panne de machine, etc.) le poste doit revenir à la personne la plus ancienne en grade parmi celles qui sont volontaires. Et, s'il n'y a pas de volontaire, la personne la moins ancienne dans l'atelier sera déplacée.

Ces règles, on le voit, ne laissent aucune place à la négociation interpersonnelle, aucune place à l'arbitraire de l'individu. En principe, donc, il n'y a plus de raisons de tensions ou de conflits puisque tout est prévu et que chacun se trouve à sa place. Pourtant, lorsqu'on observe de près ce qui se passe dans les ateliers, lorsqu'on analyse les rapports humains qui prévalent entre ces trois groupes, on en arrive à une conclusion toute différente.

LES RAPPORTS ENTRE LES GROUPES

Les données qu'on présentera ci-dessous ont été recueillies lors d'une enquête intensive dans trois usines du Monopole situées en région parisienne. Cependant, pour tester la valeur des résultats obtenus, une enquête extensive et plus rapide a été menée dans les deux tiers des usines sur l'ensemble du territoire. Il en ressort que les différences attendues étaient moins importantes que prévu et que, de surcroît, elles allaient toutes dans le même sens. De telle sorte que l'on peut considérer les usines de la région parisienne comme l'« idéal type » des usines du Monopole.

1. Les relations entre ouvriers de production et chefs d'atelier

Les relations sont faibles et peu valorisées. Les ouvriers de production ne se sentent guère engagés ni affectivement, ni psychologiquement dans les relations qu'ils ont avec leurs chefs. Certes, ils leur dénient une importance réelle et ne manifestent pas beaucoup d'appréhension ni de respect pour leur rôle d'encadrement. Mais, dans l'ensemble, les relations sont plutôt bonnes, et surtout sans histoires. La note dominante en semble être la sérénité des deux côtés. Les relations interpersonnelles sont cordiales et tolérantes parce que, finalement, les ouvriers de production – pas plus que les chefs d'atelier – ne semblent y attacher une grande importance.

Une note discordante cependant. Dans l'usine où la direction semble disposer du meilleur encadrement subalterne, et où les chefs d'atelier sont nettement plus jeunes et mieux formés, les ouvriers s'en plaignent beaucoup plus sur le plan humain. De même, les chefs d'atelier sont plus mécontents qu'ailleurs.

2. Les relations entre ouvriers de production et ouvriers d'entretien

Les rapports entre ces deux groupes, en revanche, sont marqués par un climat tendu et conflictuel qui, toutefois, s'exprime difficilement.

Les ouvriers de production semblent profondément engagés psychologiquement dans ces relations et font preuve d'une hostilité sourde qu'on aurait plutôt pensé trouver dans leurs relations avec les chefs d'atelier. Selon eux, il y a fort peu d'entente entre les deux groupes d'ouvriers. Lorsqu'on demande, par exemple, si, en cas de panne, les ouvriers d'entretien s'arrangent pour vite réparer les machines, 33 % seulement d'entre eux disent que les ouvriers d'entretien font ce qu'ils peuvent ; le restant exprime des critiques plus ou moins fortes.

Mais ces tensions ont du mal à s'exprimer ouvertement, ou à se personnaliser. Les jugements sont toujours nettement plus sévères quand il s'agit d'apprécier le service entretien en général. Ainsi, si 52 % des ouvriers de production pensent en général : « ça va bien entre mes collègues et les ouvriers d'entretien », le pourcentage de cette réponse passe à 84 % lorsqu'ils jugent les relations qu'ils ont personnellement avec leur ouvrier d'entretien.

À remarquer aussi que les conducteurs de machines, qui sont directement en contact avec les ouvriers d'entretien, se plaignent moins de la vitesse à laquelle ceux-ci réparent les pannes.

En revanche, les receveurs, moins affectés, mais aussi moins impliqués dans la relation, se montrent beaucoup plus critiques.

Les ouvriers d'entretien, eux, voient dans les ouvriers de production « leurs » subordonnés et ne se privent pas d'intervenir fréquemment dans leur travail. Leur opinion sur eux – fort semblable à celle des chefs d'atelier – est marquée d'un profond paternalisme. Ils jugent les ouvriers de production comme négligents, ne comprenant pas la nécessité de la technique et ne travaillant pas assez.

Mais eux aussi ont conscience de ce que les rapports avec les ouvriers de production sont difficiles. Et là aussi le caractère caché des tensions apparaît. On l'avoue plus difficilement pour soi-même que pour les autres. Alors que plus de trois quarts d'entre eux pensent que « ça va très bien ou moyennement bien » avec leurs propres ouvriers de production, ce pourcentage baisse à la moitié seulement lorsqu'on leur demande si entre leurs collègues et les ouvriers de production en général « ça va très bien ou moyennement bien ».

3. Les relations entre ouvriers d’entretien et chefs d’atelier

Ici, plus de tensions cachées. Les rapports sont ouverts et hostiles. C’est une relation conflictuelle autour du pouvoir dans l’atelier, qui comporte pour chaque partenaire une forte charge émotionnelle.

Les ouvriers d’entretien critiquent sévèrement la compétence des chefs d’atelier, et près de la moitié d’entre eux déclarent carrément qu’ils sont incompétents. Ils leur dénient en outre toute importance dans les ateliers.

Les chefs d’atelier ne sont pas moins critiques à l’égard des ouvriers d’entretien. Mais leurs réponses sont quelque peu embarrassées, comme s’ils hésitaient par moments à trop s’engager. C’est ainsi qu’un tiers d’entre eux déclare que les ouvriers d’entretien sont incompétents, mais un autre tiers refuse de répondre. Les réponses deviennent encore plus embarrassées lorsqu’on leur demande si les ouvriers d’entretien gênaient l’autorité qu’ils avaient, eux, sur les ouvriers de production. 17 % seulement ont répondu oui, le reste se partageant entre des réponses conventionnelles du genre « ça dépend », ou des refus de répondre.

Par ailleurs, on peut remarquer que les ouvriers d’entretien sont d’autant plus satisfaits de leur travail et de leur situation qu’ils sont agressifs à l’égard des chefs d’atelier. En revanche, les chefs d’atelier sont d’autant plus satisfaits de leur situation personnelle qu’ils se montrent résignés à l’égard de leur rôle. Par ailleurs, ce sont les chefs d’atelier les plus proches dans leurs attitudes des ouvriers de production qui sont aussi les plus satisfaits.

QUESTIONS

1. La méthode suivie par Michel Crozier pour étudier les relations de pouvoir dans l’atelier a consisté à connaître les relations « affectives » entre les groupes. Cela revient à dire que, dans une organisation, les individus ont de bonnes ou de mauvaises relations les uns avec les autres en fonction de la relation de pouvoir qui les lie. Êtes-vous d’accord avec cette affirmation ? Les individus n’ont-ils pas d’abord des affinités spontanées entre eux ?

2. Un questionnaire a été passé aux ouvrières de production et aux ouvriers d’entretien.

a) Aux ouvrières on a posé entre autres les questions suivantes :

1. Quand une machine est en panne, est-ce que les ajusteurs s’arrangent pour réparer au plus vite ?

2. Est-ce que vous vous entendez bien avec votre ajusteur ?

3. Est-ce que les ajusteurs ont trop de travail, pas assez de travail ou juste ce qu’il faut ?

4. Qu’est-ce que vous pensez de la différence de salaire entre cadre de fabrication et cadre technique ?

5. Est-ce qu’à votre avis le service technique fonctionne bien ?

La première question a provoqué les réponses suivantes :

– Oui, ils font ce qu’ils peuvent	33 %
– Ça dépend, il y en a qui sont beaucoup moins serviables	55 %
– Non, ils ne font pas ce qu’ils devraient	12 %
– Sans opinion	0 %

La question : « Est-ce que vous vous entendez bien avec votre ajusteur ? » a suscité des réponses beaucoup moins tranchées ; même dans les ateliers de production, les trois quarts des ouvrières ont déclaré bien s’entendre avec leurs ajusteurs. Mais les mêmes interviewées ont exprimé leurs griefs dans les questions plus générales sur les ajusteurs. 45 % d’entre elles ont dit par exemple qu’ils n’avaient pas assez de travail, et 59 % que la différence de salaire était trop élevée ; enfin, 43 % seulement ont donné des réponses favorables sur le fonctionnement du service technique.

b) On a posé aux ouvriers d’entretien des questions sur la manière dont eux et leurs collègues s’entendaient avec les ouvrières de production. Voici les résultats :

Jugement des ouvriers d’entretien sur la façon dont eux-mêmes et leurs collègues s’entendent avec leurs ouvrières

	en ce qui les concerne	*en ce qui concerne leurs collègues*
Ça va très bien	41 %	21 %
Ça va	43 %	31 %
Ça ne va pas toujours	11 %	28 %

Pas de réponse	5 %	20 %

Comparez ces deux ensembles de questions et commentez-les. Apportent-ils des précisions à ce qui est dit plus haut des rapports entre les groupes ?

3. Complétez le schéma ci-dessous en mettant des lignes de couleurs différentes entre les groupes pour désigner :

1. les rapports hiérarchiques formels,
2. les rapports affectifs,
3. les rapports de pouvoir.

Vous les affecterez du signe > 0, ou =, ou 0 > selon que les relations sont positives, neutres, négatives.



Cas nº 5. Le cas Bolet

Une PMI familiale en modernisation

M. Bolet, P-DG de la Société Charicoup, s'inquiète des tensions qui apparaissent entre les agents de maîtrise et les cadres, traduisant sans doute une mutation de la société.

La Société Charicoup est une entreprise familiale. M. Bolet en est le fondateur ; il la dirige avec deux de ses enfants. Jean s'occupe du développement commercial, André dirige la fabrication. Ce dernier est ingénieur ; il est entré dans l'entreprise il y a cinq ans et c'est lui qui a défini et mis en place la structure actuelle (cf. organigramme, p 316).

L’entreprise fabrique du matériel pour scieries : des chemins de roulement qui amènent les billes de bois sous les scies et les présentent selon un programme de découpage. Un matériel résistant, relativement précis et automatisé ; un matériel soumis à des traitements durs, utilisé par des ouvriers de scierie n’ayant pas tellement le réflexe mécanicien.

Elle a connu une expansion rapide. Fondée il y a une quinzaine d’années, elle est passée de 20 à 200 personnes environ.

L’atelier mécanique fabrique les pièces mécaniques, la petite tôlerie. Deux ateliers de montage montent les machines qui, après essai, seront démontées en sous-ensembles pour expédition chez les clients. Chez ceux-ci, le montage sera fait par le service Montage extérieur. Ce dernier effectue également les réparations et l’entretien. L’entreprise cherche à passer avec ses clients des contrats d’entretien pour pallier les effets des utilisations assez « sauvages » du matériel.

La cellule Étude répond aux demandes des clients transmises par le service commercial. Tous les produits sont conçus selon un même principe ; mais ils doivent être adaptés aux problèmes particuliers des clients. Cette cellule a été mise en place par André Bolet. Elle est composée de jeunes ingénieurs et techniciens.

Les agents de maîtrise sont presque tous sortis du rang : « les premiers compagnons », le « noyau de départ »… Échappent à cette norme : le contremaître électricien, le contremaître de montage extérieur et un chef d’équipe de mécanique. Le chef d’atelier est, lui aussi, sorti du rang : il a été promu cadre à l’arrivée des ingénieurs de la cellule Étude.

Le directeur administratif est en place depuis deux ans. Il a remplacé le premier comptable de la société. Il a mis en place un système de comptabilité industrielle, depuis un an.

Le personnel ouvrier comporte trois couches d’ancienneté : plus de 10 ans, de 4 à 5 ans, de 2 à 3 ans. L’entreprise ne connaît pas de difficultés de recrutement. Elle est installée à quelques kilomètres d’une ville de 20 000 habitants qui a un collège d’enseignement technique et un centre de formation professionnelle accélérée.

Voir l’organigramme de l’entreprise page suivante.

Des entretiens faits au cours d'une enquête préalable ont donné cette image de l'entreprise :

– À entendre les ingénieurs et les techniciens, les agents de maîtrise sont dépassés : les délais ne sont plus tenus. « Il est impossible de dépasser un seuil de performance. » « Il faudrait mettre en place une cellule Méthodes et forcer le chef d'atelier à planifier le contrôle sur les délais. » « La maîtrise, ici, c'est sacré ! »

– Le chef d'atelier se dit débordé par les problèmes de stockage, d'expéditions, par les demandes de réparations. Il parle pas mal des « exploits » des fils Bolet, dans un sens péjoratif.

– À entendre la maîtrise, les « bureaux » interviennent pour désorganiser ; il faut souvent arrêter un travail pour faire un essai ou en passer un plus urgent. Toutes les remarques qui sont faites par les agents de maîtrise ne sont plus entendues. « Il faudrait que le Père Bolet passe plus souvent dans les ateliers » est un leitmotiv.

– De plus, l'expansion pose un problème de main-d'œuvre. Les vieux compagnons se plaignent : « On touche des jeunes qui n'ont jamais mis les pieds dans un atelier : faut tout leur apprendre. »

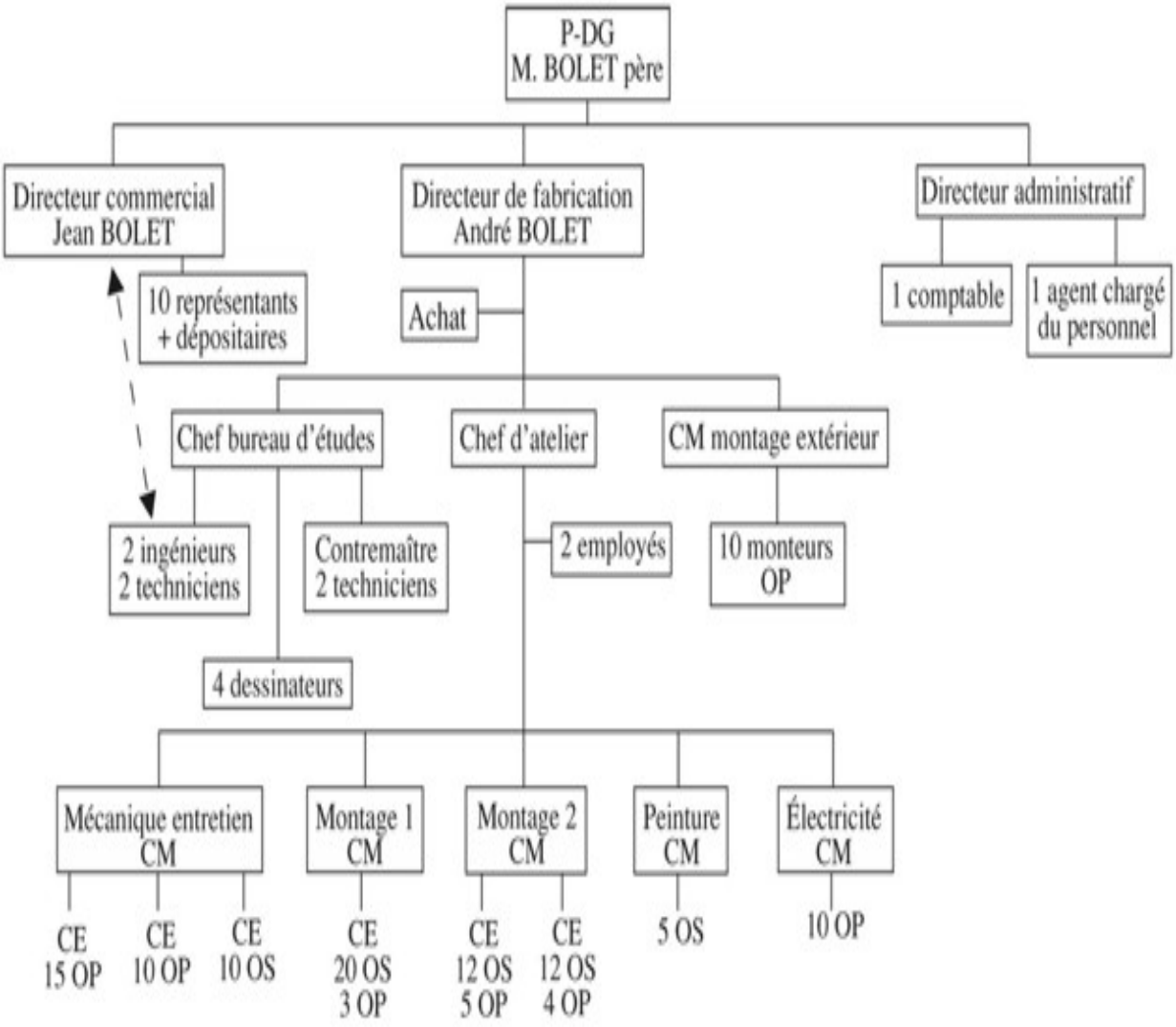
Le directeur commercial est revenu d'un voyage en Suède où il a pris connaissance d'un nouveau matériel de fabrication. Il pose la question de l'introduction de cette nouvelle machine dans l'entreprise :

– ce matériel, peu connu pour le moment, peut être pris par les concurrents ;

– il s'agit d'une machine chère, qui suppose donc un investissement important ;

– elle est beaucoup plus performante que le matériel utilisé actuellement dans l'entreprise (meilleure qualité et quantité nettement supérieure) ;

– son introduction obligera à changer la production (davantage de préparation et de planification, travail posté, etc.).



CM = contremaître
CE = chef d'équipe
OP = ouvrier professionnel
OS = ouvrier spécialisé

QUESTION

Supposons que le directeur commercial, Jean Bolet, soit convaincu de la nécessité d'acquérir cette nouvelle machine, de l'introduire dans l'entreprise et de le faire dans des délais assez rapides. À votre avis, comment va-t-il procéder ? Décrivez concrètement les démarches qu'il va entreprendre. On l'imagine à sa descente d'avion, retour de Suède. Que va-t-il faire ? Qui va-t-il chercher à rencontrer d'abord ? et par la suite ?

Cas n° 6. Le cas Secobat

L'introduction d'un système informatique dans une entreprise moyenne

Il s'agit d'une très grosse entreprise de vente aux professionnels de tous matériels concernant le second œuvre du bâtiment : plomberie, sanitaire, serrurerie, électricité, etc. En tout, plus de 20 000 articles. L'entreprise est divisée en un siège social et un magasin central occupant environ 800 personnes, plus une centaine d'agences réparties sur toute la France, comptant chacune entre 5 et 20 personnes. Au total, plus de 2 000 salariés. C'est une société anonyme dont le capital est détenu quasi exclusivement par des membres de la famille B… Le fondateur s'est retiré il y a quelques années. Un membre de la famille lui a succédé pendant quelques années, mais, devant son incompétence, celle-ci a élu un P-DG non membre de la famille. Actuellement, seul le directeur financier, M. Y…, est membre de la famille. Certains directeurs d'agence en sont proches, ayant été récemment rachetés par l'entreprise qui a cherché une implantation sur toute la France.

LE PROJET

Un projet de Système interactif d'aide à la décision (SIAD) est soumis par le directeur commercial, M. X…, au comité de direction. Il répond à des problèmes concrets de gestion : planification des ventes, choix des investissements, des achats, études de marché, problèmes de transport, gestion budgétaire, etc. Il doit permettre une meilleure définition des objectifs commerciaux et de leur contrôle, à tous les horizons et niveaux de gestion.

Ces objectifs constituent les éléments de base du volet ressource des plans et budgets de l'entreprise élaborés par le directeur financier (M. Y…). La définition des objectifs commerciaux fait donc intervenir les responsables des agences et, indirectement, leurs adjoints, les attachés de gestion, les cadres commerciaux, MM. X… et Y…, enfin le directeur général. Ajoutons que le type d'organisation décrit se rencontre fréquemment dans les entreprises commerciales et que la clarification des procédures de

planification est un souci actuel de leurs directions. À ce titre, le cas que nous présentons est certainement généralisable à d'autres entreprises françaises.

L'aspect interactif du SIAD doit permettre :

– au niveau de la définition des objectifs, de tester certaines hypothèses d'évolution des marchés réels et potentiels à tous les niveaux et d'en mesurer les conséquences sur les résultats commerciaux de l'ensemble de l'entreprise ;

– au niveau du contrôle, d'expliquer les écarts entre réalisations et objectifs en consultant rapidement la base de données aux différents niveaux d'agrégats et suivant les différentes variables.

Le système de gestion retenu repose sur des méthodes simples et classiques. La richesse des informations tant internes qu'externes que contient la base de données et la souplesse d'utilisation de l'information, due à son aspect interactif, permettent de compenser l'imprécision des procédures de gestion commerciale et, par conséquent, de lever en partie le « flou » derrière lequel les services commerciaux de l'entreprise en question avaient l'habitude de se retrancher.

Concrètement, il a été utilisé sous tous ses aspects, à titre expérimental, à l'occasion d'une session de préparation du budget dans certaines agences. Après une mise au point définitive, sa généralisation à toute l'entreprise fut décidée. Une circulaire de la direction informait tous les directeurs d'agence que, désormais, ils auraient à remplir des bordereaux mensuels et à les envoyer au siège. Celui-ci les leur restituerait sous forme de listings donnant une masse d'informations leur permettant d'orienter leur action commerciale et de gestion. Des cadres du siège allèrent expliquer à ces directeurs l'intérêt de cette nouvelle procédure pour la qualité de leur travail et pour l'entreprise. Ils répondaient aux questions et donnaient des précisions sur le mode d'emploi. Après quoi, le système des bordereaux commencerait à fonctionner.

LES ACTEURS ET LEURS ENJEUX

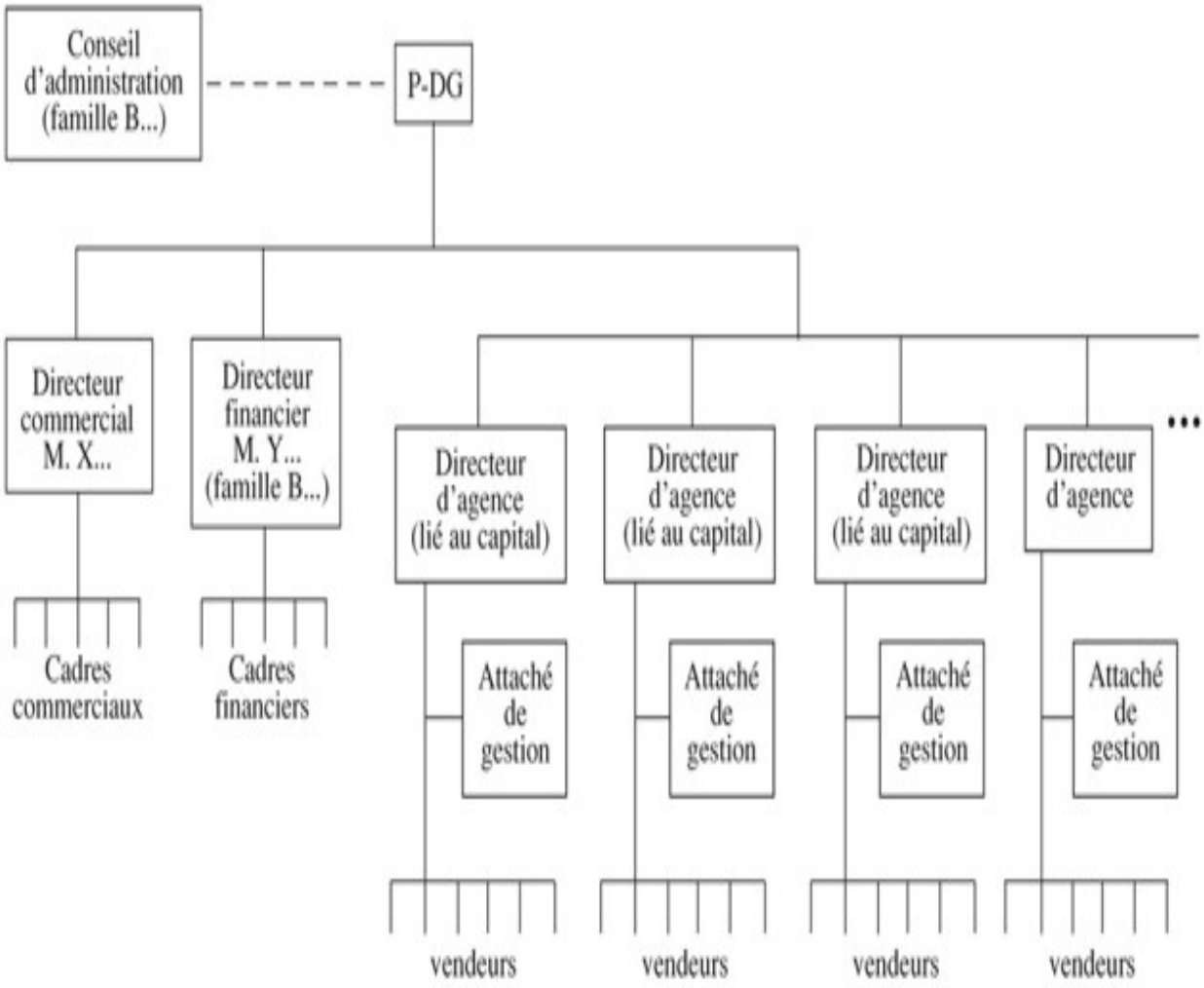
En partant des acteurs (cf. organigramme ci-contre), on voit que les individus ou les groupes directement concernés sont :

a) M. X… et certains cadres commerciaux du siège. Leur objectif est de définir une politique commerciale plus ambitieuse et, pour cela, d'appliquer des méthodes de gestion commerciale plus rigoureuses nécessitant l'appui de l'outil informatique. Leurs moyens consistent à démontrer, par des exemples d'application de telles méthodes, au directeur général et aux directeurs d'agence, la possibilité d'une telle politique.

b) Le directeur financier, M. Y… Son objectif consiste, dans une conjoncture économique difficile, à équilibrer ses comptes d'exploitation ; limité dans ses connaissances en gestion commerciale et inquiet des méthodes proposées par M. X…, il craint une politique commerciale ambitieuse. Ses moyens consistent en particulier à user de sa situation d'actionnaire pour influencer le directeur général, ou de sa situation hiérarchique élevée dans la structure opérationnelle pour faire pression sur les directeurs d'agence.

c) Un bon nombre de cadres du siège rejettent le système, connaissant mal l'origine de l'information et les modèles utilisés par le système. Beaucoup plus que la précision des objectifs (« en matière de gestion commerciale, l'expérience suffit »), l'important pour eux est d'avoir les moyens de justification vis-à-vis de leurs supérieurs, de la direction générale et surtout vis-à-vis des responsables d'agence chargés de définir les actions pour les réaliser. Cette relation est particulièrement importante. De plus, les cadres du siège sont divisés entre « clients » de M. X… et les autres. Aux tensions dues au SIAD, vient se superposer cet autre type de conflit. Il y a, parmi les cadres du siège, plusieurs acteurs.

Organigramme simplifié de l'entreprise Secobat



d) Les directeurs d'agence. Ils doivent définir les programmes d'action devant conduire à la réalisation des objectifs et en sont responsables devant la direction générale. La plupart de ceux-ci, anciens dans la maison, montés par le rang, ou anciens petits patrons rachetés par l'entreprise, liés ou alliés à la famille propriétaire majoritaire des actions (M. Y… en est le membre présent dans l'entreprise), ne souhaitent pas un changement qui aboutirait à plus de précision dans la définition et le contrôle des objectifs. Pour eux, le commercial, c'est l'intuition, le flair. Ils cherchent donc à conserver leur indépendance relative, éviter les contrôles trop serrés. Leur pratique de la fonction leur permet d'avoir de « bons » résultats.

e) D'autres directeurs, moins nombreux, et surtout les attachés de gestion, jeunes cadres commerciaux adjoints aux directeurs d'agence, ont une

position plus favorable au SIAD. Ils s'appuient sur une stratégie commerciale plus « scientifique », c'est-à-dire reposant sur les techniques modernes du marketing, et critiquent la gestion commerciale « pifométrique » de leurs anciens. Leurs objectifs sont plus ou moins ambitieux, car ils ne veulent pas trop de contrôles, mais ils souhaitent davantage de précision, car ils doivent se fixer des objectifs à partir d'un agrégat de 20 000 articles différents, agrégat à résumer en un ensemble de dix chiffres. Jusqu'ici, ils ont donné des objectifs « tirés dans un chapeau » et se sont débrouillés, faisant leur calcul à part. Leur souhait de précision les met en conflit avec leurs directeurs, auxquels ils ne le manifestent pas trop pour des raisons stratégiques évidentes, étant, de plus, assez isolés dans les agences réparties à travers toute la France et ne communiquant pas entre elles.

f) Les vendeurs (dans cette action) sont soumis aux opinions opposées de leurs directeurs d'agence et de leurs attachés de gestion. Ils ne feront guère entendre leurs voix et seront peu consultés. Chaque camp essaiera de les faire parler à son profit sans que l'on sache trop leur préférence.

g) La direction générale préfère la nouvelle orientation, mais elle ne détient pas le capital de la société, est donc minoritaire au conseil d'administration face à la famille, représentée par M. Y…

Le Système d'information d'aide à la décision, proposé par M. X…, devient ainsi un enjeu dans les stratégies de groupes. Au-delà du conflit de pouvoir auquel il est tentant de s'arrêter, il faut comprendre sur quel type d'équilibre repose l'ensemble.

Le système d'action concret

Quel est l'enjeu du conflit ? En termes d'objectifs, il s'agit du choix d'une politique commerciale précise et donc de l'abandon de la stratégie traditionnelle empirique. Or, jusqu'ici, l'équilibre du système est assuré à partir de cette stratégie empirique. Les directeurs d'agence se donnaient des objectifs ambitieux qui leur permettaient de briller aux yeux de la direction générale. S'ils n'arrivaient pas à les atteindre, ils invoquaient la crise toujours latente dans le secteur économique concerné ; de plus, ces objectifs « tirés dans un chapeau » n'avaient guère de sens en termes d'activité

commerciale : ils étaient calculés seulement à des niveaux très globaux et en francs courants. D'année en année, les volumes avaient tendance à baisser, mais les bénéfices se faisaient grâce à l'inflation et à la hausse des prix.

Pour les cadres du siège, l'échec des objectifs commerciaux des directeurs d'agence n'était pas financièrement significatif.

Tout le système d'action se fait donc autour du flou : flou de la définition des objectifs, flou dans l'origine des bénéfices, flou des rapports entre acteurs où la notion de gestion rigoureuse est bannie car elle comporte trop de risques. Si le SIAD est introduit, un nouvel équilibre ne peut se faire que par pression de la direction générale sur les directeurs d'agence. Ceux-ci, ayant besoin de davantage de moyens, se tournent vers la direction financière et vers les cadres du siège pour les obtenir, mais ils renforcent le contrôle de la direction générale, conseillée par M. Y…

Ils seront soumis à davantage de pressions de la direction générale, des services financiers, eux-mêmes contrôlés par M. Y…

Une politique commerciale plus floue impose moins de contrôle et moins de perte d'indépendance ; de plus, le risque d'échec est faible, au moins dans le cadre de cette gestion laxiste. Dans ces conditions, il y a fort à parier que le SIAD ne serve jamais à grand-chose…

Là-dessus, naturellement, se greffe le conflit avec les « anciens » du siège face aux « nouveaux » qui ont les dents longues. En apparence, le conflit qui va éclater pourrait se ramener à ce schéma : un membre de la famille, cherchant à s'affirmer au sein du conseil d'administration, s'oppose aux réformes de ses adversaires présumés, qui sont ses rivaux, M. X… et le directeur général en particulier. Les cadres, surtout ceux du siège, se rangent en deux groupes antagonistes ; mais la majorité d'entre eux est attentiste et compte les points, décidée à se rallier au vainqueur. Ce sera celui des deux qui contrôlera au mieux les zones d'incertitude de son adversaire.

Une autre lecture des conflits fait apparaître que le vainqueur est d'abord celui qui a compris le fonctionnement réel de l'entreprise, c'est-à-dire le système d'action concret. Ici, un certain type de rationalité du commercial et de la gestion s'articule autour de la notion de « flou ».

Dans le conflit, le clivage se fera autour de la défense d'un type de relation privilégiée entre cadres du siège et directeurs d'agence pour garder ce mode de gestion, cette rationalité commerciale et financière.

RÉSULTATS

Il faut partir du choix entre les politiques commerciales possibles, chacune de ces politiques entraînant des contraintes fort différentes pour les acteurs. Choisir un système informatique du type SIAD, c'est renforcer un système de contraintes et de contrôle non pas du type de l'informatique classique, mais par le renforcement du pouvoir des acteurs en situation d'experts. Le SIAD s'inscrit certes dans la rationalité de l'entreprise, mais il est loin d'être le seul choix possible. Cette rationalité aurait pu être assurée :

– *primo*, par le statu quo, qui assure un développement limité mais apparemment sûr,

– *secundo*, par les méthodes traditionnelles de meilleure définition des objectifs, d'étude de marché et de formation des vendeurs,

– *tertio*, par l'informatique classique,

– *quarto*, enfin, par l'introduction du SIAD.

Du point de vue du directeur commercial, M. X…, il n'est pas sûr que son choix du SIAD soit déterminé par les coûts et les avantages de celui-ci du point de vue de la maximisation de son propre pouvoir, mais c'est la solution qui lui apparaît la plus sûre à la fois pour la sauvegarde de son influence et pour la réussite économique de l'entreprise.

Or, s'il s'arrête à son conflit personnel de rivalité de pouvoir avec M. Y…, le directeur financier, il risque l'échec car il minimise l'enjeu de contrôle que représente le SIAD pour l'ensemble de l'entreprise. L'outil informatique ici n'apparaît pas seulement comme le renforcement du jeu d'un acteur (ce n'est déjà plus le groupe informatique lui-même, ce n'est pas seulement M. X…), mais comme un instrument renforçant un système d'action ou le déstructurant. S'il est vrai qu'un certain nombre de cadres du siège refusaient le SIAD pour un recours à l'expérience (« en matière de gestion commerciale, l'expérience suffit »), on peut faire l'hypothèse que la caractéristique du système d'action concret est la régulation de l'ensemble des relations entre acteurs par ce recours à l'expérience. Celui-ci permet un jeu entre les différents acteurs où, en particulier, directeurs d'agence et cadres du siège travaillent à l'abri d'un contrôle trop tatillon. Les jeunes attachés de gestion des agences, désireux de faire plus rapidement leurs preuves et de s'émanciper de la tutelle des anciens, soutiennent un projet de contrôle plus rigoureux, mais eux aussi craignent un peu l'aventure. Il

faudrait approfondir le type de liaison, directeurs d'agence, cadres de siège, attachés de gestion, pour vérifier la validité de ce que nous présentons ici comme une hypothèse explicative des résistances au SIAD.

QUESTIONS

1. Peut-on prévoir ce qui va se passer ? Quels scénarios possibles ? Que faut-il faire – ou qu'aurait-il fallu faire – pour mieux faire accepter le SIAD ?

2. Peut-on proposer un modèle de démarche concrète lorsque des changements de ce type sont à introduire dans une entreprise ?



Cas n° 7. Le cas Peugeot

Voitures et wagons : un problème technique apparemment simple

Le sujet proposé par la Société Peugeot aux étudiants de l'École des mines de Paris, en 1969, concernait l'expédition de voitures par voie ferrée depuis l'usine de production vers les différents concessionnaires. Quelque temps auparavant l'expédition avait été source de grands désordres dans l'entreprise : du fait d'une pénurie imprévue de wagons, il n'avait pas été possible d'expédier la totalité des voitures demandées. Cela avait suscité des récriminations du réseau commercial, qui avait perdu des clients, ainsi que des responsables de l'usine de production, qui voyaient s'accumuler sous leurs yeux un énorme stock de voitures.

La proposition de la direction générale de confier l'étude de cette question à des élèves venait à point, car chacun redoutait que la situation se reproduise, compte tenu du délai de dix-huit mois nécessaire pour commander de nouveaux wagons.

LE PROBLÈME

L'organisation des expéditions était simple. Les voitures sortant de l'usine de Sochaux étaient d'abord stockées, puis chargées par le Magasin général

voitures, service responsable des expéditions (appelé MGV par la suite), et acheminées alors vers leur destination par la SNCF. Pour composer ces chargements, le MGV recevait quotidiennement des ordres d'expédition (telle voiture pour tel concessionnaire) de la direction commerciale, située à Paris, mais il se plaignait souvent de ne pas avoir assez de wagons pour satisfaire les demandes commerciales. Les wagons étaient la propriété de GEFCO, filiale de la Société Peugeot.

Arrivés sur place, les élèves constatent que le responsable du MGV était prisonnier d'un phénomène apparemment paradoxal, qui le faisait parfois considérer comme un mauvais gestionnaire par les services centraux parisiens : alors qu'il demandait à GEFCO d'acheter des wagons supplémentaires, il se plaignait aussi de devoir faire face tous les lundis et mardis à un tel excédent de wagons vides que la circulation sur l'embranchement ferré de l'usine était devenue difficile, au point de retarder les opérations de chargement.

En fait, la cause de ce phénomène était simple : la Société Peugeot ne travaillait que 5 jours par semaine, alors que la SNCF fonctionnait en continu. Les wagons vides s'accumulaient donc à l'usine le samedi et le dimanche.

Le responsable du MGV avait imaginé des solutions simples de nature à améliorer cette situation :

– privilégier en début de semaine les destinataires donnant lieu à une rotation rapide des wagons (2 à 3 jours) ; ainsi, les wagons vides reviendraient en plus grand nombre les mercredis et les jeudis, jours où ils faisaient défaut ;

– servir de préférence en fin de semaine les destinations lointaines (plus de 4 jours de temps de rotation), de sorte que les wagons roulent les week-ends au lieu de s'accumuler à Sochaux.

Cette proposition, transmise par la voie hiérarchique, s'était perdue dans les différents méandres de l'entreprise. La direction commerciale était, en particulier, fort peu disposée à modifier sa logique d'affectation des voitures aux concessionnaires pour tenir compte des seuls souhaits du MGV, petit service de 30 personnes perdu dans l'anonymat d'une usine de 30 000 personnes.

DÉCOUVERTE D'UNE SOLUTION…

Le responsable du MGV ne manque évidemment pas de faire part de son dépit aux élèves des Mines. Ceux-ci se mettent alors dans l'esprit de lui rendre service et sont effectivement amenés à lui donner raison lorsqu'ils se sont penchés sur le problème.

Nous n'entrerons pas dans le détail de la solution qu'ils proposent, après deux mois de tâtonnements. Il suffit de dire qu'elle repose sur une donnée de base : le fait que la durée de rotation des wagons était constante à destination donnée, autrement dit qu'un trajet Sochaux-Paris-Sochaux demandait toujours 2 jours et Sochaux-Varsovie-Sochaux toujours 10 jours. Les élèves regroupent alors les gares de destination des voitures en catégories selon cette durée fixe de rotation, et élaborent un tableau des flux de voitures à expédier selon le jour de la semaine et la catégorie de gare, tableau dont nous donnons page 331 une version simplifiée[3] avec, en regard, l'ancien tableau d'expédition pour comparaison.

… LOGIQUEMENT IRRÉFUTABLE

Par rapport à l'ancien modèle, le nouveau tableau présente un avantage majeur, mais aussi des inconvénients :

L'avantage est, bien entendu, d'ordre économique : les calculs montrent qu'en appliquant le modèle proposé on peut effectuer un même nombre d'expéditions avec un parc de wagons de 15 % inférieur, soit une économie de 13 millions de F de l'époque.

Inconvénient pour le MGV : son travail est perturbé, puisque, au lieu d'expédier (cf. ci-contre, tableau de gauche), un « total journalier » constant de 1 411 voitures, il doit expédier un total variant de 1 000 à 1 800 par jour.

Inconvénient pour la direction commerciale : le modèle rend impossible une politique à laquelle elle était attachée, qui consistait à observer une égalité de traitement rigoureuse entre les diverses régions de France en desservant avec la même régularité chaque groupe de destinations (cf. ci-contre, tableau de gauche), régularité qui n'est plus observée avec le nouveau modèle (cf. ci-contre, tableau de droite).

Les élèves entament un dialogue avec les intéressés. Le MGV admet rapidement qu'il peut supporter cette variation de charge de travail – variation dont l'amplitude pouvait d'ailleurs être réduite grâce à une retouche du programme informatique conçu par les élèves. Quant à la direction commerciale, pour savoir si elle risque d'être taxée de

« favoritisme » par les concessionnaires, les élèves effectuent plusieurs visites dans le réseau. Ils peuvent alors montrer que les concessionnaires, qui, de toute façon, ne recevaient en moyenne que deux livraisons par semaine, sont peu sensibles à ce principe de régularité des expéditions. De plus, là aussi, l'irrégularité peut être réduite par une retouche du programme informatique.

Arrivés à ce stade, les élèves sont en droit d'escompter le triomphe de leur modèle. Il atteint le but fixé au départ : permettre d'expédier autant de voitures avec moins de wagons, et ils ont répondu à toutes les objections. En outre, un élément psychologique joue en sa faveur : il a été élaboré grâce à une méthode de calcul nouvelle et très sophistiquée, à la pointe de l'informatique de gestion et des méthodes de gestion les plus modernes.

Et le succès est en effet complet puisque la Société Peugeot décide de mettre en œuvre le modèle des étudiants, en demandant, pour cette phase de passage à l'acte, l'aide des chercheurs qui les ont assistés. Un début d'application a effectivement eu lieu.

Ancien tableau d'expédition

Jours / Groupes	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Total par groupes
I	300	300	300	300	300	1 500
II	434	434	434	434	434	2 170
III	642	642	642	642	642	3 210
IV	35	35	35	35	35	175
Total journalier expédié	1 411	1 411	1 411	1 411	1 411	

politique d'expédition traditionelle

Tableau des flux de voitures à expédier

	Lu	Ma	Me	Je	Ve
I	400	400	340	0	360
II	600	600	0	440	530
III	800	300	800	510	800
IV	0	25	50	50	50
Total journalier expédié	1 800	1 325	1 190	1 000	1 740

politique découlant de la méthode des élèves

…ET SON ÉCHEC FINAL

Apparaît alors un adversaire acharné : la direction commerciale. À l'aide d'arguments qui semblent marqués parfois de la plus condamnable mauvaise foi, elle se bat pour un retour au statu quo. Elle est aidée en cela par l'opposition la plus déterminée de GEFCO, qui avait mené une politique d'achats de wagons tout à fait contraire à celle qui avait motivé le démarrage de l'étude, et par un revirement progressif du MGV.

Les arguments de la direction commerciale reposent sur la perturbation apportée à la bonne gestion et au contrôle des stocks de voitures dans tout le

réseau commercial.

Jusqu'à l'étude, le système a fonctionné sur les principes suivants :

Les voitures expédiées chez les concessionnaires n'étant réglées par ces derniers que lorsque les clients viennent les chercher, le stock des concessionnaires est à la charge de Peugeot. L'importance des sommes en jeu, la tentation que peuvent avoir certains concessionnaires de retarder leurs règlements, améliorant ainsi leur trésorerie, ont incité la direction générale à faire mettre en place un système de contrôle.

L'évaluation des stocks de concessionnaires est faite de la manière suivante : les expéditeurs envoient chaque soir à Paris la liste des voitures envoyées dans la journée ; cette information est retransmise par un système informatique aux directions régionales le lendemain matin. De même, lorsque les directions régionales sont réglées par les concessionnaires, elles avisent la direction commerciale par le même système informatique.

La direction commerciale a donc un état permanent des stocks des directions régionales, et, de même, les directions régionales sont informées sur les stocks des concessionnaires. Ce système ne permet pas toutefois d'avoir une connaissance exacte de la liste des voitures réellement présentes chez les concessionnaires, puisque les dates d'arrivée ne sont pas relevées. Pour estimer ces dates d'arrivée, l'hypothèse d'un délai d'acheminement uniforme de 48 heures a été retenue, ce qui peut être faux pour deux raisons essentielles : d'une part, pour plusieurs destinations la durée d'acheminement est différente de 48 heures ; d'autre part, il peut arriver que des transitaires qui déchargeaient les wagons à la gare ne livrent pas les concessionnaires le jour même.

Malgré tout, cet état des stocks, mis au point par un organisme extérieur, est un des aspects essentiels de tout le système de contrôle : le stock de chaque direction régionale ne doit pas dépasser un certain seuil, fonction du marché. Lorsque le seuil est atteint, il est prévu que la direction commerciale n'attribue plus de voitures à la direction régionale, qui est donc incitée de cette façon à contrôler de près ses concessionnaires pour qu'ils effectuent leurs règlements au plus vite.

L'irrégularité des expéditions, liée à la nouvelle politique proposée et mise en partie en application, a complètement perturbé le système, qui devient difficilement utilisable : si une expédition importante vers une direction régionale fait dépasser le seuil permis, la direction commerciale avise les

directions régionales, qui relancent aussitôt les concessionnaires ; il peut alors se trouver, du fait de l'écart entre temps d'acheminement théorique et durée effective, qu'au moment où le seuil est dépassé les concessionnaires aient très peu de voitures ; ces derniers ne comprennent pas alors pourquoi ils sont rappelés à l'ordre pour un stock excessif alors qu'ils attendent leur livraison. Ces difficultés provoquent une certaine tension dans le réseau.

Un autre problème important apparut rapidement. Les expéditeurs du MGV, n'appartenant pas à la direction commerciale, ne sont pas en contact avec les concessionnaires ni avec les directions régionales : ils suscitent ainsi, malgré eux, un mécontentement des directions régionales. Il arrive en effet qu'en milieu de semaine les expéditions soient très inégalement réparties entre les directions régionales : pour certaines, les expéditions des trois premiers jours de la semaine correspondent à 30 % des demandes hebdomadaires, pour d'autres à 70 %. Les premières, qui sont informées par le système de suivi des stocks, s'estiment défavorisées. En effet, les responsables de l'expédition font leurs affectations zone-concessionnaire à partir de la liste alphabétique des concessionnaires : l'utilisation permanente d'une telle liste constitue en fait un système de priorité, ce qui a pour conséquence de servir souvent en retard les mêmes directions régionales.

Les arguments des principaux acteurs furent mis en avant au cours des trois années pendant lesquelles la méthode, approuvée par tous au démarrage et qui connut une phase de mise en application, fut progressivement abandonnée. Il y eut des affrontements extrêmement durs. Les relations entre l'entreprise et l'équipe de chercheurs cessèrent.

Les chercheurs, voulant alors prendre du recul pour décortiquer la logique de ces événements, analysèrent le phénomène de près. Ils furent amenés à conclure que, contrairement aux apparences, toutes ces péripéties étaient d'une profonde logique.

Les séminaires étudiants

Cette logique est confirmée spectaculairement lorsque les étudiants d'autres groupes ou promotions de l'École des mines de Paris et de l'École polytechnique, réunis en séminaire, revivent ces événements.

Ces séminaires réunissant une douzaine d'étudiants durent cinq jours. Pendant les trois premiers, les élèves résolvent ensemble le problème de l'organisation des expéditions, tel qu'il avait été posé la première fois.

Pendant les deux jours suivants, chaque élève, par groupe de trois, se voit attribuer l'une des fonctions ayant joué un rôle important dans l'étude réelle : direction générale, direction commerciale, GEFCO, MGV, chercheurs.

Des réunions sont organisées au cours desquelles les différents problèmes posés par l'application du modèle sont examinés par les différents « responsables » : ces réunions correspondent à des phases importantes de l'étude réelle : des documents sont distribués aux élèves, qui les étudient pendant une heure environ avant chaque réunion. La plupart de ces documents sont ceux qui ont été produits lors de l'étude.

Les résultats sont spectaculaires :

– Sans que les animateurs ne leur imposent de solution, les élèves retrouvent toujours, à la fin des trois premiers jours, la même solution mathématique que la première fois.

– Les réunions de jeux de rôles entre les élèves au cours des deux derniers jours aboutissent aux mêmes conflits entre acteurs et au même rejet de la solution initiale, alors que ce sont ces élèves qui, ensemble, l'ont élaborée lors des trois premiers jours.

– On peut ajouter que, lors de la présentation globale du cas, au début du séminaire, les élèves ont tendance à ironiser sur le compte des dirigeants de Peugeot, qui ont été incapables d'appliquer la « bonne » solution. Trois jours après, les mêmes étudiants refont exactement la même chose.

QUESTIONS

1. Reconstituez le raisonnement des principaux protagonistes et les raisons de l'attitude de la direction commerciale et du GEFCO, celles du revirement du MGV et l'attitude de la direction générale.

2. Quelle méthode utilisez-vous pour y parvenir ?

3. Quelle solution préconiser pour la mise en place de la nouvelle méthode ?



Cas nº 8. TM + X

Une fusion-absorption difficile

UNE ENTREPRISE FAMILIALE EN EXPANSION : TM DE 1945 À 1970

TM a été fondée à la fin de la Seconde Guerre mondiale, pour transformer les matières plastiques grâce à l'utilisation des moules et des presses à injecter. Si l'idée n'est pas absolument nouvelle, le marché des matières plastiques apparaît très vaste car celles-ci vont remplacer les matériaux traditionnels (verre, caoutchouc, métaux). Quatre associés d'une même famille dont le dynamique fondateur, nommé gérant de la SARL, mettent en commun un petit capital familial pour créer une entreprise qui aura deux activités : une de confection, adaptation, réparation de moules ; l'autre de transformation de matières plastiques, produisant des objets divers d'abord, puis se spécialisant progressivement dans des produits pharmaceutiques (seringues en nylon par exemple).

L'entreprise démarre en 1945 avec 5 salariés. Ils seront 50 en 1953, 100 en 1956, 200 en 1965. Au début, la technique est mal maîtrisée : en 1946, on ne sait pas encore bien travailler le nylon. Les producteurs cherchent à rendre les matières premières utilisables par les clients transformateurs. Il naîtra une relation de collaboration technique entre les fournisseurs et TM, qui restera une constante de la vie de l'entreprise.

Les premiers ouvriers sur le terrain forgent peu à peu leur propre qualification et la mettent en œuvre. Ce sont eux qui, en « bricolant », créent et détiennent le capital technique de départ. Un ingénieur, extérieur à l'entreprise, apporte conseils techniques et nouvelles diverses sur le fonctionnement d'autres sociétés. Les relations externes, commerciales entre autres, sont l'affaire du jeune et bouillant fondateur de l'usine, M. A…

Dès le démarrage, TM prend l'option de la technicité : au cours de ces vingt-cinq années, la production tend à une sophistication croissante qui implique une organisation plus structurée, avec en particulier de nombreux contrôles internes.

TM adopte une position de sous-traitance, fabriquant des articles d'une grande diversité, sans avoir de réseaux de distribution. Ce sont ses donneurs d'ordre qui prennent le risque commercial. De cette dépendance résulte peut-être une fragilité. En effet, si le taux d'enregistrement de commandes faiblit, TM n'est pas organisée pour compenser la diminution de son activité par une

activité qui lui soit propre. Cette dépendance était acceptable dans le contexte industriel globalement expansionniste de la période d'après-guerre. De fait, il va de pair avec une croissance importance quoique irrégulière. Elle sera financée par des prêts bancaires ou des sociétés de développement. L'histoire de TM, au cours de ces vingt-cinq premières années, est marquée de périodes « creuses » provoquées par des chutes brutales du carnet de commandes, qui marquent les hommes. À cela s'ajoutent des transferts et agrandissements fréquents.

L'organisation est de type pyramidal. La direction est assurée par des membres de la famille, dont le directeur technique, qui délaisse l'armée de métier au profit de l'entreprise. Au niveau hiérarchique directement inférieur, l'encadrement est assuré par des techniciens arrivés par une promotion interne, du fait d'une haute technicité, enrichie au fil des ans de leur capacité d'adaptation et de leur capacité à chercher et à mettre en œuvre les techniques nouvelles. Dans ce type d'organisation, on voit l'ascension des ouvriers (parmi les pionniers) aux niveaux maîtrise puis, après 1968, chefs d'atelier ou de service. Le type dominant est l'autodidacte. L'organisation produit des « ingénieurs maison » qui amènent et gèrent une bonne part de l'innovation. Producteurs et techniciens s'informent en utilisant des réseaux de concurrence (« on se donnait des tuyaux »), ou en visitant des foires. Dans l'usine, l'information sur les techniques et les méthodes est de type ascendant. La liaison avec la direction est continue (« on voyait le patron au moins trois fois par jour »). Ces autodidactes sont des novateurs et des créateurs : au même titre qu'une poignée d'autres techniciens répartis dans des entreprises de transformation des matières plastiques (régions oyonnaxienne, lyonnaise, parisienne ou marseillaise), ils inventent progressivement une technologie qui n'existait pas. Leur rapport au travail a des points communs avec celui de l'artisan, voire de l'artiste (« P…, c'était un sorcier, il faisait des réglages ahurissants, il avait tout dans la tête, il savait pourquoi les défauts apparaissaient… »), ce qui va parfois jusqu'à garder le secret sur leur tour de main.

Ils apprécient que le patron soit « un homme qui veut toujours aller de l'avant », ne mettant pas un instant en doute sa légitimité. Ils trouvent dommageable l'esprit conservateur du directeur de production, lui reprochant un comportement visant à faire durer les machines. Eux-mêmes ont une autre vision : ils utiliseraient plus volontiers des presses qu'ils jugent

plus performantes. Ils diront : « Il fallait longuement convaincre pour obtenir des investissements. »

En résumé, de 1944 à 1970, TM se présente comme une entreprise expansionniste. Elle est dirigée par une famille, dont la politique est industrielle plutôt que de défense du capital (on ne se trouve pas face à une politique de rentier). À partir de 1968, cependant, on sent un « essoufflement ».

LA FUSION-ABSORPTION : TM + X, DE 1970 À NOS JOURS

Dès 1967, l'entreprise semble avoir des difficultés à intégrer sa propre expansion. De plus, elle est en proie à une forte concurrence et a des problèmes de trésorerie, liés à des questions de rentabilité. Si le carnet de commandes demeure à un très haut niveau, l'entreprise ne peut plus tenir ses délais. Elle coupe des séries rentables pour pouvoir passer un peu de toutes les commandes. Résultats : perte d'heures de production avant d'arriver au bon réglage, perte également de matière première, perte d'énergie humaine, apparition de tensions et de conflits internes… Dirigeants et encadrement ont des difficultés à résoudre tous les problèmes quotidiens et, *a fortiori*, à programmer l'avenir proche.

Un fournisseur va prendre une participation au capital de TM et y investit. L'encadrement de TM voit l'opération comme une stratégie de survie pour l'entreprise. On entre alors dans une phase d'expansion accélérée, faisant apparaître des processus d'adhésion et de résistances aux changements, lesquels vont se superposer les uns aux autres (changements technologiques, sociologiques, organisationnels).

La fusion-absorption est progressive et évolutive. L'apport financier, faible au départ, croît au fil des ans avec les investissements importants du groupe X…, qui a la majorité du capital en 1975. Deux ans après, il en rétrocède une partie à un deuxième groupe international, le groupe Z…

Cette fusion-absorption ne provoque pas de licenciements mais, au contraire, une forte embauche. Les mêmes fonctions existent toujours (celui qui était en mécanique y est toujours), certaines tâches se sont élargies. Des techniciens assument alors des fonctions de gestion, de prévision, alliées à celles de commandement. L'usine s'agrandit, les bâtiments séparent les productions de types différents. L'une des productions nouvelles, par

exemple, nécessite l'emploi de technologies sophistiquées et des conditions de fabrication particulières en salles blanches, introduisant des contraintes particulières de conditions de travail.

TM embauche massivement, surtout des ouvrières jeunes, non qualifiées, avec un taux de rotation très élevé, beaucoup d'intérimaires. Rien que pour la nouvelle production, l'effectif passe de 5 personnes en 1970 à 800 en 1977.

L'entreprise se développant très rapidement, l'organisation interne subit plusieurs transformations, obligeant son personnel à des habitudes nouvelles de formalisations. Il se crée un comité de gestion (incluant des dirigeants de l'intérieur et de l'extérieur, faisant partie du groupe industriel) et un comité de direction.

Les « anciens » de l'entreprise disent qu'ils ne savent plus « qui est le patron », alors qu'ils avaient l'habitude d'une direction tangible et proche et que leurs normes incluent le lien avec un patron-décideur. Paradoxalement, les mêmes parlent d'indépendance sauvegardée au moment où l'on assiste à un éloignement des centres de décision qui sortent de l'entreprise pour les choix de politique (investissements notamment). Or ceux-ci donnent une image incertaine de l'avenir (exemple : on construit un bâtiment qui reste inemployé pendant plusieurs années).

Par ailleurs, si l'on regarde l'évolution de la structure de l'organisation, au niveau de l'encadrement, on remarque que les postes de direction sont presque tous confiés à des cadres provenant du groupe auquel TM est rattachée. Les nouveaux venus ont des diplômes d'ingénieur (chimistes, polytechniciens, etc.). Ils ont une attitude condescendante à l'égard des habitudes de l'ex-entreprise familiale. Le directeur technique, membre de la famille TM, est remplacé par un directeur industriel.

Celui-ci fait embaucher deux de ses anciens collaborateurs, qui prennent la responsabilité, l'un des services approvisionnement et logistique, l'autre des productions. Seul le fondateur de l'entreprise reste en place, au poste de directeur général (en même temps que de celui de P-DG).

Avec le développement de l'entreprise filiale, on assiste à une montée de la syndicalisation. Celle-ci est apparemment liée à un mouvement de défense des intérêts : « on est entré dans le groupe X…, on s'est demandé ce qu'on allait devenir », même si la relation entre syndiqués de TM et syndiqués du groupe X… reste faible, entre autres parce que TM appartient à la branche

« transformation des matières plastiques », alors que le groupe X… ressortit à la chimie. Les conventions collectives sont différentes.

TMX, UNE ENTREPRISE EN CRISE

Le malaise ressenti dans le personnel, au cours de la période qui suit 1970, est tel qu'il déclenche une enquête interne. Il en ressort l'impression que l'usine est « coupée en deux », une partie se tournant du côté de TM-traditionnelle, l'autre s'organisant autour de TM-nouvelles productions. Tout se passe comme si deux clans cherchaient à prendre le pouvoir ou à le garder en valorisant chacun un type de production. Deux leaders s'affrontent quotidiennement : M. A…, directeur général (P-DG), et M. D…, le directeur industriel. Les tensions, voire les conflits ouverts, sont si fréquents que d'aucuns déclarent : « on n'arrive plus à travailler… on ne sait plus ce qu'il faut faire », et que tout le monde ressent un effet de dispersion, d'éclatement ; « on ne se voit plus…, cette usine n'a plus d'âme ».

Il se forme un climat lourd, angoissant (on notera une montée du taux des maladies psychosomatiques). On est en pleine croissance et, cependant, toute une partie du personnel met en doute la rationalité des décisions, du fait du climat qu'il sent peu propice à cette rationalité. D'autant qu'il est pris dans un double discours : d'un côté celui de l'indépendance de TM par rapport au groupe X…, de l'autre celui de la dépendance.

Les stratégies globales, c'est-à-dire les choix de politique de l'entreprise, semblent téléguidées de l'extérieur, contrairement à ce que le noyau des proches de M. A… laisse entendre.

Une partie des nouveaux cadres (parachutés) ne semble pas affectée par ces mouvements qui secouent l'entreprise. Ils ont les comportements d'experts en déplacement. Une autre partie s'installe dans des fonctions reliées uniquement aux productions nouvelles, sans prendre part à des querelles qui leur semblent d'autant plus vaines qu'à leur avis l'avenir est dans ces productions (et seulement celles-là). De plus, ils pensent leur carrière dans le groupe X…

L'encadrement ayant une certaine ancienneté se divise en sous-groupes aux contours pas toujours bien définis. Certains envisagent la possibilité de pérennité de TM-traditionnelle à travers ses anciennes productions, qu'ils cherchent à promouvoir. La plupart sont plongés dans l'incertitude et ne

savent pas, de ce fait, quelle attitude ni quel comportement adopter. Des « clientèles » se constituent autour de M. A… ou de M. D…

QUESTIONS

1. Les problèmes nés de cette fusion et exposés ci-dessus étaient-ils évitables ? Qu'aurait-il fallu faire ?

2. Dans quel cadre théorique en présenteriez-vous l'explication ?



Cas n° 9. Les embarras d'un commissaire de police

Le service de sécurité générale de Beauville est dirigé par le commissaire de police Leblanc, qui envisage de recentrer les activités des agents de son service.

Beauville est une sous-préfecture de 85 000 habitants, à fonction commerciale et industrielle (chantiers navals, pêche). Ces dernières années, la situation économique et sociale a brusquement évolué. Aux difficultés anciennes et chroniques de la pêche vient de s'ajouter brutalement la crise de l'industrie navale, qui entretient depuis deux ans un climat permanent de crise (licenciements nombreux) et de conflit social. La population de Beauville compte 12 % de population immigrée, plus un nombre important de Français d'origine musulmane.

Les taux de criminalité, longtemps inférieurs à la moyenne nationale, sont devenus importants depuis quelques années. Si la grande criminalité a peu évolué, la petite et moyenne criminalité montre une progression importante, en particulier en vols de véhicules, cambriolages, vols à la roulotte, etc.

Le commissaire Leblanc, prenant acte de cette évolution de l'environnement, va tenter d'y faire face en révisant la hiérarchie des objectifs du service.

Le service

L'hôtel de police est dirigé par le commissaire divisionnaire Martin et se compose de deux services :

1. Le service de la Sûreté (commissaire Depardon, 12 inspecteurs et enquêteurs). Composé essentiellement d'inspecteurs en civil, ce service est chargé exclusivement de la répression de la délinquance (enquêtes et poursuites). Il le fait à travers trois unités : Affaires judiciaires pour les flagrants délits, Délégation judiciaire pour les commissions rogatoires et les instructions du Parquet, Prévention et protection sociale pour les affaires de mineurs et de stupéfiants.

2. Le service de Sécurité générale (commissaire Leblanc) se compose de deux services :

a) Le service des Unités en tenue (corps urbain, commandant Estève) :

– les brigades de roulement, service le plus nombreux (65 brigadiers et gardiens), sont chargées d'assurer la surveillance générale de la circonscription ; la réduction hebdomadaire du temps de travail a contraint à la création d'une cinquième brigade, par ponction sur les effectifs d'autres services ;

– les brigades d'îlotiers (prévention et « quadrillage » de la population urbaine), la brigade accidents constats accidents corporels de la circulation, la brigade moto (en tout 16 brigadiers et gardiens) ;

– la brigade spéciale de nuit (7 brigadiers et gardiens) est la plus efficace pour la lutte contre la délinquance ; une réorganisation récente l'a privée de 3 fonctionnaires, transférés aux brigades de roulement ;

– le bureau d'ordre et d'emploi (3 brigadiers) a un rôle plus administratif ; il est chargé de tenir à jour la situation permanente des effectifs et de préparer les notes de service relatives aux opérations de voie publique.

b) La Section opérationnelle spécialisée (SOS) est chargée de la suite procédurale de l'activité du corps urbain (1 inspecteur principal, 5 inspecteurs et enquêteurs).

LE PROJET DU COMMISSAIRE LEBLANC

Le commissaire Leblanc, jeune, sorti il y a deux ans de l'école des commissaires, bien noté dans son premier poste, vient d'être nommé à Beauville. Il est dynamique et passionné par son métier.

La montée de la délinquance représente le fait le plus important pour lui. Il aimerait consacrer le maximum de moyens à la prévention.

Malheureusement, les effectifs dont il dispose semblent tout à fait insuffisants pour faire face à des tâches multiples et en croissance récente. Dès son arrivée, il a tenté de lutter, sans succès véritable jusqu'à présent, afin de réduire un certain nombre de missions (gardes statiques, sorties d'écoles, accompagnement de transferts et extraditions, services d'ordre divers comme manifestations sportives, services au théâtre, manifestations folkloriques, foires et braderies, etc.).

Les syndicats de gardiens se sont plaints à leur chef dès son arrivée du mauvais emploi des effectifs.

Cependant, Leblanc n'estime pas suffisantes les informations dont il dispose pour se faire une idée précise des activités des différentes unités. Il y a bien le rapport annuel d'activité, mais il n'est pas rédigé avec le sérieux nécessaire. Le temps passé aux différentes missions y est comptabilisé de façon empirique, au simple vu de la main courante et selon un barème forfaitaire. Et comme tout le monde doute de son utilité (« encore des statistiques qui nous font perdre du temps et qui ne servent à rien… »), le bureau d'ordre et d'emploi n'apporte pas à cette tâche tout le soin et l'attention qui seraient nécessaires.

Leblanc décide de rationaliser tout cela sur le modèle d'un système dont il a pu observer le début de mise en place dans la grande ville où il a suivi son stage de commissaire stagiaire. Avec l'aide de l'officier de paix, il crée donc des « indicateurs d'activité » sous forme d'imprimés que doivent remplir les différents chefs de brigade. Dans ces imprimés se trouvent un certain nombre de rubriques concernant la nature de la mission, le nombre de fonctionnaires y ayant participé, la durée exacte de la mission. Ils ont été ensuite remis aux chefs de brigade.

De ce nouveau système, il attend de connaître de façon plus précise et objective à quoi est utilisé son personnel. Il le fait dans le but de rationaliser l'emploi du personnel en tenue en privilégiant les missions les plus rentables. Il espère aussi pouvoir en tirer argument pour obtenir la suppression des « tâches indues ».

Il souhaite enfin disposer d'un outil de mesure incontestable pour appuyer les demandes de personnels supplémentaires ou pour justifier la non-réalisation de certains objectifs. Il voudrait, en particulier, pouvoir prouver que les immobilisations de personnels pour des maintiens de l'ordre ou

différents services d'ordre sont tout à fait excessives, et l'empêchent de consacrer à la prévention tous les efforts qu'il souhaiterait.

Les acteurs

1. Le commissaire Leblanc dépend plus ou moins directement de quatre décideurs.

– *Le sous-préfet*, commissaire de la République adjoint : sa principale préoccupation est le maintien de l'ordre. Il exige à chaque manifestation un service d'ordre important ainsi qu'une garde renforcée de la sous-préfecture chaque fois que se révèle la tension sociale. Partisan de la fermeté à l'occasion des grèves et des manifestations, il n'est guère aimé de la population locale et n'est pas en excellents rapports avec le maire.

– *Le commissaire central* Martin est en fonction depuis dix ans à Beauville. C'est un personnage assez effacé et influençable, qui ne souhaite pas voir modifier le fonctionnement du corps urbain (« on en a vu d'autres et on a bien réussi à s'en sortir… »). Il pense que les difficultés de Leblanc sont dues à sa jeunesse et donc à son manque d'autorité. Il est agacé par les plaintes et les réticences exprimées fréquemment par Leblanc, qui, particulièrement en cas de maintien de l'ordre, marchande autant qu'il le peut les effectifs à fournir.

– Depardon, *le chef de la Sûreté*, est un ancien commandant, nommé commissaire de police au choix, qui a exercé dans le passé à Beauville. Il connaît une partie des brigadiers-chefs personnellement. Proche de la retraite et un peu routinier, il est cependant apprécié pour son caractère consciencieux et pondéré. Il se heurte parfois, pour l'emploi des gradés et gardiens, à Leblanc, qui trouve que ses hommes sont mobilisés indûment par la Sûreté. Par ailleurs, les relations personnelles qui lient certains membres du corps urbain à Depardon créent des communications particulières qui gênent et agacent Leblanc.

– *Le maire* est dans une situation électorale difficile. La montée du climat d'insécurité est devenue le leitmotiv de ses adversaires politiques. Il réclame avec insistance des effectifs de police accrus ou, à tout le moins, une réorientation de l'activité policière. Ayant rencontré Leblanc, il lui a été facile de deviner qu'il avait des positions proches des siennes, ce qui a alimenté une sympathie naissante.

2. Les collaborateurs de Leblanc.

– *Le commandant* Estève dirige très consciencieusement ses unités du corps urbain, mais regrette la baisse du sens de l'obéissance et de la discipline. Pas forcément hostile aux innovations, il souhaite les voir appliquer avec mesure et prudence. Dans un climat syndical toujours tendu, il craint les turbulences. Pour lui, le système ancien du rapport annuel d'activité a des avantages : il est souple, il reste compréhensible grâce à une bonne connaissance personnelle des activités des unités. « Rationaliser » est un peu pour lui synonyme de « rectifier ». Par ailleurs, il ne croit pas aux possibilités importantes d'amélioration d'emploi des fonctionnaires, compte tenu des restrictions imposées par les notes de service et le règlement intérieur d'emploi des gradés et gardiens.

– *L'officier de paix*, affecté depuis peu, aimerait exercer de véritables responsabilités, ce que ne lui permet guère sa position hiérarchique actuelle. Il est très intéressé par le projet de Leblanc pour deux raisons. D'une part, il est le premier à souffrir des difficultés d'emploi du corps urbain. Il voit dans le projet de Leblanc un moyen de suppléer à une connaissance du personnel et de ses activités qu'il estime encore insuffisante. D'autre part, la mise sur pied des modèles de fiches d'activité lui ayant été confiée, il espère pouvoir se valoriser en prenant en main cette affaire et en faisant appliquer le projet.

– *Les gradés*. Le chef du bureau d'ordre et d'emploi est en pratique la cheville ouvrière du corps urbain. Il exerce sur les autres gradés une influence déterminante, et c'est par son canal que ceux-ci, dans la pratique, court-circuitent le plus souvent l'officier de paix.

Le nouveau système présente pour lui un surcroît de travail matériel considérable, et les difficultés de son acceptation par le personnel peuvent rendre plus délicates ses relations déjà peu aisées avec les collègues gardiens (il est en effet pris en sandwich entre la base et le commandement).

Les autres gradés ont tendance à réduire au minimum leurs responsabilités de contrôle et de surveillance des gardiens et, vivant sans cesse avec eux, à faire passer les impératifs de solidarité avant ceux du commandement.

– *Les gardiens*. Bien que ceux-ci soient employés de façon assez intensive, un assez bon esprit anime le service. Ils sont cependant un peu démoralisés par les services trop nombreux qui restent éloignés de la fonction policière au sens strict. Leurs rapports avec la Sûreté sont mauvais

(« les inspecteurs nous prennent pour des domestiques ; ils nous font perdre notre temps… »).

L'importance des « heures personnel » consacrées au maintien de l'ordre désorganise le fonctionnement des unités et contribue au développement d'un mécontentement diffus. Au surplus, beaucoup de gardiens d'origine locale n'aiment pas être engagés dans les opérations de maintien de l'ordre. Aussi leur syndicat a-t-il protesté auprès du commissaire central : les effectifs sont insuffisants, les missions sont mal exécutées ou le sont dans de mauvaises conditions. Les brigades tournent avec des effectifs insuffisants.

La moyenne d'âge est faible. La revendication pour des rapports hiérarchiques fondés sur la responsabilisation s'est développée sous l'influence d'un leader syndical dynamique et à forte personnalité.

En bref, la plupart des gardiens du corps urbain souhaiteraient, eux aussi, être employés de façon plus cohérente et rationnelle.

QUESTIONS

1. Dans quelle mesure l'action du commissaire Leblanc vous paraît-elle justifiée au regard de ses objectifs et de ceux de l'organisation ?

2. Compte tenu des caractéristiques du fonctionnement de la structure dans laquelle s'inscrit l'action du commissaire Leblanc, celui-ci peut-il réaliser les objectifs qu'il s'est donnés ?

a) si oui, montrez les risques de l'entreprise et les conditions du succès ;

b) si non, expliquez les causes de l'échec ; essayez de prévoir ses conséquences :

– pour l'organisation,

– pour Leblanc.

Cas nº 10. Un cas social

De la demande individuelle aux logiques institutionnelles

LA DÉGRADATION D'UN STATUT SOCIAL

M. et Mme X…, originaires d'un pays d'Europe de l'Est, sont parents de quatre enfants âgés respectivement de vingt, dix-huit, seize et onze ans. En 1958, M. X… arrive en France. En 1972, sa femme vient le rejoindre définitivement avec ses trois enfants. En 1974, naît le quatrième enfant. M. X… exerce la profession de maçon. Il a toujours trouvé facilement un emploi salarié dans cette spécialité : ses qualités humaines et professionnelles se sont traduites par sa promotion comme chef de chantier. Ses employeurs l'ont toujours très bien apprécié.

En octobre 1980, il décide de se mettre à son compte et crée sa propre entreprise. Il a du travail et des chantiers, mais, faute de connaissances et d'expérience en gestion, il dépose son bilan fin juillet 1981. Très accablé par ces difficultés, il tombe malade (ulcère à l'estomac). Mais, ne remplissant pas les conditions nécessaires pour prétendre aux allocations ASSEDIC, il ne reçoit aucune indemnité pendant son hospitalisation et sa convalescence. Recherchant un emploi, M. X… ne s'inscrit pas à l'ANPE[4] car il assimile cet organisme à l'ASSEDIC, qui ne lui sert aucun droit. Il faudra du temps pour que le travailleur social, qui s'occupe de son cas, repère cette anomalie.

En décembre 1983, M. X… trouve un emploi dans une entreprise de gardiennage. Malgré des horaires difficiles et une rémunération au SMIC, il accepte le poste, sachant qu'en raison de son état de santé et de son âge il ne sera plus embauché sur des chantiers du bâtiment.

RETENTISSEMENT SUR LA VIE DE FAMILLE

Ces épisodes successifs de faillite, maladie, chômage, emploi déqualifié, ont modifié la vie de famille. La perte du statut d'entrepreneur a dégradé l'image sociale de M. X… Les demandes de prêt d'argent, faites d'abord aux amis, aux parents, ont isolé la famille. La solidarité du début a vite cessé. Dans la famille, les relations ont changé. Le travail de nuit, par son rythme horaire, isole le père de sa femme et de ses enfants. Ceux-ci acceptent mal ce nouveau travail et, par réaction, cherchent à s'intégrer dans les bandes de jeunes de la ZUP (zone à urbaniser en priorité). Une mesure d'éducation surveillée sera même prise à l'égard d'un des enfants, pour insulte à un agent (porteur d'un uniforme, objet de détestation, surtout depuis que le père en porte un dans son nouvel emploi).

La situation financière est également très dégradée. Toute une série de dettes se sont accumulées. Il y a celles qui sont issues de la faillite de l'entreprise, à l'URSSAF, à la Compagnie des eaux, aux impôts (non-paiement de la TVA) ; elles se sont majorées des frais d'huissier. Les dettes contractées à la suite de la situation de maladie, puis de chômage, sont importantes aussi. Les loyers impayés se sont accumulés.

De juillet 1981 à décembre 1982, la famille n'a disposé d'aucune ressource en dehors des prestations familiales, qui lui ont permis de survivre mais de régler ni ses dettes ni ses loyers. Des demandes d'aide financière ont été faites par le service social de secteur, sous forme de secours d'urgence et d'allocations mensuelles.

Les effets pervers d'un système d'aide

Divers plans de remboursement ont été régulièrement élaborés avec la famille. Malgré toute sa volonté, elle n'est jamais arrivée à les tenir, sans qu'elle apparaisse vraiment responsable de ces échecs. M. X… tente de sortir de cette situation. Mais chaque effort resserre les contraintes qui l'entourent. À partir de décembre 1982, son faible salaire pourrait lui permettre un plan de remboursement. Mais de nombreuses rechutes de santé, nécessitant de longues périodes d'hospitalisation pendant lesquelles il est mal remboursé (embauche trop récente et mauvaise protection sociale dans l'entreprise de gardiennage), entravent ces plans financiers.

Le problème le plus difficile étant celui du logement, le service social transmet, début 1983, une demande de prêt d'honneur à la caisse

d’allocations familiales (CAF). Cette démarche a un double objectif : solder la dette de loyer (environ 12 000 F) en obtenant le rappel de l’allocation logement suspendue depuis 1981, début des premiers loyers impayés, et rétablir pour la suite le versement de cette allocation logement. Cette démarche était d’autant plus urgente qu’une mesure d’expulsion était engagée.

La CAF accepte de verser une somme correspondant au rappel de l’allocation logement. Elle le fait à titre exceptionnel ; elle intervient en effet rarement pour des sommes aussi importantes. Cette décision est motivée par l’impression favorable donnée par cette famille, sa volonté de s’en sortir, le courage de M. X…

Cette mesure permet de surseoir à l’expulsion. Le remboursement ne sera donc pas réclamé ; à une condition cependant : que la famille transmette les anciennes quittances de loyer, correspondant aux loyers impayés qui viennent d’être soldés par cette mesure d’aide de la CAF. Cette condition de type administratif ne devrait pas poser de problèmes. À partir de là, les dettes de loyer seront remboursées et les loyers à venir, allégés par le rétablissement de l’allocation logement. La famille demande donc les quittances à l’office d’HLM auquel la CAF a effectué le versement. Mais elle ne parvient pas à les obtenir. Sans motifs précis de refus, et malgré plusieurs demandes, l’office ne les lui transmet pas. Oralement, il affirme qu’il les remettra au service social, qui ne les obtient pas plus, malgré de très nombreuses démarches, lettres, protestations, etc. La responsable du service d’action sociale n’a pas plus de succès. À chaque démarche, l’office assure qu’il s’en occupe mais rien ne vient.

Cet immobilisme paraît incompréhensible et l’est en effet. Les employés de l’office, confrontés à une procédure complexe (rechercher des quittances autrefois impayées et les envoyer, non à l’institution qui les a soldées, mais à la famille) perturbant le fonctionnement habituel, semblent eux-mêmes dépassés. Ils apparaissent à la fois responsables et victimes.

Quoi qu’il en soit, la CAF, ne recevant pas les quittances demandées, commence, sans prévenir la famille, à prélever mensuellement sur les allocations familiales une somme modeste. Elle le fera jusqu’au remboursement des 12 000 F prêtés. Par ailleurs, le versement de l’allocation logement n’est pas rétabli.

La famille se retrouve alors avec un nouveau créancier, la CAF. Le paiement des loyers redevient difficile.

Les arrêts maladie de M. X… entraînent, parallèlement, des difficultés à honorer les engagements pris envers les autres créanciers. Il s'agit de l'URSSAF : compte tenu des difficultés de la famille, de sa bonne volonté évidente, du montant de la dette, elle accepte cependant assez facilement de nouveaux échelonnements. Le service des impôts, par contre, opère une saisie-arrêt sur les salaires pour obtenir le remboursement de la TVA due par l'entrepreneur qu'était M. X…

La DDASS a fait un effort important, durant les périodes de maladie, pour accorder des aides dépassant souvent les plafonds réglementaires d'attribution.

La situation de la famille semble pouvoir difficilement évoluer. Les dettes, notamment la dette de loyer, continuent d'augmenter, car la famille ne dispose comme ressources que :

– du salaire de M. X… (SMIC),

– des prestations familiales, pour deux enfants seulement, les deux aînés ne remplissant plus les conditions d'attribution. Le premier, âgé de vingt ans, est au chômage, non indemnisé. Le second, âgé de seize ans, est en stage d'insertion professionnelle, où il touche 700 F par mois.

Les remboursements de la « mesure exceptionnelle » sont retenus sur les prestations familiales.

L'allocation logement est suspendue.

Une deuxième mesure d'expulsion est en cours. Les possibilités d'aide s'amenuisent aussi :

– la CAF n'interviendra plus tant que la mesure exceptionnelle ne sera pas remboursée ;

– l'inspecteur de la DDASS (instance de décision) apparaît de plus en plus réservé quant à la poursuite des aides financières, en raison du peu d'évolution de la situation.

La mairie a pris contact avec l'assistance sociale du secteur pour savoir où en était la situation de cette famille. Cette intervention s'est limitée à une demande d'information, pour s'assurer que le service social avait bien connaissance de ce dossier. Aucune proposition concrète d'aide n'a été faite.

Enfin, les structures associatives de relais ne fonctionnent pas pour aider cette famille. Une crise temporaire interne de ce réseau associatif explique le manque de disponibilité des militants.

La situation paraît bloquée.

QUESTIONS

1. Quelles sont les raisons de ce blocage ?

2. Comment aurait-on pu s'y prendre pour rétablir la situation ?



Cas nº 11. Les missiles de Cuba

L'analyse d'une décision[5]

Le cas des missiles de Cuba est un cas extrêmement spectaculaire, puisque c'est le cas d'une confrontation majeure – sinon le cas de la confrontation majeure depuis la guerre de Corée – entre les deux super-grands avec un risque de guerre réel. C'est, d'autre part, le cas d'une crise brève qui s'est résolue d'une façon claire et sur laquelle on dispose, du point de vue américain, de sources abondantes. C'est, enfin, un cas, le meilleur cas peut-être, du succès d'une décision bien préparée et qui offrait, de ce fait, à son analyste, Graham Allison, un terrain particulièrement privilégié pour tester les différentes théories en discussion.

Rappelons les faits : après le désastre américain de la baie des Cochons, les Russes décident de pousser leurs avantages et d'installer des missiles sur le sol de Cuba. Les Américains découvrent tardivement l'opération et toute son ampleur. Le comité exécutif du Conseil national de sécurité se réunit d'urgence, et, à la suite de ses délibérations, le président Kennedy ordonne le blocus naval de Cuba. Condamné à l'épreuve de force, Khrouchtchev est obligé de céder et se retire précipitamment.

Nous savons naturellement très peu de chose du choix des Russes et de leurs intentions. Graham Allison[6] s'attache exclusivement à la discussion du choix effectué par les Américains, à son élaboration, à sa délibération et à son exécution.

À première vue, et c'est là un des principaux intérêts, la décision de Kennedy apparaît comme un modèle de décision rationnelle. Un problème crucial et urgent a été étudié sans passion ni précipitation. Un nombre important de solutions possibles ont été envisagées, leurs coûts et avantages ont été comparés et librement débattus avec le maximum d'informations. On a choisi finalement celle qui réunissait le plus grand nombre d'avantages au moindre coût, et la démonstration de la qualité du choix a pu être parfaitement claire, puisque l'application immédiate qui en a été faite a donné exactement le résultat espéré.

Mais l'analyse ne confirme pas absolument cette version idyllique, qui a joué un rôle dans l'euphorie rationaliste du peuple américain du début des années soixante et dans l'établissement d'un nouvel équilibre psychologique entre Russes et Américains[7]. Certes, on a examiné un certain nombre de solutions possibles, raisonnablement et avec sérieux, mais toutes les solutions possibles, très loin de là, n'ont pas été examinées, des erreurs d'information ont profondément influencé le choix et, surtout, la délibération a été un processus politique complexe beaucoup plus qu'un calcul rationnel. L'exécution, enfin, malgré l'importance des enjeux, n'a correspondu que très imparfaitement aux directives données par le président.

Si l'on peut donc démontrer que, même dans un cas aussi privilégié où l'on avait naturellement réuni le maximum de ressources pour garantir la rationalité de la décision, le modèle rationnel ne s'est certainement pas appliqué et que, pour rendre compte du choix, un modèle comme celui de la rationalité limitée est beaucoup plus éclairant, nous aurons accumulé le maximum d'arguments en faveur de nos propositions.

1. Les diverses solutions envisagées

Sept solutions ont été discutées :

Ne rien faire. Cette solution de prudence a été sérieusement considérée, mais les installations identifiées étaient trop considérables. Elles auraient augmenté de 50 % la force de frappe nucléaire des Russes. Cela aurait eu une importance militaire considérable, mais surtout les conséquences politiques et psychologiques en étaient difficiles à calculer et auraient pu être désastreuses.

Une offensive diplomatique. Cette solution avait la faveur de plusieurs membres du comité exécutif. Elle ne présentait pas de risques, mettait les États-Unis en posture favorable et pouvait aboutir à une défaite diplomatique des Russes. Mais elle présentait des inconvénients majeurs, essentiellement à cause de la découverte trop tardive de l'implantation des missiles. La solution diplomatique comportait des délais beaucoup trop longs. Les Russes pouvaient faire usage du droit de veto et, entre-temps, le rapport des forces aurait été définitivement changé.

Négocier avec Castro. Cette solution, séduisante parce que les États-Unis avaient une position de force suffisante, apparaissait à l'analyse complètement irréalisable, car Castro semblait avoir perdu tout contrôle sur l'opération. On ne pouvait traiter qu'avec les Russes.

L'échange entre les installations soviétiques à Cuba et les installations américaines en Italie et en Turquie. Cette solution était théoriquement très avantageuse, puisque c'était une solution diplomatique sans risques ; et qu'on pouvait obtenir l'avantage recherché : l'élimination de la menace russe pour un coût militaire très faible, car le retrait de ces missiles avait été décidé depuis longtemps, le secrétaire à la Défense ayant démontré que les sous-marins nucléaires en Méditerranée étaient beaucoup plus efficaces et moins voyants que ces missiles. Cette solution, en revanche, comportait un coût diplomatique élevé, car elle aurait affaibli dangereusement la crédibilité des engagements américains en Europe. Il serait apparu que les États-Unis acceptaient de sacrifier la sécurité de leurs alliés européens pour écarter la menace qui pesait sur eux. Elle était donc séduisante, mais très controversée.

L'invasion. C'était naturellement la solution préconisée par les faucons. La démonstration des intentions agressives des Russes ayant été faite et l'impossibilité, pour Castro, de garder la moindre indépendance à leur égard ayant été rendue évidente, l'occasion était excellente de se débarrasser une fois pour toutes de ce problème extrêmement irritant. Mais il y avait à Cuba 200 000 Soviétiques qui auraient été certainement entraînés dans la lutte. Le risque de guerre était considérable, à tout le moins des ripostes violentes sur Berlin et en Turquie. C'était donc une solution très dangereuse.

L'attaque aérienne chirurgicale. Cette solution était très séduisante parce qu'elle était immédiate et radicale, mais en même temps limitée et ponctuelle. Il n'y aurait pas eu ingérence dans les affaires proprement

intérieures de Cuba. Seules les installations militaires non cubaines et dont le caractère offensif était prouvé auraient été visées. Le risque, certes, était considérable, mais les États-Unis se trouvaient dans une situation morale suffisamment favorable. Le problème essentiel était celui de la précision du caractère chirurgical de l'opération. Pouvait-elle être effectuée de telle sorte qu'elle n'apparaisse pas comme une attaque massive contre Cuba ? Pouvait-on limiter suffisamment les pertes de vies humaines chez les Russes ? Les experts militaires ne pensaient pas qu'une attaque proprement « chirurgicale » fût possible. Ils préconisaient une attaque massive, seule tout à fait sûre.

Le blocus naval. Il présentait lui aussi de nombreux inconvénients. Il était tout aussi illégal que l'attaque aérienne et il était moins efficace. Le délai était plus long. Il y avait risque d'affrontements entre navires soviétiques et américains. Mais il présentait des avantages : il laissait à Khrouchtchev le temps de la réflexion, puisqu'il n'était pas aussi brutal. Il renvoyait la balle dans l'autre camp, laissant aux Russes l'initiative d'engager le combat direct s'ils s'y résolvaient. Il leur évitait la grave humiliation de laisser tuer des soldats soviétiques sans réagir. Tout compte fait, c'était donc la solution la plus acceptable, une fois qu'on avait défini l'objectif global poursuivi : comment obliger les Russes à retirer leurs missiles sans entraîner un conflit mondial ?

2. Les failles du modèle rationnel

L'analyse après coup des coûts et avantages des diverses solutions envisagées donne l'impression d'un raisonnement rationnel classique. C'est bien la meilleure solution que l'on a retenue, après recherche de toutes les possibilités et calculs de leurs résultats. Mais, si on poursuit la réflexion en examinant le processus de décision et ses implications, on découvre toute une série de failles dans l'interprétation classique.

Tout d'abord, le processus de recherche des solutions n'a pas du tout été un processus d'optimisation, mais un processus de moindre insatisfaction. On a choisi la première solution répondant aux critères minimaux de satisfaction dégagés par le président. La solution du blocus naval n'avait pas été présentée pendant la plus grande partie des délibérations. Toutes les autres solutions ayant été finalement écartées parce que ne répondant pas à

ces critères, on a repris la recherche, et c'est ainsi qu'on a découvert la solution du blocus naval.

Les solutions présentées n'étaient pas des solutions abstraites inventées par le décideur ou les membres du groupe des décideurs, mais des programmes déjà élaborés – qui correspondaient aux plans préalables des diverses organisations administratives compétentes. L'éventail des solutions possibles était donc un éventail relativement restreint, et chaque option elle-même avait été structurée à l'avance en fonction des capacités et des objectifs de l'organisation qui l'avait élaborée. Le décideur voit donc son choix strictement limité par le fait que le champ des possibles est très étroitement structuré par les caractéristiques des systèmes d'action dont il dépend pour l'élaboration et l'exécution de ses décisions. Ajoutons que, la même organisation procédant la plupart du temps à l'élaboration et à l'exécution de la décision, les contraintes et routines des appareils d'exécution pèsent d'un poids très lourd sur l'élaboration des options[8].

L'information, elle aussi, est très structurée. Si surveillée et rigoureuse qu'elle soit pour un problème de cette importance, on s'aperçoit qu'elle n'est pas indépendante des moyens organisationnels qui la produisent. La solution diplomatique a été écartée, parce qu'il semblait désormais beaucoup trop tard pour agir par cette voie. Mais, si l'on disposait d'un délai trop court, c'est que l'information n'était pas parvenue à temps. Et si l'on examine pourquoi, on découvre tout d'abord que les processus bureaucratiques du traitement de l'information en ralentissent nécessairement la mise au point. Entre le moment où le profil d'un missile a pu être identifié par un agent et le moment où les directeurs de la CIA ont pu en obtenir une première confirmation fiable, il s'est écoulé treize jours. Il a fallu cinq jours de plus pour décréter la zone ouest de Cuba suspecte, et deux jours supplémentaires encore pour décider d'envoyer un avion espion (U 2) en reconnaissance autour de cette zone. Et il faudra encore dix jours de plus pour que le vol ait lieu, apportant enfin avec les photographies la confirmation indispensable pour l'action.

Le délai considérable de près d'un mois est dû aux indispensables précautions qui doivent être absolument prises pour trier et vérifier les renseignements. Mais il tient aussi à des particularités de politique interne des organisations de renseignement et à leurs rapports difficiles avec le

monde extérieur : combinaison complexe de problèmes intérieurs à la CIA, de rivalités entre l'Agence de renseignements et l'armée de l'air, du fâcheux souvenir qu'avait laissé l'affaire de l'avion U 2 abattu au-dessus de l'Union soviétique, etc. Les problèmes organisationnels que posent la collecte et la vérification de l'information n'apparaissent donc pas seulement comme des problèmes de coût, mais, eux aussi, comme des problèmes de système d'action qui ne sont pas solubles par des arrangements rationnels. Ajoutons enfin, pour prévenir les critiques sur la confusion bureaucratique, que si le fractionnement entre les services et les organisations est une source de délais et de retards, c'est le prix à payer pour maintenir un système ouvert dont le président ne soit pas le prisonnier. Ne disposer que d'une seule agence de renseignements comme d'une seule police peut simplifier les opérations mais présente un risque politique – le pouvoir de cette organisation devient trop considérable – et un risque professionnel – cette information devient moins fiable.

Le point de vue des spécialistes non plus n'est pas neutre. Un des points cruciaux de la délibération concernait la capacité d'effectuer une opération « propre », c'est-à-dire une attaque aérienne (chirurgicale) limitée. L'avis négatif des experts militaires a été donné au moment où le président paraissait pencher vers cette solution[9]. Or des études subséquentes ont démontré que cet avis était tout à fait erroné. Les craintes des experts étaient exagérées. Pourquoi un tel avis fut-il donné ? Essentiellement parce que l'armée de l'air préférait l'attaque massive, qu'elle avait sérieusement préparée et étudiée et pour laquelle elle était prête. Ses experts n'avaient exploré aucune autre solution et avaient un préjugé défavorable à l'égard de celle qu'on leur suggérait.

Les décideurs voient donc leur choix restreint par l'existence de ces moyens indispensables, mais dont ils sont les prisonniers, qui orientent l'information et définissent l'éventail des solutions possibles. La délibération, le choix de la décision lui-même ne se comprennent pas seulement de ce fait comme un calcul, mais comme un jeu politique seul capable d'intégrer ces pressions contradictoires. Reprenons le cas des aviateurs. S'ils avaient favorisé l'attaque chirurgicale, ils auraient été les gagnants. S'ils l'ont déclarée impossible, c'est pour des raisons de préparation technique, mais c'est aussi pour des raisons de jeu politique.

Trop certains désormais de gagner, ils ont pris le risque de se bloquer dans la position dure, déclarant l'autre impossible. Mais ils avaient fait un mauvais diagnostic sur la nature du jeu dans lequel ils opéraient : ce jeu était plus ouvert qu'ils ne croyaient en ce qui concerne les possibles solutions, et beaucoup plus étroit en ce qui concerne leurs critères de recevabilité. Pour avoir voulu trop gagner, ils ont finalement tout perdu. Le résultat, en tout cas, semble avoir dépendu tout autant de la nature du jeu qui pouvait être analysé à l'avance que de la façon dont les partenaires ont su le jouer.

Autre péripétie du processus politique de la délibération, moins décisive, mais tout aussi significative. Apparemment très engagé déjà dans la solution du blocus naval, le président a voulu toutefois garder une certaine neutralité et il a cru devoir apaiser les faucons. Alors, il a lancé en avant la solution préconisée par Stevenson, l'échange des bases. Cette solution a été critiquée par les faucons de façon extrêmement violente. Kennedy s'est rallié à eux et leur a donné une victoire symbolique, ce qui lui a permis de faire passer la solution qui avait sa faveur et qui apparaissait désormais comme une voie moyenne. Les faucons pouvaient d'autant moins s'y opposer fortement qu'ils avaient, en quelque sorte, épuisé leurs arguments dans la lutte contre la solution Stevenson.

QUESTIONS

1. Quelles sont les séquences classiques d'une prise de décision ? Peut-on les retrouver dans ce texte ?

2. Montrer, par des faits précis, la différence entre le modèle rationnel et le modèle de rationalité limitée.

3. J. F. K. a-t-il toujours eu tout pouvoir, c'est-à-dire toute capacité de décision à tout moment ? Pourquoi ? Quels concepts utiliser pour comprendre ce qui s'est passé ?



Cas n° 12. Vivre dans l'usine

Paysans, ouvriers, Tunisiens : une identité incomplète

« Pour le sens commun, l'approche d'un groupe humain se fait généralement par les caractéristiques les plus apparentes et les plus sensibles socialement, d'abord celles d'origine culturelle ou ethnique. Le milieu des OS est un milieu où les travailleurs immigrés sont de plus en plus nombreux. Dans l'atelier Berliet, sur dix-sept compagnons formant l'équipe de la ligne des coquilles, quatre sont des Tunisiens, dont trois jeunes entrés récemment en France. Ce sont eux que l'on voit d'abord dans l'atelier, et les Français y sont particulièrement sensibles. En plus de celui des Tunisiens, il est possible d'identifier rapidement deux autres groupes. L'un est composé de six compagnons : ils habitent dans des villages de la banlieue de Lyon (La Verpillière, Grenay, Charantonnay, etc.). Ils cultivent ou ont cultivé plusieurs hectares de culture ou de gros jardins, se réfèrent à leur famille (au sens large : parents, frères et sœurs, cousins…) de cultivateurs, parlent si souvent de la culture et des problèmes agricoles de leur village que j'ai nommé spontanément leur groupe le groupe "paysan", dès le début.

« Le second groupe, baptisé de la même manière groupe "ouvrier", est composé de compagnons habitant Lyon (ou Vienne pour l'un d'entre eux), pour la plupart fils d'ouvriers ou anciens ouvriers s'ils avaient travaillé ailleurs que chez Berliet.

« Tunisiens, paysans et ouvriers, ces groupes ont un comportement au travail très typé. Les paysans d'abord. Une attitude "fataliste", caractérisée par l'attribution à un élément extérieur à leur propre volonté, à un ordre méta-social, des événements qui surviennent dans leur vie en général et dans leur vie de travail en particulier. Significative à cet égard est la description que me donne un des régleurs de la ligne, appartenant à ce groupe, de sa promotion au poste de régleur : "J'étais pendant douze ans un ouvrier comme toi, à… Et puis, une fois, il n'y avait personne pour régler une machine. Ils m'ont demandé d'y aller. J'y suis allé. Ça a marché. Alors ils m'ont poussé. J'ai fait le P 1 et ça a marché. Alors j'ai fait le stage et ils m'ont nommé…" Toute sa promotion est expliquée en termes de "ça" et de "ils", en termes de hasard et d'intervention de la hiérarchie, sans qu'il y ait vraiment d'initiative de sa part (pour être sûr de la validité du récit, je lui fis raconter à nouveau quelques semaines après : les termes employés furent

identiques). Beaucoup d'autres notations convergent pour typer ainsi cette attitude "fataliste". Le second trait de cette attitude est la soumission. Les "paysans" ont le respect de la hiérarchie, travaillent selon la règle imposée, ne veulent pas d'histoires avec "le chef", expression qui revient souvent dans leur bouche, de même que le "il faut" qui caractérise cette attitude. Troisième caractéristique enfin, le retrait, attitude fréquemment observée chez les ouvriers d'origine agricole. Dans leur expression, les "paysans" restent attachés à un mode de vie différent de celui de l'usine, mode de vie modelé par la culture, valorisant la terre et le travail agricole. L'usine est accessoire, secondaire dans leur projet et dans leur représentation bien qu'ils ne cultivent pratiquement plus ; leur vie de travail effective ne se déroule qu'à l'usine. Leurs normes de comportement et de pensée restent cependant celles du monde agricole et non du monde ouvrier. Ils sont dans une situation où leurs références sont celles du village et de ses valeurs.

« Tout autre est le comportement des "ouvriers". Leur attitude face à l'usine est "volontariste". Ils ne se voient pas ici par le fait du hasard, mais par une action personnelle. Même si après coup ils l'admettent plus ou moins volontiers, ils disent être venus ici par l'effet d'une démarche personnelle. Bien sûr, "on" est entré parce qu'"ils" embauchaient, mais l'aspect personnel de la démarche est toujours valorisé. Le compagnon, jeune, embauché en même temps que moi m'explique qu'il était auparavant chauffeur-livreur d'une entreprise lyonnaise, mais que ce métier le fatiguait et l'obligeait à de trop nombreuses absences de son foyer ; or, un de ses amis travaillait au "garage" Berliet (service d'essai des poids lourds), connaissait le chef d'atelier de ce garage ; il lui avait recommandé son ami et le chef avait promis, dès qu'une place se libérerait, de faire entrer mon camarade. Celui-ci valorise fortement cette démarche personnelle, et il en est de même des autres compagnons du groupe ouvrier. Le second trait d'attitude des membres de ce groupe ouvrier est l'implication critique. Il s'agit d'une double attitude : à la fois un intérêt très grand porté à l'organisation et au fonctionnement de la ligne qui est jugé, dénoncé avec virulence sur ses incohérences et ses aléas, ses machines en mauvais état de marche, son dysfonctionnement. L'autre aspect de l'attitude d'implication critique est le freinage systématique, mais léger, des membres du groupe ouvrier. Il serait plus exact de parler de grève du règlement : les membres du groupe ouvrier appliquent à la lettre toutes les possibilités de

comptabilisation des aléas de fabrication ; un changement d'outil est "facturé" en temps, comme une attente, même minime, des pièces, etc. Ils n'accélèrent pas le rythme de production pour pallier les aléas. C'est un groupe très attentif aux problèmes techniques ou organisationnels de la ligne et très revendicatif à leur égard, traduisant cette attitude par un comportement de freinage. Cette attitude critique porte surtout sur l'organisation du travail, la discipline, le commandement, l'environnement (le fonctionnement général de l'entreprise).

« On a donc affaire à deux types d'attitudes et de comportements bien caractérisés et fondés, en apparence au moins, sur une origine ethnique dont ces comportements se déduisent. Qu'en est-il alors des Tunisiens ?[10] »

QUESTIONS

1. Faites des hypothèses sur le comportement prévisible des Tunisiens.

2. Le paramètre explicatif principal exposé dans ce texte (origine ethnique) est-il suffisant pour prévoir ce comportement?

3. Faut-il en introduire d'autres ?

4. Lesquels ?

---

1. Ce cas célèbre maintenant a été élaboré par M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, *op. cit.* , 1re partie, chap. II. Il a été repris de nombreuses fois. Nous le présentons sous forme résumée à partir de E. Friedberg, « L'analyse sociologique des organisations », art. cité.

2. Notons, cependant, que les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien se retrouvent dans le même syndicat, sous le leadership de ces derniers.

3. Nous avons regroupé les gares en quatre catégories seulement allant de I (2 jours de rotation) à IV (15 jours) alors que, dans la réalité, le tableau comprenait quatorze catégories de gares.

4. Sigles utilisés dans la présentation de ce cas : ANPE : Agence nationale pour l'emploi. – ASSEDIC : Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce, organisme public chargé de verser des prestations et des aides aux chômeurs. – CAF : Caisse d'allocations familiales, organisme public qui a un rôle de prévention et d'aide dans le domaine de l'action sociale. – DDASS : Direction départementale de l'action sanitaire et sociale. – HLM : Habitation à loyer modéré (les offices d'HLM construisent et gèrent des habitations aidées). –

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance (salaire minimum légal que doit toucher tout salarié). – URSSAF : Union pour le recouvrement des cotisations de la Sécurité sociale et des Allocations familiales.

5. Ce texte de présentation de la crise des missiles de Cuba est tiré de M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système, op. cit* ., p. 283-290.

6. G. Allison, *The Essence of Decision, Explaining the Cuban Missiles Crisis* , Boston, Little Brown, 1971. On remarquera que peu de décisions ont été étudiées aux États-Unis par des sociologues. De très nombreuses décisions, en revanche, ont été étudiées par des politistes et, éventuellement, des économistes ou des spécialistes du management. Peu d'études, toutefois, dépassent l'analyse descriptive ou politique. Le cas des missiles de Cuba est parmi les plus rares cas de cet ordre qui pose sérieusement les problèmes de méthode.

7. Pendant longtemps, les Russes ont admiré le haut degré de rationalité prévalant aux États-Unis. Maintenant encore, ils essaient désespérément de leur emprunter les méthodes qui assurent à leurs entreprises une si extraordinaire rationalité économique.

8. Il va de soi que cette liaison exécution des choix-élaboration des options est indispensable si l'on ne veut pas de décisions irréalisables. Mais il faut aussi reconnaître que les appareils d'exécution ont une logique bureaucratique qui restreint très profondément la liberté de choix des dirigeants.

9. Le président Kennedy commençait, en effet, une campagne difficile pour les élections au Congrès, et il avait publiquement fait confiance au *fair play* des dirigeants soviétiques.

10. Extrait de Ph. Bernoux, *Un travail à soi* , *op. cit.* , chap. « Vivre dans l'usine ».

10

Analyse des cas

Cas n° 1. Le freinage

Même les OS font des choix stratégiques[1]

1. Les principales notions contenues dans ce cas introductif à l'analyse sociologique sont :

– *L'idée de stratégie*. Tout individu et tout groupe a une stratégie particulière face aux règles qui lui sont imposées. Ici la direction, en établissant le salaire au rendement, avait un objectif de production. Manifestement, le groupe ouvrier a tourné la règle et a eu un comportement en fonction de ses objectifs propres.

– *L'idée de norme*. Dans toute situation de groupe – c'est-à-dire dans toute situation humaine – le groupe produit une norme. Elle peut être très libérale ou très contraignante. La norme aurait pu être ici la norme la plus libérale, celle du gain individuel pour ceux qui travaillent et produisent plus ; le groupe aurait laissé le plus fort gagner le plus. C'était quand même une norme.

– *L'idée de liberté des acteurs, donc d'imprévisibilité*. Il est toujours très difficile, *a priori*, de prévoir les conduites humaines. Toute situation peut toujours se rencontrer, même la plus invraisemblable. C'est la raison d'être de la sociologie, non pas de prévoir – cela est du rôle du décideur –, mais d'analyser après coup une situation, donc de rendre la prévision moins aléatoire.

2. Prendre le temps de bien lire la présentation du cas. Être attentif aux points suivants :

1. C'est une enquête relativement ancienne, américaine de surcroît. Si elle a été retenue, c'est que c'est la seule enquête chiffrée avec autant de

précision. Tous ceux qui ont travaillé dans une entreprise de ce type se sont toujours reconnus dans la situation décrite.

2. Être attentif au type de main-d'œuvre : hommes, ancienneté, âge, milieu urbain. Ce sont des ouvriers auxquels « on ne la fait pas ».

3. Prendre le temps de comprendre le salaire au rendement. Il y a souvent des confusions entre taux et production effective, d'une part ; dans la manière de faire le total cumulé des heures, de l'autre. Le plus simple est de prendre un exemple : si l'ouvrier Dupont est sur la machine 5 pour usiner la pièce Z 110, si le bureau des études a alloué 1 minute comme temps minimal pour cet usinage, l'ouvrier, quel qu'il soit, doit donc produire 60 pièces à l'heure pour être au minimum, et ces 60 pièces/heure sont égales au taux de 85. Sur la machine 6, l'ouvrier Durand usine la pièce T 17 ; le bureau des études lui a alloué 2 minutes…, donc pour lui 30 pièces/heure = taux de 85.

Si l'ouvrier Dupont a effectivement travaillé toute la journée (8 heures) au taux 110, l'observateur additionne, dans la case 105-114, ces 8 heures à celles déjà comptabilisées. Si l'ouvrier Durand a effectivement travaillé toute la journée au taux de 70, l'observateur additionne, dans la case 65-74, ces 8 heures à celles déjà comptabilisées.

Dans ce graphique, l'observateur a additionné les heures passées dans chaque intervalle, tous ouvriers confondus. Par exemple, il peut avoir noté 12 703 heures de 65 à 74, 21 810 entre 75 et 84, 30 000 entre 85 et 94, etc.

4. Le salaire au rendement se comprend plus aisément. S'assurer que c'est clair.

5. Pour illustrer le vieillissement inégal des taux, on peut reprendre l'exemple de la taraudeuse et de la perceuse Berliet[2]. Ces deux machines étaient situées côte à côte dans une ligne d'usinage. Sur la première, il était pratiquement impossible de tenir la production correspondant au taux minimal. Sur la seconde, on pouvait produire trois ou quatre fois plus. Que se passait-il ? Le chef d'équipe nommait quotidiennement deux ouvriers sur la taraudeuse, personne sur la perceuse, puis il les laissait s'organiser eux-mêmes : ils passaient une demi-journée sur la « mauvaise » machine et finissaient ou commençaient sur la « bonne ». Le chef d'équipe et les

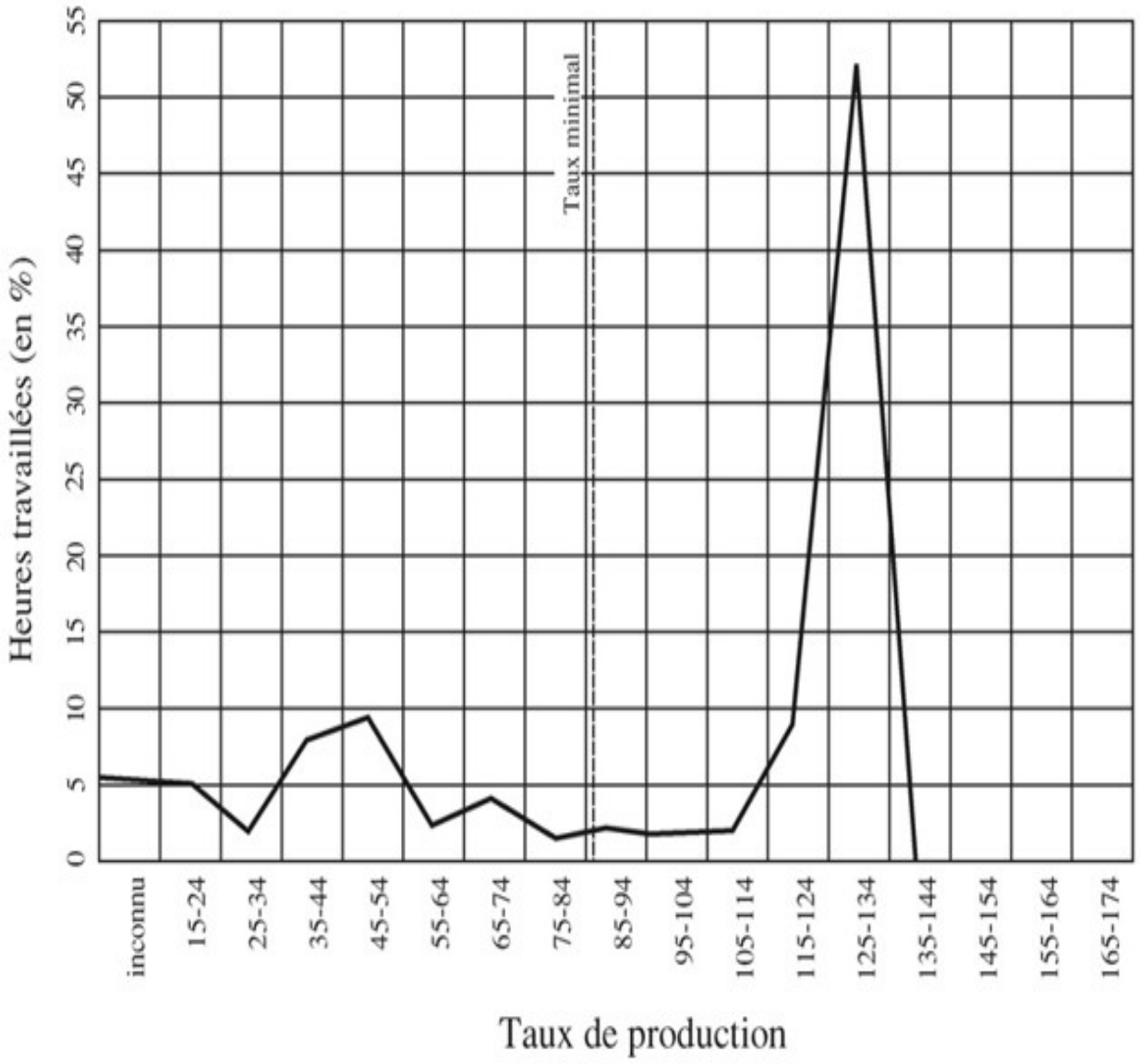
ouvriers préféraient cette solution à un retour des chronométreurs, toujours mal vus sur la ligne.

6. Bien noter la régularité de la production par machine : au cours de sa journée de travail, un ouvrier est contraint de travailler à une cadence identique. Et il le fait concrètement. La rotation des postes dans l'atelier est telle que, sur une assez longue période, la plupart des ouvriers auront travaillé sur la plupart des machines.

7. Le lecteur doit essayer de remplir le graphique, c'est-à-dire d'imaginer la courbe qu'il penserait réellement trouver s'il était dans l'atelier. Se rappeler qu'il ne s'agit pas d'une fonction calculée mathématiquement, mais d'un histogramme, suite de points relevés empiriquement.

Prendre le temps de faire cette courbe, puis se l'expliquer et dire pourquoi.

Voici le résultat.



3. EXPLICATION DES RÉSULTATS

1. *La démarche doit être du type suivant :*

les constats matériels → les faits → hypothèses explicatives de ces faits → vérification → décision d'action

Cette démarche se rapproche de celle d'une démarche des sciences expérimentales, sous la réserve que le stade de la vérification ne peut être du même type. On ne peut vérifier ses hypothèses que par questionnaire ou interview des acteurs, pas par renouvellement de l'expérience comme en sciences expérimentales.

2. *Les constats*. Il y en a trois : une petite courbe de 25 à 64, l'absence de production de 55 à 114, donc aux alentours de 85, puis une courbe dite en J de 105 à 144.

3. *Les faits*. En partant de la courbe en J, le lecteur peut prendre conscience de l'existence d'une norme. Cela est très important. Connaissez-vous des exemples de courbe en J ? L'entrée en usine, par exemple, si le retard est sanctionné, souvent par une retenue sur le salaire. Lors de l'enquête Berliet déjà citée le poste du matin se prenait à 5 h. Dès 4 h 30 arrivaient quelques ouvriers, dont le nombre grossissait de minute en minute jusqu'à l'heure exacte. Après, rien. Puis au bout d'un quart d'heure (un retard même minime était sanctionné par une retenue d'un quart d'heure) arrivaient quelques retardataires. La norme était la retenue financière.

Ici, il y a une norme de la courbe en J. Personne, ou quasiment personne, ne produit au-delà de 144. Il y a donc une norme.

Cette norme ne peut être due aux machines. Ce serait impossible à calculer avec autant de précision. De plus, certains en font davantage. Enfin, les temps sont inégaux. Cette norme ne peut être due aux limites physiques des ouvriers, qui sont inégales.

Cette norme vient donc du groupe et les ouvriers se l'appliquent eux-mêmes. Pourquoi ?

4. *Les hypothèses*. D'abord, cette courbe traduit une volonté de limiter les changements de taux de la direction. S'ils travaillaient moins dans la partie basse de la courbe (ils ne travaillent déjà pas beaucoup !), l'agent de maîtrise interviendrait et ferait pression. S'ils travaillaient plus dans la partie haute, il y aurait risque de la même intervention. La norme est donc destinée à limiter les changements de taux et à les rendre favorables aux ouvriers.

Pourquoi les ouvriers agissent-ils ainsi ? Les explications les plus courantes sont, en général :

– les paresseux et les travailleurs : elle s'élimine d'elle-même puisqu'il y avait rotation des postes et donc que tous les ouvriers passaient sur toutes les machines ; il n'est pas possible que, sur la même machine, un ouvrier produise plus du triple d'un autre ; de plus, on aurait deux courbes gaussiennes, paresseux et travailleurs ayant des capacités physiques inégales ;

– le désir de gain
– la fatigue
} rapport gain-fatigue ;

– les rapports avec le patron (pour l'emm…) ;
– les rapports avec les chefs ;
– la crainte d'une variation dans la production ;
– le rejet du salaire au rendement ;
– l'unité du groupe ;
– (rarement) l'appropriation du travail par la négociation = la reconnaissance du groupe ouvrier, qui oblige la direction à négocier.

Aucune de ces hypothèses n'est à rejeter *a priori*, sauf la première. Qu'il y ait des individus paresseux et d'autres travailleurs, c'est évident. Mais cela n'a pu jouer qu'à l'intérieur de deux courbes : les paresseux produisaient à l'allure 25-44, tandis que les travailleurs le faisaient à l'allure 45-64 ; ou encore, les paresseux à 115-124, les aures à 125-134.

Toutes les autres hypothèses sont plausibles. Elles le sont tellement qu'elles correspondent à quelques grandes théories des organisations vues dans la 1re partie : le rapport gain-fatigue est de type taylorien, les rapports avec les chefs du type relations humaines, l'unité du groupe et l'appropriation correspondent à la théorie de l'identité.

Toutes montrent que les ouvriers sont des acteurs au sens plein du terme, c'est-à-dire qu'en fonction de leurs objectifs ils se donnent une stratégie précise. Leur conduite n'est pas prédéterminée.

5. *La vérification*. Elle n'a pas pu vraiment être faite. Mais il est évident qu'on ne peut pas savoir *a priori* pourquoi les ouvriers ont ce comportement. Il faudrait faire une enquête auprès d'eux pour vérifier laquelle de ces hypothèses est la plus pertinente.

On a cependant quelques indications. Les travailleurs avaient divisé les machines en deux catégories, et parlaient des « boulots qui puent » *(stinking jobs)* et des « boulots juteux » *(gravy jobs)*. D'autre part, ils justifiaient la courbe en J en disant que le patron augmenterait la quantité de travail

nécessaire à obtenir le taux de 134 s'ils augmentaient la production sur ces machines.

Il semble que les ouvriers aient été sensibles à la stratégie gain-fatigue. Mais de toute manière, il faut toujours faire une enquête après avoir établi les faits et proposer des hypothèses pour savoir laquelle est la bonne. Plus la liste des hypothèses est longue, plus la réflexion sur les faits est de qualité. Le danger de l'analyse sociologique est de se précipiter pour donner une explication que chacun, généralement, a déjà en tête avant même de connaître les faits. Ce sont les fameuses « prénotions » chères à Durkheim ou l'opinion fustigée par Bachelard[3].

4. Si vous êtes chef d'atelier ou délégué syndical, que faites-vous ou que revendiquez-vous ?

Il peut être important pour des responsables hiérarchiques ou des militants de montrer comment les hypothèses dictent l'action. À titre de suggestion, on peut dire :

– si gain-fatigue, changer les taux ;

– si rapports avec le patron ou les chefs, politique de relations humaines ;

– si rejet du salaire au rendement, mensualisation ;

– si appropriation, organisation d'un système de négociation (cf. les délégués d'atelier en Italie).

Chacun peut compléter lui-même cette liste.



Cas nº 2 : Le cas Harwood

La fausse évidence de la participation[4]

1. Pour analyser cette situation, il faut avoir présentes à l'esprit :

– l'idée de norme du groupe ;

– l'idée que la participation aux décisions, si elle correspond peut-être à un besoin humain (théorie des relations humaines), s'inscrit toujours dans une stratégie. Elle n'obtient de résultats qu'à certaines conditions énumérées ci-dessous. Ce n'est pas un « truc », la preuve en est qu'il ne « marche » pas toujours, même si apparemment il a « marché » ici.

2. Se donner le temps de comprendre les résultats. Se demander pour quelles raisons les ouvrières des groupes 1, 2 et 3 augmentent la production et pourquoi celles du groupe 4 ne le font pas.

Certains lecteurs attribueront cette augmentation à l'habileté individuelle des ouvrières. Il ne s'agit pas de cela. Ce n'est pas un problème de qualification ni d'habileté manuelle. La formation a été la même pour toutes les ouvrières, et les plus jeunes, sans apprentissage, n'ont pas un plus mauvais score que les anciennes. Autrement dit, une formation professionnelle (solution souvent choisie faute de mieux) ne servirait à rien. La qualification dans ce cas n'est pas le vrai problème.

D'autres lecteurs penseront à la « participation ». Essayer d'en préciser le sens. On citera souvent la « motivation » individuelle ou de groupe, et son opposé nommé « frustration ». Approfondir ces concepts.

Après le temps d'apprentissage, la norme de 60 est acceptée. Mais le transfert provoque un rejet ou une fuite hors de la situation. Comment comprendre ces phénomènes ? La théorie des auteurs du cas reposait sur l'analyse de la frustration et de l'inhibition individuelles contre des forces venant du groupe. La cohésion du groupe, en particulier, était mise en avant. D'où l'idée d'agir sur le groupe en renforçant sa cohésion et en lui faisant prendre la décision (théorie de K. Lewin et de A. Bavelas, très en vogue à l'époque).

3. La norme de groupe. Ici, c'est le groupe en effet qui prend la décision et impose les normes que chacun applique. L'homogénéité des comportements dans les groupes le prouve. Cette homogénéité a toujours été trouvée dans tous les groupes. Peu d'ouvrières, par exemple, s'écartaient de la production de 60. Pratiquement toutes produisaient entre 60 et 63 unités dans l'heure, ce qui prouve qu'il s'agit d'une norme du groupe acceptée par chaque ouvrière. On a retrouvé ce phénomène de la norme pour les groupes 1, 2 et 3 produisant au-dessus de 60.

4. Les conditions de participation. Pourquoi le groupe agit-il ainsi ? Participer, c'est prendre une part active et s'impliquer ; ce peut être aussi, en retour, avoir de l'influence ou du pouvoir[5]. Les ouvrières s'impliquent au point d'augmenter leur production dans des proportions spectaculaires.

Comment cela se fait-il ? Les mécanismes psychologiques liant la participation à l'augmentation de la production sont mal connus. On peut cependant constater que le groupe a bien fixé la norme au-dessus de 65 et au-dessous de 70, même si elle est plus ou moins consciente. Il s'agit d'une décision. À quelles conditions un groupe accepte-t-il de prendre une décision de ce type ?

Deux sont énoncées habituellement :

– qu'il exerce une réelle influence sur la décision ;

– qu'il en contrôle suffisamment la mise en place et les conséquences, c'est-à-dire qu'il considère la participation comme légitime.

La première condition est sûrement remplie ici. Même si le bureau des méthodes a préparé le changement, celui-ci est réellement modifié par les ouvrières. Le plan proposé par la direction aux groupes 1, 2 et 3 et adopté par les ouvrières commence par l'étude du travail, l'élimination des tâches inutiles, etc. Les ouvrières se montrèrent « intéressées et coopératives » et elles « présentèrent tout de suite de nombreuses suggestions ». Elles ont donc eu une réelle influence sur la décision.

Il est intéressant de faire remarquer que l'attitude de l'agent des méthodes est originale elle aussi. Cette démarche était nouvelle pour lui et, pour ce que l'on sait du fonctionnement habituel des bureaux des méthodes, elle n'est pas facilement adoptée par eux. Beaucoup d'observations convergent pour montrer que ce genre d'attitude leur est inhabituel et qu'ils y résistent. On a souvent noté qu'il y avait là, par exemple, une des raisons des échecs des boîtes à idées lorsqu'elles existent dans les entreprises. Les agents des méthodes se sentent mis en cause, car une de leurs missions consiste à trouver ces améliorations, découvertes par les ouvriers.

5. Le contrôle des conséquences de la participation. La seconde condition à l'acceptation de participer est-elle remplie ici ? Rien ne l'indique et, sans doute, elle ne l'est pas. Apparemment, les ouvrières ont augmenté leur production, ont été mieux payées. C'est tout.

Or, quelques années plus tard, un des coauteurs de cette première recherche refit une expérience similaire dans un contexte différent[6]. Il s'agissait d'une usine de chaussures, en Norvège, implantée dans une petite ville, avec une main-d'œuvre surtout masculine, stable dans cette usine. Le système de salaire était identique. En dix ans, l'usine avait réduit sa main-

d’œuvre de 25 % environ, augmenté sa production jusqu’à 30 % dans certains départements, par modernisation des machines et rationalisation du travail. Les conditions de l’expérience furent à peu près les mêmes. Les résultats diffèrent complètement. Il n’y eut aucune différence dans les résultats entre les groupes expérimentaux et les groupes de contrôle pour le niveau de production. Les groupes expérimentaux revinrent plus rapidement à la moyenne de 60 que les autres, mais ne la dépassèrent pas. Les travailleurs interrogés expliquèrent qu’ils ne voulaient pas prendre le risque d’augmenter le niveau de la production, de peur que la direction n’augmente un peu plus tard le taux de la pièce.

Ils étaient sûrs, dans leur grande majorité, que la direction le ferait et dirent qu’elle l’avait déjà fait, sans que l’on puisse savoir si c’était vrai. Les auteurs de l’enquête ont accordé beaucoup d’importance à la notion de la légitimité des procédures de participation aux yeux des travailleurs. Selon que le mode d’introduction du changement est considéré par eux comme légitime ou non, ils accepteront ou non de participer. Dans le cas de l’usine norvégienne, cette légitimité n’existait pas, tandis que les ouvrières de l’usine américaine l’admettaient implicitement. Au moins, elles ne posaient pas de questions.

6. On voit la fragilité de ce genre d’expériences. Il n’est pas vrai que tout le monde aime être associé aux décisions de changement concernant son travail. Ce n’est jamais une donnée naturelle (certaines personnes ou certains groupes peuvent préférer ne pas être associés). La participation est, comme tout acte humain, une décision stratégique.

Cela n’empêche pas que chacun puisse souhaiter une société plus participative. Il faut seulement savoir qu’il s’agit d’une option personnelle, choisie parmi d’autres options. On ne souhaite pas la participation parce que « c’est mieux », en soi. On en fait le choix.



Cas n° 3. Rhône-Poulenc Textile

L’autonomie n’est pas une panacée[7]

1. Le danger d'un cas comme celui-ci est de se précipiter sur les résultats pour voir si le truc « marche ». C'est malheureusement ainsi que, le plus souvent, ont procédé les entreprises sur les propositions de sociétés de conseil en organisation qui avaient rarement assez de recul pour analyser les expériences. Dans le cas présent, c'est le même conseil en organisation qui a suggéré la mise en place du système informatique et qui, cinq ans plus tard, a suggéré la mise en place des groupes autonomes. À cinq ans d'intervalle, il a proposé deux solutions opposées.

Les raisons de ces errements sont à chercher dans les principes qui sous-tendent ces mises en application. Les théories psycho-sociologisantes des organisations (Maslow et Herzberg, en particulier, qui ont inspiré les réorganisateurs dans ce cas-ci) sont fondées sur l'idée de la nature humaine et de ses besoins. L'autonomie dans le travail et l'intérêt du travail seraient parmi les besoins de niveau supérieur. Or l'idée de besoin est peut-être exacte, mais sûrement pas opérationnelle. Le cas qui suit n'est compréhensible qu'à travers une autre grille d'analyse, de type stratégique.

Il met en lumière principalement deux faits. Une organisation se transforme sans qu'interviennent des changements techniques importants, confirmant l'autonomie de l'une par rapport aux autres. Des groupes déploient des stratégies qui n'ont rien à voir avec les besoins de leurs membres et ne se comprennent qu'à travers le jeu du pouvoir. Ce cas est une introduction concrète à l'analyse stratégique proprement dite.

2. Il fallait caractériser l'organisation taylorienne (question 1). Elle est contenue – en partie – dans le § 1. Il s'agit :

– d'une décomposition des tâches plus poussée ;

– d'une division des fonctions également très poussée, à chaque tâche correspondant une fonction particulière (exemple : tâche : petit entretien = fonction, gareur) ;

– d'une centralisation où l'on fait prendre les décisions au niveau le plus élevé possible ;

– d'une définition minutieuse de modes opératoires ; ceux-ci seront rendus obligatoires (pour telle opération, l'ouvrier doit lever la main à la hauteur des yeux, prendre le fil entre le pouce et le médius de la main droite, etc.) ;

– d'un renforcement maximal de la fonction de surveillance et de contrôle des agents de maîtrise. Ceux-ci n'ont plus de tâches d'organisation ni

techniques, réservées désormais aux bureaux des méthodes ;

– du développement d'un système de sanction et de répression à la discrétion des agents de maîtrise, et souvent accroché au système de salaire ; ici, la prime (20 % du salaire) était amputée à chaque faute, en particulier en cas de non-respect des modes opératoires.

On est en présence d'un système cohérent et logique. Il faut remarquer que, si les principes en sont contenus dans le taylorisme, l'originalité de celui-ci réside ailleurs, dans l'analyse préalable des tâches. Cette découverte fait toujours, à juste titre, l'actualité du taylorisme. Aujourd'hui par exemple, l'informatique, l'automatisme et la robotique pratiquent systématiquement l'analyse préalable. La perversion du taylorisme se situe dans l'application mauvaise – comme on le voit ici – d'un principe sain, celui de l'étude préalable des tâches.

3. Fallait-il informatiser ? Sans doute. Mais pas de cette manière. L'informatisation s'est inscrite dans une logique taylorienne existant avant elle. Elle en a été un outil. On pouvait informatiser de manière souple et à titre de conseil. Chaque équipe de travail comme chaque niveau décisionnel auraient dû pouvoir discuter avec le décideur. Une information négociable (de conseil, non de directivité) et décentralisée était possible.

L'ordinateur était installé au centre informatique du groupe, éloigné de 200 km de l'établissement. Il ne travaillait pas en temps réel (on était en 1966). Dès qu'une panne se produisait, la décision devenait très difficile. Il y avait peu de communications entre ce centre et l'utilisateur, car leur importance était mal perçue : elles ne devaient fonctionner qu'à sens unique, du centre vers les utilisateurs, sans beaucoup d'attention au feed-back. La mentalité des concepteurs a été récemment illustrée de la manière suivante :

Le cas a été présenté dans un groupe de cadres et techniciens en formation. Un des participants était à l'époque au centre informatique. L'animateur de la session, intéressé, lui a demandé : « A votre avis, que s'est-il passé ? Pourquoi un tel programme et pourquoi cela n'a-t-il pas marché ? » La réponse a été : « Techniquement, on n'était pas au point. L'ordinateur était trop nouveau, pas assez fiable. » Il n'a parlé que de sa technique, sans faire la moindre allusion à l'utilisateur.

4. Analyse du changement. Comment analyser le changement (passage en GSA) ? Lister les acteurs, leurs enjeux, les alliances.

On aurait (schématiquement) :

– La direction générale
– La direction de l'usine
– Les cadres { production / fonctionnels
– Le service formation
– Les agents de maîtrise { production / fonctionnels
– Les syndicats
– La base.

La direction générale. Elle veut que cessent les conflits dans cette usine dont la réputation est d'être ingouvernable. C'est plus une image de l'autorité qui doit être restaurée qu'un besoin de rentabilité. En 1969, elle croit qu'elle a encore de l'argent. Elle donne tout pouvoir à une équipe de direction (nommant un nouveau directeur et un nouveau chef de personnel).

Le directeur de l'usine. Il accepte l'objectif que lui fixe la DG, mais n'est pas sûr de la politique à appliquer. Il nomme un psychologue au service formation.

Les cadres sont divisés. Tous pensent qu'il faut changer. Certains ne voient que le renforcement du système hiérarchique autoritaire. Ils veulent davantage de chefs d'équipe et davantage de types de sanction. (Ces cadres ne sont pas des attardés. Ils valorisent, dans leur mission, celle de défense de leur encadrement.) D'autres cadres souhaitent une autre solution mais ne voient pas laquelle.

Le service formation. Il imagine la solution de l'autonomie, mais avec des contours flous. Il va commencer par l'opération de formation-discussion.

Les agents de maîtrise sentent la nécessité d'un changement, mais ils sont affrontés à des conflits quotidiens, parfois violents physiquement, avec les ouvriers. Or ils n'imaginent le changement que par la restauration de leur autorité, donc en obtenant davantage de moyens répressifs. Ils sont globalement partisans d'une ligne dure.

Les syndicats sont hostiles. Ils craignent une perte d'emplois (déjà !) et une augmentation de la charge de travail des ouvriers. Ils sont inquiets aussi

de cette initiative de la direction ouvrant une zone d'incertitude (réorganisation) qu'il n'ont aucune chance de contrôler, craignant une perte de pouvoir.

La base. Elle en a assez du système taylorien et paraît devoir accepter un changement. À quelles conditions ?

Au point de départ du changement, rien n'est joué. Les attitudes des acteurs se traduiraient ainsi (+ : favorable ; – : hostile ; = incertain ou hésitant) :

Direction générale	+, mais n'interviendra pas directement dans l'usine
Direction de l'usine	+, mais ne voit pas clairement où aller
Cadres	=
Service formation	+
Maîtrise	= et +
Syndicats	–
Base	=

Il faut donc commencer par faire basculer les hésitants, au moins une partie. La direction de l'usine ne peut vraiment compter que sur le service formation, sur quelques cadres et sur de plus rares agents de maîtrise.

Le lecteur essaiera d'imaginer ce qui risque de se passer aux différentes étapes de l'introduction du changement.



Cas n° 4. Le Monopole industriel

Une organisation très formalisée vit toujours sur de l'informel

1. Il s'agit de faire une analyse stratégique en utilisant les notions de pouvoir et de zone d'incertitude, surtout cette dernière : tout le monde joue plus ou moins le jeu du pouvoir, d'autant plus qu'il possède des ressources importantes, celles-ci étant elles-mêmes liées à la maîtrise d'une zone d'incertitude.

Le lecteur doit bien prendre conscience de la méthode suivie ici. Michel Crozier a fait le pari d'utiliser la qualité des rapports affectifs (du genre « est-ce que vous vous entendez bien avec… » ou de « ça va bien » à « ça ne

va pas toujours ») pour dévoiler les rapports de pouvoir. On dirait aujourd'hui que le signifiant – les rapports affectifs – dévoile le signifié – les rapports de pouvoir. Cette méthode est devenue classique. Elle suppose que, dans une organisation, les affinités naturelles disparaissent derrière les rapports de pouvoir.

Cette étude de cas pousse à majorer les concepts de pouvoir et de zone d'incertitude, à minorer celui de système d'action concret. Ce dernier concept sera mis en avant dans les deux cas suivants (Bolet et Secobat).

2. Réponse à la question 1 : les rapports affectifs et les rapports de pouvoir. La tendance spontanée consiste à majorer les affinités dites « naturelles » au détriment des stratégies de pouvoir. En adoptant le point de vue inverse, non seulement on va contre une prénotion, mais on casse un rêve. Cependant, il en est ainsi dans toute organisation.

L'anecdote suivante – qui est rigoureusement authentique – illustre cette tendance. Après un exposé détaillé de l'analyse stratégique, exposé qui incluait l'étude de cas du Monopole industriel, l'avis de l'auditoire a été sollicité globalement sur cette théorie. Un auditeur s'est alors levé, un peu solennellement, et a simplement dit : « Monsieur, c'est crapuleux. » Il a fallu alors expliquer qu'en effet le présupposé de l'analyse stratégique était à l'opposé de l'idée de la fraternité universelle de l'organisation, du « tous unis derrière un même chef, travaillons d'arrache-pied au succès de l'ensemble ». Mais quelle vision était la plus crapuleuse ? Masquer les problèmes de pouvoir et les stratégies de conquête du pouvoir, est-ce plus ou moins crapuleux que de les dévoiler ? Le problème n'est pas là. Il vaut mieux les étaler pour les résoudre plutôt que de les cacher en faisant comme s'ils n'existaient pas. Les sociétés qui passent pour non conflictuelles sont celles où la négociation est beaucoup plus développée que celles qui veulent passer sous silence les problèmes de pouvoir et qui connaissent en général des conflits sociaux violents. Le fameux consensus allemand ou japonais est fondé sur des négociations permanentes qui laissent apparaître les problèmes de pouvoir.

3. Réponse à la question 2 : elle suggère l'utilité du questionnaire, même apparemment très banal, s'il s'insère dans un cadre théorique rigoureux. C'est grâce à ce genre de questions – mais pas uniquement aux trois

mentionnées ici, bien entendu – que Michel Crozier a réussi à expliciter le système de pouvoir et à localiser la zone d'incertitude.

4. Le lecteur devra essayer de faire le schéma. L'intérêt est de mettre en lumière la structure de pouvoir et son lien à la zone d'incertitude à partir de quelque chose qui ressemble à l'organigramme.

En analysant de près l'organisation des ateliers et les rapports entre les groupes, tels qu'ils ressortent du texte de présentation, il apparaît que les vrais chefs d'atelier sont en fait des ouvriers d'entretien. Ce sont eux qui sortent toujours vainqueurs de la lutte pour le pouvoir qui les oppose aux chefs d'atelier. Ceux-ci ne peuvent que s'incliner.

« Quelle est la raison de cette victoire des ouvriers d'entretien ? Elle réside dans l'organisation même de l'entreprise. En effet, celle-ci, routinisée à l'extrême, ne laisse guère subsister d'événements imprévus ou imprévisibles ; tout est rationalisé ; toute éventualité est, en principe, prise en compte. Un seul événement – capital, celui-là, pour la marche même de l'entreprise – échappe à cette rationalisation : c'est l'arrêt des machines à la suite d'une panne, et toutes les conséquences que cela entraîne.

« L'arrêt possible d'une machine – et la nécessité de la réparer – est la seule source d'incertitude qui subsiste dans cette entreprise où, par ailleurs, la solution pour tout problème est assurée par l'application d'une réglementation extrêmement rigoureuse. Or seuls les ouvriers d'entretien sont capables de maîtriser et de contrôler cette source d'incertitude, et ils font en sorte de rester les seuls compétents en la matière. Ils cherchent donc à monopoliser à leur seul profit le pouvoir qui en découle – et y arrivent.

« C'est ainsi que le sociologue s'est aperçu par la suite que toutes les notices d'entretien, tous les plans de marche avaient disparu. Tout se trouvait dans la tête des ouvriers d'entretien, qui se transmettaient empiriquement ces connaissances sur le tas. L'esprit de corps, très développé chez les ouvriers d'entretien, n'est qu'une autre expression de la défense de leur monopole d'expertise. Et lorsqu'un jeune chef d'atelier – disposant de connaissances techniques supérieures à la moyenne – a voulu se mêler de la réparation d'une machine en panne, un conflit ouvert s'est déclaré qui s'est soldé par le départ du chef d'atelier, la direction ne pouvant – ou ne voulant pas – se mettre à dos l'ensemble du service d'entretien.

« L’importance du problème des pannes dans les usines du Monopole est d’ailleurs d’autant plus remarquable qu’elle n’est pas inhérente à la technologie utilisée. Des sondages dans d’autres usines à l’étranger ont en effet montré que les pannes y étaient moins fréquentes et étaient réparées au plus vite. La cristallisation autour de ce problème, dans le cas analysé, est due au fait que cette source d’incertitude centrale est la source de pouvoir d’un groupe. À la limite, c’est une donnée plus humaine que technique.

« C’est autour de la maîtrise de cette source d’incertitude centrale que tout le système de pouvoir au sein des ateliers s’est restructuré. L’organigramme, avec sa définition des chaînes hiérarchiques, est passé de ce fait au second plan. C’est, enfin, par rapport à ce système de pouvoir que les trois groupes en présence ont ajusté rationnellement leur comportement et leurs attitudes.

« L’agressivité des ouvriers d’entretien s’explique ainsi. Ils détiennent certes la réalité du pouvoir ; mais ils se trouvent dans un climat d’insécurité, car leur pouvoir est illégitime, non reconnu dans la ligne hiérarchique d’autorité. Leur agressivité à l’encontre des chefs d’atelier – jointe aux méthodes qu’ils emploient pour garder le monopole de l’expertise des réparations – sert avant tout à tenir ceux-ci à distance, dans un état d’infériorité, pour prévenir leurs tentatives de contestation de leur pouvoir.

« Les chefs d’atelier, eux, sont démunis devant cette situation. Ils n’ont en effet aucun moyen d’exercer réellement leur autorité hiérarchique, puisqu’ils ne contrôlent aucune source d’incertitude affectant les autres groupes. Dans ces conditions, le comportement le plus rationnel pour eux, c’est de minimiser leur mise, de se résigner, de se désengager, d’accepter leur situation d’infériorité. Le coût psychologique d’une autre attitude est trop élevé, étant donné qu’ils savent qu’ils ne pourront pas changer véritablement les données de leur situation. Leur participation à la vie de leur organisation donne ainsi une “participation apathique”, sans engagement.

« Les ouvriers de production, enfin, se trouvent directement affectés par leur dépendance du bon vouloir des ouvriers d’entretien. Ces derniers les dominent sur toute la ligne, même au plan syndical, où ils fournissent les leaders. Aussi, les ouvriers de production tiennent-ils à garder de bonnes relations avec eux, tout au moins ouvertement. Mais, en même temps et de façon sourde, biaisée, ils font sentir leur hostilité aux ouvriers d’entretien, qui, d’ailleurs, nous l’avons vu, en sont bien conscients. Car maintenir un climat tendu, conflictuel, difficile, apparaît dans cette perspective comme le

seul moyen dont disposent les ouvriers de production pour faire pression sur les ouvriers d'entretien, et pour les empêcher d'abuser de leur situation dominante.

« *On voit que les stratégies des trois groupes s'orientent rationnellement par rapport à la structure réelle de pouvoir dans l'atelier, structure que l'organisation formelle cache le plus souvent*.

« Mais – pourrait-on objecter – le même jeu n'aurait jamais lieu si les trois catégories de personnel étaient moins cloisonnées les unes par rapport aux autres, c'est-à-dire si un chef d'atelier ou un ouvrier de production pouvait devenir ouvrier d'entretien et vice versa. Certes ! il n'est nullement question de nier l'importance de la structure formelle. Ses prescriptions, ses règles, constituent des données dont les individus et les groupes en conflit doivent et savent tenir compte dans l'élaboration de leurs stratégies. Mais ces stratégies se déploient autour de zones de pouvoir qui, elles, ne sont qu'indirectement définies par la structure formelle de l'organisation[8]. »

♦

Cas n° 5. Le cas Bolet

Les stratégies dans une PMI familiale[9]

1. Ce cas doit aider à :

– prendre conscience de la nécessité de stratégies pour les acteurs ; ces stratégies ne sont pas « crapuleuses » : si Jean Bolet veut réussir l'implantation de la nouvelle machine, il ne doit pas faire d'erreur ;

– prendre conscience de ce que ces stratégies sont largement dépendantes non seulement du pouvoir (Jean Bolet en possède une grande part comme fils, frère et cadre) et de la ressource conférée par la zone d'incertitude (il la maîtrise parfaitement tant qu'il est le seul au courant de la nouvelle machine), mais du système d'action concret ; il maîtrise mal ce dernier, dont il est un élément parmi d'autres et qui peut se révéler plein d'aléas ;

– prendre conscience de la différence entre les objectifs et les enjeux ; dans le cas du père Bolet, on verra vite que, si un objectif majeur est de maintenir la prospérité de l'entreprise, un enjeu sans doute aussi important est d'y parvenir sans « casser » le « noyau de départ », sans déqualifier le chef d'atelier et les autres anciens hiérarchiques.

La présentation de ce cas peut revêtir un aspect « magouille ». Montrer, au contraire, que ce qui apparaît comme magouille est l'expression d'une rationalité bien comprise. Il est illusoire de penser introduire une technologie de ce type sans analyser au préalable les bouleversements qui vont l'accompagner, savoir qui va s'y opposer, la favoriser, etc. Penser l'introduction d'une nouvelle technologie sans se représenter les stratégies des membres de l'entreprise face à elle est suicidaire et mène souvent à l'échec. Beaucoup d'excellents projets ont échoué parce que ceux qui les ont initiés n'ont pensé qu'en termes techniques, commerciaux ou financiers. Pour eux, si tout était au point dans ces domaines, l'innovation ne pouvait que s'imposer à tous et réussir. Ce type de raisonnement est très fréquent. Il ne prend pas en compte les objectifs et les enjeux légitimes des acteurs. Certains peuvent très légitimement et logiquement s'opposer à cette innovation au nom d'une rationalité et d'une efficacité non moins sérieuses que celles des innovateurs. Prendre en compte ces objectifs, ces enjeux et les stratégies qui en découlent, ce n'est donc pas magouiller mais agir rationnellement. Jean Bolet fait une analyse lucide de la situation lorsqu'il se demande comment fonctionne son entreprise et quelles stratégies vont adopter les acteurs face à l'introduction de la nouvelle machine.

Ce cas paraît plutôt mieux adapté aux débutants en entreprises qu'aux responsables un peu chevronnés, qui risquent de le résoudre trop rapidement…

2. Le lecteur devra essayer de rédigeret de classer ses réponses à la question. Classer par ordre les actions à entreprendre dès la descente d'avion. Par exemple (après élimination – ou intégration humoristique – des réponses fantaisistes) :

a) il va voir son père, le P-DG ;

b) il lui demande la convocation d'un conseil d'administration exceptionnel ;

c) il demande à voir les comptes ;

d) etc.

ou bien :

a) il téléphone à son frère, à son domicile, et le rencontre en privé ; il le convainc d'envisager l'implantation ;

b) les deux frères font faire confidentiellement une étude précise à un cabinet d'organisation, avec estimation financière ;

c) à partir de cette étude, ils élaborent un projet pour l'entreprise en répondant prioritairement aux objections potentielles de leur père, le P-DG, objections qu'ils ne peuvent faire autrement que de supputer à partir de la connaissance de ses enjeux ;

d) ils demandent un rendez-vous en privé à leur père ;

e) etc.

Le lecteur aura intérêt à proposer un projet détaillé.

3. Il n'y a pas de « bonne » réponse à ce cas, au sens où il y aurait une formule qui a marché. On sait seulement, dans la réalité, que la décision a été prise après des discussions, de vives tensions dans toute l'entreprise, et que celle-ci connaît une incontestable réussite. Mais on ne sait rien de la manière dont cette décision a été prise. L'intérêt du cas n'est pas de trouver une solution, mais de savoir qu'elle passe par une vision claire du système d'action concret, ou plutôt des sous-systèmes, de la connaissance des acteurs et de leurs enjeux. Le lecteur a donc tout loisir d'imaginer les fonctionnements qu'il souhaite.

4. Il peut imaginer les grandes lignesdes sous-systèmes d'action concret, avec vraisemblablement la configuration suivante (voir ci-après) :

Deux sous-systèmes ressortent à l'évidence :

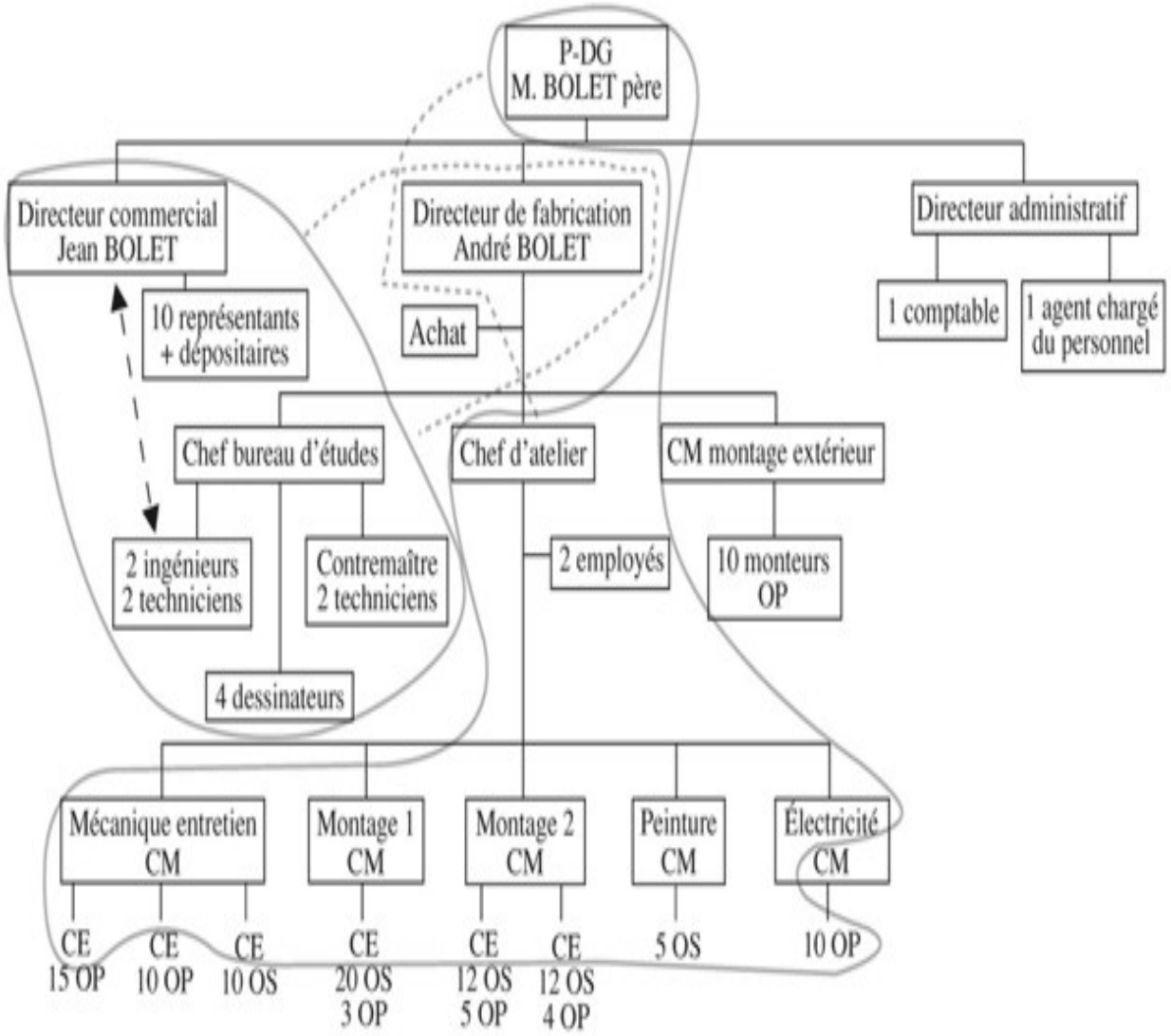
– Le groupe des compagnons de départ, ouvriers qualifiés qui ont créé l'entreprise, qui ont le sentiment de détenir les connaissances et les pratiques qui ont assuré le succès et qui continuent à l'assurer. Ils défendent moins leurs intérêts qu'une vision du fonctionnement de l'entreprise qui lui a permis d'exister. Se battre pour garder du pouvoir, c'est aussi se battre pour un modèle qui a fait ses preuves. Le père Bolet fait, à l'évidence, partie de ce sous-système. Le chef d'atelier en est un élément important.

– Le groupe composé du directeur commercial, Jean, et des membres du bureau d'études. Partisans de la modernisation, peut-être pour des raisons

différentes. Il y a actuellement des tensions entre le bureau d'études et l'atelier.

Où se trouve le directeur de fabrication, André Bolet ? Personnage clef, il est responsable de la fabrication, donc appartiendrait au premier sous-système. Il a cependant créé le bureau d'études, le soutient donc sans doute dans le conflit avec l'atelier. De plus, le chef d'atelier ne dit pas que du bien de lui ; et ce chef rencontre sûrement directement le père Bolet, court-circuitant ainsi André. Il appartient donc aussi au second sous-système, où il joue un rôle formellement et réellement important. De plus, il est dans l'entreprise le seul à appartenir vraiment aux deux sous-systèmes avec un tel poids. Son importance stratégique est grande.

Mais, encore une fois, chacun est libre de se représenter l'ensemble des sous-systèmes. Il faut cependant une cohérence entre les comportements et les choix des acteurs et les sous-systèmes.



CM = contremaître
CE = chef d'équipe
OP = ouvrier professionnel
OS = ouvrier spécialisé

5. Lister les acteurs et leurs enjeux présumés.

ACTEURS	ENJEUX	QUELS ARGUMENTS OU DÉCISIONS POUR LES CONVAINCRE
Par exemple : Père Bolet	1. Ne pas casser le noyau de départ 2. Pas trop d'aventure 3. Pas de conflit	Préparer un plan précis prévoyant les nouvelles fonctions, en particulier des agents de maîtrise, si modernisation ……. …….

Il faut, à la fin, aboutir à savoir qui, parmi les acteurs (cf. la liste des acteurs, cas RPT n° 3), sera opposant irréductible, qui peut être convaincu, qui sera soutenu et à quelles conditions.



Cas n° 6. Le cas Secobat

Conflit de personnes ou système d'action ?

1. Il s'agit d'un cas réel. La demande de l'entreprise a été confiée à un enseignant et à des étudiants de 5e année du département Informatique de l'INSA de Lyon. Ils l'ont réalisée dans le cadre de leur projet de fin d'études. Puis l'enseignant prit le relais et suivit l'affaire.

La présentation que nous en faisons obéit aux séquences classiques de l'analyse stratégique : le projet, les acteurs et leurs enjeux, la zone d'incertitude introduite par le projet, le système d'action concret de l'entreprise.

2. Après la lecture, partir de l'organigramme. Il y a souvent intérêt à commencer ainsi, car on visualise bien les acteurs. Mais il faut faire vivre cet organigramme et le faire fonctionner comme système concret.

Première question : que remarquez-vous dans cet organigramme ? Manque-t-il quelque chose ?

En général, les auditeurs ont fait remarquer qu'il n'y a rien entre le P-DG et les directeurs d'agence. Ce qui est exact et paraît anormal, compte tenu qu'il y a plus d'une centaine d'agences en France. Cette situation est historiquement explicable : beaucoup d'agences ont été récemment achetées par la famille B… Elle voulait traiter leurs directeurs, anciens patrons, autant en associés qu'en salariés. Il existait cependant une certaine hiérarchie à travers des directeurs d'agence régionaux. C'est un problème secondaire. Ne pas s'y attarder.

Il est rare que l'on remarque ce qui est pédagogiquement important, à savoir que cet organigramme est très incomplet. Il manque beaucoup de monde, en particulier un service dont on parle dans la présentation, le service informatique. Pourquoi ne pas l'avoir mentionné ?

Il faut se rappeler que, dans une analyse stratégique, la localisation des acteurs est extrêmement importante et que ceux-ci se définissent à partir de l'action. Ce dernier point a l'air d'une banalité, mais revêt en fait beaucoup d'importance. Il faut donc concrètement repérer quels acteurs ont participé – ou risquent de participer – à l'action. Ici, les autres membres de l'entreprise (services techniques, administratifs, d'achat, etc.) n'ont pas eu à participer à l'action. Il est donc inutile de les mentionner car ils n'ont jamais été en situation d'acteur.

Le service informatique aurait dû l'être. On lui a confié le traitement du SIAD ; pour le faire, il a acheté un gros ordinateur, étoffé ses services, travaillé sur le projet, fourni régulièrement les listings, etc. S'il n'est pas mentionné sur l'organigramme, c'est que son responsable n'est jamais intervenu dans le conflit. Il a été passif, appliquant les consignes et les ordres reçus en se comportant comme s'il n'y avait pas d'enjeu pour lui. Sa stratégie était vraisemblablement dictée par la prudence. Sentant le danger d'une prise de position en faveur d'un camp ou d'un autre, il a joué le retrait. Il est donc logique de ne pas le faire apparaître dans l'organigramme où ne figurent que les acteurs ayant pris part à l'action, ici l'introduction du SIAD.

3. Peut-on prévoir ce qui va se passer ? (Cette question est celle que doivent se poser en permanence tous les acteurs.)

Récapitulons :

– Le SIAD a été élaboré par les experts vente-gestion-marché de la direction commerciale et par les informaticiens. Il a été mis au point par simulation sur des modèles.

– Il a été approuvé par le comité de direction.

– Il a été présenté pour la première fois à une session. Il s'agissait de tester son fonctionnement pour une mise au point définitive. Il s'agissait aussi de recueillir les réactions des directeurs présents. Le fonctionnement ayant paru satisfaisant après quelques corrections mineures, et les directeurs n'ayant pas fait d'objections majeures, la généralisation fut décidée.

– Le directeur général fait une lettre informant les directeurs d'agence de la décision. Il précise que des cadres iront expliquer le SIAD et son fonctionnement. Après aura lieu le lancement, dont la date est fixée.

Que va-t-il se passer ? Le lecteur doit essayer de l'imaginer, même s'il s'agit d'une anticipation hypothétique. Peut-il en être autrement ? La

question est d'étayer ces hypothèses.

Dans la réalité, les directeurs d'agence ont obéi, mais mal, en traînant les pieds. Ils ne remplissaient jamais complètement les bordereaux mensuels, ou avec de grandes approximations. Le service informatique traitait ces bordereaux et renvoyait des listings inutilisables. Pour se couvrir, il informa la direction générale par note et le fit une ou deux fois oralement à des réunions. Les directeurs d'agence, recevant ces listings inutilisables, étaient renforcés dans leur conviction et leur comportement que le SIAD ne pouvait servir à rien. Leur expérience demeurait irremplaçable à leurs yeux.

Remettre en cause le SIAD devenant un enjeu de pouvoir trop important, on le laissa fonctionner pendant quatre ans. Tout le monde savait que cela coûtait cher et ne servait à rien, mais personne n'osait bouger.

Au bout de deux ans, le directeur commercial, M. X…, quitta l'entreprise, avec une bonne indemnité de départ, et fonda une société de service en informatique. Il fut remplacé – par qui ? – par un cadre commercial, plutôt neutre, voire terne (« pas de vagues »). Quelque temps après, le P-DG quitta l'entreprise. Il fut remplacé – par qui ? – par le directeur financier, M. Y…

Au bout de quelques mois, M. Y… décida d'arrêter le SIAD après constat de l'échec mis publiquement au compte de… – de qui ? – de la technologie (l'ordinateur acheté était un des IBM les plus performants sur le marché). Cela évitait des mises en cause personnelles… (faire remarquer le sens du recours à la technologie dans ce genre de cas).

Puis, encore après un certain laps de temps, il demanda au nouveau directeur commercial d'étudier un nouveau projet équivalant au SIAD (mais sous un nom différent). Le directeur commercial demanda alors conseil à l'ancien directeur commercial, lequel accepta, moyennant un bon financement, de mettre ses services et son expérience au service de la Société Secobat…

4. Pourquoi cet échec double (le SIAD n'a pas marché ; il a tourné pendant quatre ans)?

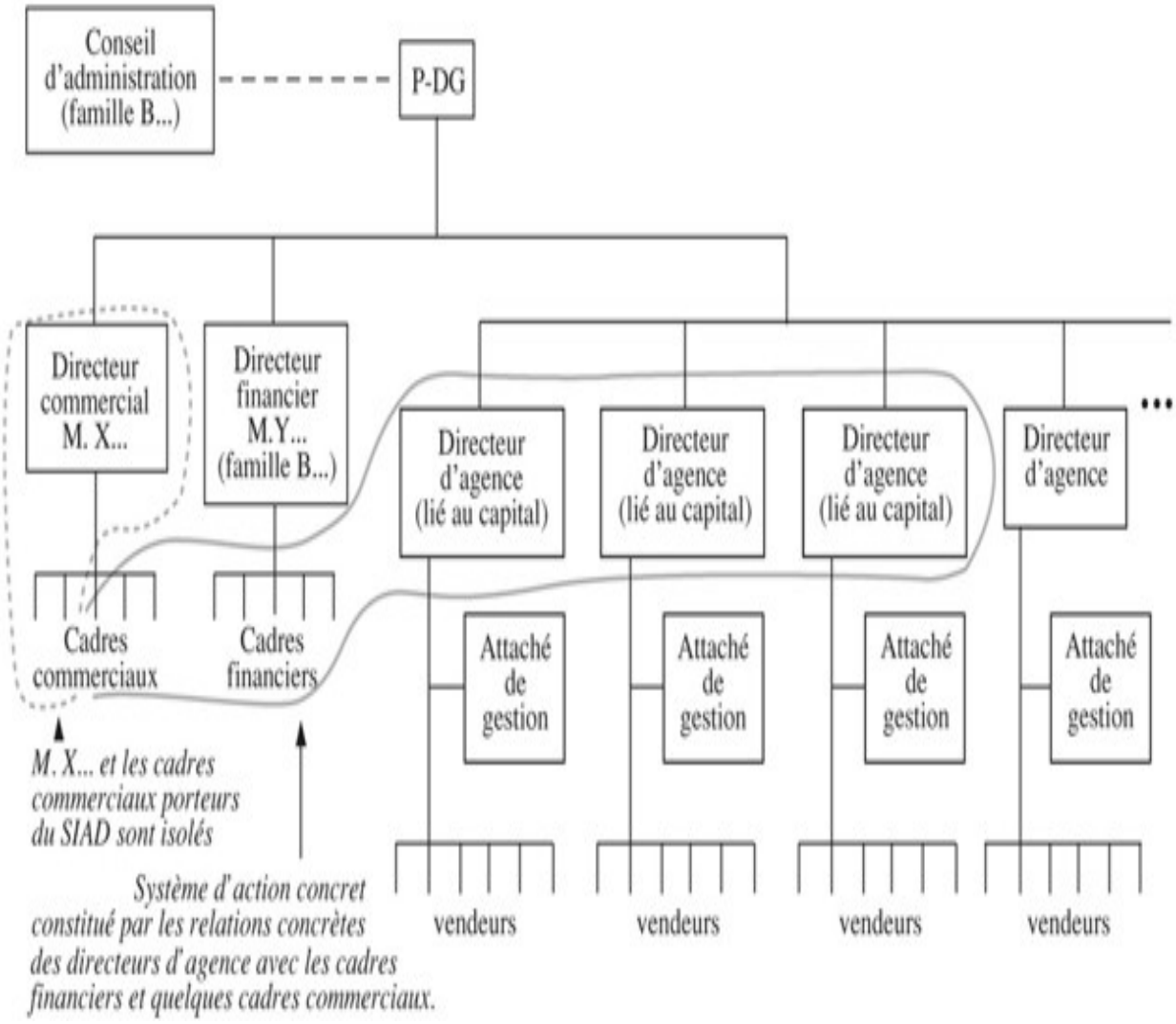
La première explication, la plus simple, fait dépendre le conflit de la rivalité entre X… et Y… à partir de leurs psychologies et de leurs objectifs. Le lecteur la proposera sans doute spontanément. Le conflit serait celui de deux personnages ambitieux. Si le SIAD réussit, la position de M. X…, le directeur commercial, devient plus forte. Il maîtrise la zone d'incertitude la

plus pertinente, devenant l'homme qui a introduit et qui sait faire fonctionner le SIAD. Il sera le plus à même d'orienter les décisions importantes de l'entreprise. Il devient le P-DG en puissance. Il met ses capacités et ses connaissances au service de son ambition personnelle.

En face de lui, M. Y…, directeur financier, siège au conseil d'administration. Il ambitionne la direction de l'entreprise, comme la suite de l'histoire le prouvera. Son objectif est donc d'abattre son rival, ou au moins de le neutraliser. Peut-être admet-il au fond de lui-même la nécessité du SIAD. Mais il ne peut l'accepter si cela renforce le pouvoir de X… Il n'y recourra qu'après avoir éliminé son rival. Il fait passer son ambition personnelle avant l'intérêt de l'entreprise.

Cette explication en termes de combat des chefs a l'avantage de la simplicité et donne l'illusion d'un appui sur la théorie du pouvoir. Elle a l'évident inconvénient de se dérouler dans le vide, en dehors du contexte de l'entreprise où jouent ces acteurs. Elle ignore les autres acteurs. Elle fait passer sous couvert de la psychologie individuelle ce qui est sans doute aussi une appréhension différente des forces de l'entreprise et du rôle de la technologie. Et si M. X… et M. Y… s'opposaient parce qu'ils croient que la solution qu'ils combattent chacun est désastreuse pour l'entreprise ? Si leur conflit n'avait comme origine que l'intérêt de l'entreprise, apprécié de manière différente ?

Organigramme simplifié de l'entreprise Secobat



Cette seconde explication combine les stratégies individuelles de pouvoir avec les systèmes d'action concrets de l'entreprise.

Quelles sont, au moment du SIAD, les alliances concrètes, celles qui font marcher l'entreprise ? Les programmes, éléments centraux de la vie de l'entreprise, sont définis par les directeurs d'agence qui, avant de les soumettre à la direction générale, les établissent et en discutent avec les cadres du siège. C'est donc chez les directeurs d'agence et dans leur relation avec les cadres que s'élaborent les politiques concrètes. Dans cette relation, s'entérine et s'officialise le système du flou sur lequel repose le fonctionnement concret de l'entreprise. Ce système est admis par les deux groupes d'acteurs. Les directeurs d'agence en tirent l'autonomie à laquelle ils tiennent avant tout. Les cadres du siège tirent leur pouvoir de cette

allégeance des directeurs, qui leur permet aussi de connaître l'entreprise mieux que quiconque. Les uns et les autres ont donc tout intérêt à maintenir ce système d'action concret fondé sur le flou. D'autant qu'il a pour lui d'avoir fait marcher l'entreprise jusqu'à aujourd'hui.

Introduire le SIAD revient à casser ce système, à bouleverser l'entreprise sans être absolument sûr de réussir. Est-ce stratégiquement possible ? Est-ce objectivement raisonnable ? (Cf., ci-contre, la représentation stratégique de l'organigramme.)

M. X…, tenté par une brillante solution technique, a tendance à négliger cet obstacle. Il voit que l'entreprise commence à avoir des difficultés et il est persuadé que le SIAD peut la sauver. Il pense que la plupart en sont conscients et qu'une perspective de gestion plus rigoureuse ne peut que convaincre tout le monde. Une partie de ses cadres le suit. Mais ce sont ceux qui n'ont pas beaucoup de relations avec les directeurs d'agence.

M. Y… est plus sensible au système d'action concret. Il sent que ni lui, ni le P-DG, ni le comité de direction n'ont assez de pouvoirs pour convaincre ni contraindre. Le SIAD vient trop tôt, et l'introduire maintenant reviendrait à casser l'entreprise.

Cette seconde explication (par le système d'action concret et non par les individus) apparaît beaucoup plus pertinente que la première, au sens où elle introduit comme élément explicatif ce qui fait vivre toute l'entreprise et non pas seulement la personne des décideurs.

5. Qu'aurait-il fallu faire ? Il faut souligner qu'il s'agissait d'introduire une zone d'incertitude pertinente qui, normalement, bouleverse la vie de l'entreprise. Rien d'étonnant à ce que le système se soit bloqué.

Le système concret d'alliance entre les directeurs d'agence et les cadres domine actuellement. Il faut donc définir leurs objectifs et leurs enjeux pour peser sur eux.

Les directeurs d'agence voient dans le SIAD une menace pour leur autonomie, c'est-à-dire pour leur pouvoir. Leur pratique était jusqu'ici de se débrouiller seuls sur le terrain (exemple du directeur d'agence de Bourges, surnommé le « roi de Bourges », disant : « A Bourges, le second œuvre du bâtiment, c'est moi »), et cette pratique leur a permis une réussite

incontestable. Le SIAD paraît à la fois réduire leur pouvoir et leur pratique qui, localement, est leur système d'action concret.

Les cadres, eux aussi, assoient leur pouvoir sur leur relation aux directeurs d'agence et, jusqu'ici, ça a marché.

Les uns et les autres sont donc fondés à refuser le SIAD. Il va donc falloir les sécuriser sur leur pouvoir et leur montrer l'efficacité supérieure du SIAD. Pour le pouvoir des directeurs d'agence, la manière de procéder aurait dû être de garantir leur statut, d'une part ; de les inviter à modifier éventuellement le SIAD, de l'autre. Celui-ci, dans l'état actuel, ne peut pas ne pas leur apparaître comme une affaire de technocrates qui l'ont élaboré en laboratoire et qui, de plus, ne connaissent rien au terrain. Il faut prendre le temps de l'expliquer aux directeurs, de leur demander leur avis et de définir les programmes du SIAD de manière ouverte, c'est-à-dire de manière qu'ils puissent en demander et faire accepter les modifications. Ce n'est que dans la mesure où le SIAD deviendra aussi leur projet qu'ils l'accepteront.

Il en est de même pour les cadres du siège.

Aux uns et aux autres, il faut montrer l'efficacité supérieure du SIAD. En prenant le temps de faire des sessions de formation et, peut-être, en le faisant fonctionner progressivement dans l'entreprise, tout en permettant à l'ensemble de suivre ces expériences (localisées géographiquement ou par domaines) et d'intervenir.

6. En résumé, ne pas analyser en termes de psychologie individuelle mais de système d'action, pas en termes de pouvoir comme volonté individuelle mais comme défense d'une expérience qui a été – et demeure en partie – gage d'efficacité. Insister sur la relation entre le pouvoir des individus et le système d'action concret. Ici, on l'a vu, à propos de l'introduction d'une zone d'incertitude majeure.



Cas n° 7. Le cas Peugeot

La rationalité conflictuelle des différents acteurs[10]

1. Le lecteur doit faire une analyse stratégique de bout en bout en construisant la grille d'analyse partant de l'organigramme, des relations

informelles entre acteurs, des enjeux de ceux-ci et de leurs stratégies.

La solution logique et solide a été rejetée. Ce qui est paradoxal est le comportement des étudiants aux séminaires : ils se moquaient des personnes qui ont finalement rejeté la méthode, pour adopter le même comportement lorsqu'ils ont fait le jeu de rôle. Cela ne veut en rien dire que « la nature humaine est éternelle » mais que les rôles conditionnent les acteurs, quels que soient leur formation (brillante), leur âge (jeune), etc.

Ce cas a été monté pour faire apparaître ce qu'est un système où, finalement, des agents sont conduits à des comportements aberrants. Le modèle traditionnel de comportement est celui de l'*homo oeconomicus ;* il sert toujours de base aux calculs de recherche opérationnelle. Or ce modèle est mis en cause ici au sens où l'on voit qu'il n'y a pas de rationalité universelle ; les acteurs obéissent à des logiques partielles, à des rationalités différentes. Ils sont déterminés par des logiques qui les dépassent.

Ce cas met l'accent davantage sur la logique du système que sur l'acteur et sur les contraintes que la première fait peser sur le second.

Il ne convient pas de l'utiliser de manière normative, du style : si on avait mieux vu les enjeux des acteurs, si on avait davantage observé les contraintes de la direction commerciale… Ce cas éclaire non une thèse mais une maïeutique : il doit aider à faire réfléchir. Les chercheurs n'ont jamais pu étudier de près les contraintes de la direction commerciale, les mettre côte à côte avec celles du MGV. Les problèmes importants étaient à cet interface, mais il leur a été difficile de les observer.

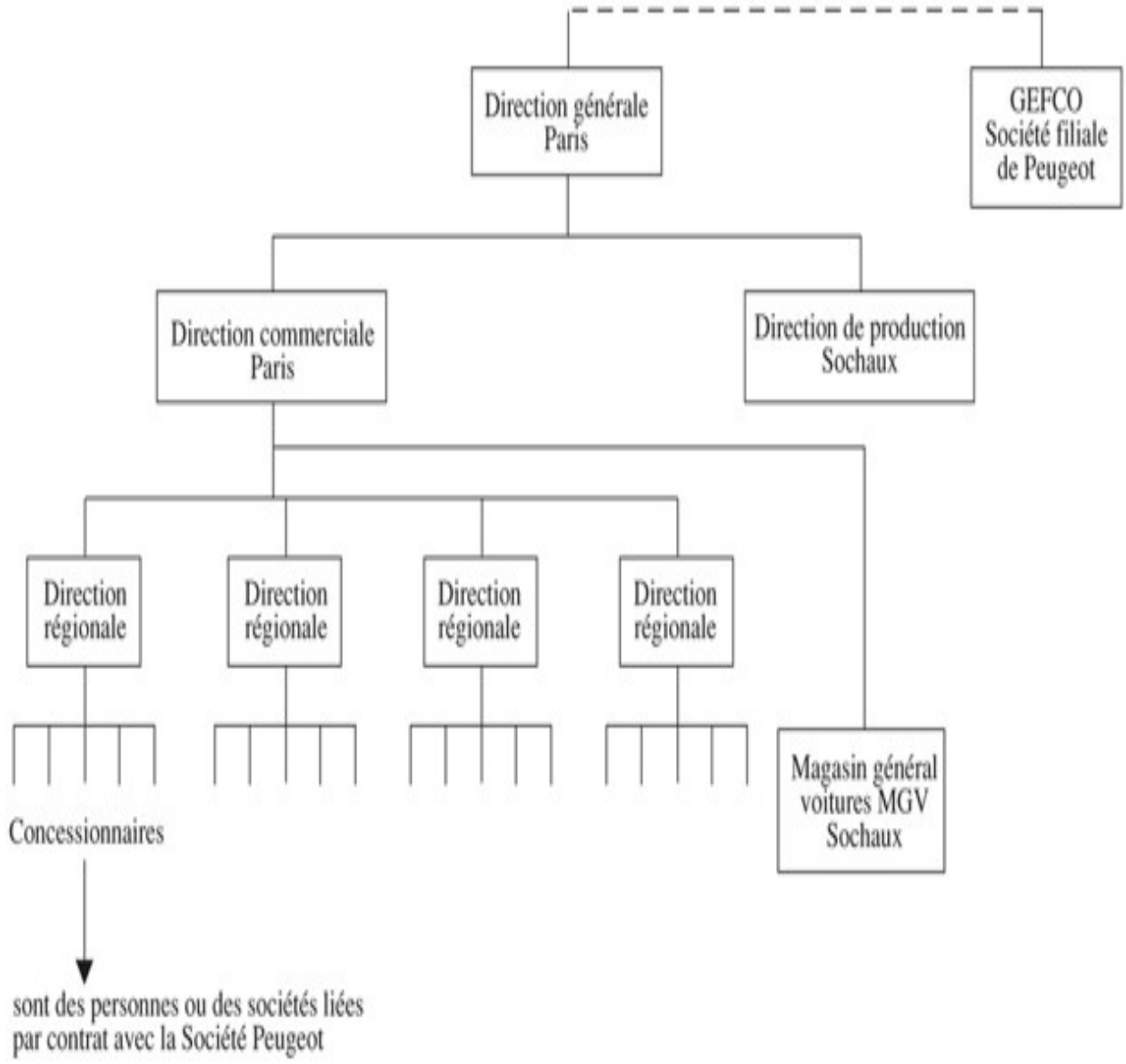
La direction générale a tenté au début de soutenir la solution des chercheurs, mais, devant l'opposition résolue de la direction commerciale et de GEFCO, puis du MGV, elle a abandonné. Elle préfère ne pas faire l'économie financière des 15 % plutôt que d'entrer en conflit avec des acteurs internes à l'entreprise.

Ce cas se prête évidemment fort bien à un jeu de rôle, il est alors indispensable de prendre connaissance au moins de l'article, sinon du rapport. L'article contient des extraits savoureux de discussions en séminaire.

2. L'organigramme donnerait ceci (voir ci-après).

3. Les acteurs et leurs enjeux. Il ressort de l'organigramme :

– que GEFCO, société filiale, peut avoir des objectifs particuliers, difficilement contrôlables par la direction commerciale ; elle veut ne pas pouvoir être accusée de manquer de wagons, dont elle va essayer d'augmenter le nombre ;



– que les concessionnaires sont, eux aussi, relativement autonomes ; non salariés par Peugeot, la direction commerciale va avoir le souci de les contrôler de manière efficace ;

– que la direction commerciale est étroitement contrôlée par la direction générale sous son aspect financier ; arrivée à un accord sur le taux des stocks de voitures, elle défendra cette position tant qu'elle n'aura pas d'autres moyens de contrôle ;

– que le MGV est en position de faiblesse vis-à-vis de tous ces acteurs ; dans un premier temps, il sera partisan de la solution des chercheurs ; puis, devant l'insistance de la direction commerciale pour la régularité des expéditions, et ne prenant pas conscience que son système d'affectation par ordre alphabétique semble léser les concessionnaires, il reviendra au statu quo ;

– la direction générale : on a vu qu'elle souhaitait réduire ses coûts, mais pas au prix d'un conflit interne.

4. Le lecteur doit pouvoir listerces acteurs, leurs enjeux, leurs alliances et leur position par rapport à la méthode proposée. Puis les faire évoluer dans le temps. On aurait par exemple :

ACTEUR	TEMPS 1	TEMPS 2	TEMPS 3, etc.
	Projet	*1re proposition d'application*	
DG	pour	pour	
DC	pour (de façade, plutôt contre en réalité)	hésitant	
GEFCO	neutre	hésitant	
MGV	très favorable	très favorable	
chercheurs	très favorable	très favorable	

5. Une description savoureuse en a été donnée par les auteurs de l'étude. Nous la reproduisons ci-dessous en précisant ensuite notre propre interprétation, davantage centrée sur la liberté des acteurs. M. Berry et H. Molet insistent davantage sur le système et les contraintes qu'il fait peser sur les acteurs. Nous avons tendance à intégrer les contraintes dans le jeu des acteurs. Elles deviennent un élément que l'acteur directement concerné contrôle mieux que les autres, et donc qui lui confère une marge de liberté supérieure sur ce point par rapport à eux.

Voici un extrait du texte des auteurs :

« Ainsi le rideau tombe dans la réalité comme dans la fiction, sur un retour quasi clandestin au statu quo avant l'étude, au milieu du mécontentement

général.

« On peut voir dans le déroulement de ce jeu une sorte de commedia dell'arte où figurent les rôles du Chef d'un Petit Service, du Commerçant Roué, du Gestionnaire Sceptique, du Grand Manager et du Chercheur Amoureux de son Œuvre. Bien vite, les personnalités propres des acteurs s'effacent derrière leurs masques. Les personnages correspondent à des types très catalogués dans la société française, et tout se passe dans une telle bousculade que chacun se contente de ces images sommaires. Ces acteurs jouent dans une pièce sur laquelle ils n'ont que des informations partielles[11]. Ils croient qu'ils improvisent, certains font preuve de talent pour éviter les pièges que leur tendent les autres personnages, mais ils jouent toujours la même pièce à d'infimes variantes près.

« Les données qu'ils ont sur leur situation conditionnent leur degré de liberté…

« Un regard plus attentif montre que les acteurs sont comme tenus par quelques fils ainsi que le seraient des marionnettes. Ces fils qui limitent leurs degrés de liberté correspondent aux jugements dont ils sont l'objet dans leur environnement institutionnel : le Commerçant rend des comptes sur la gestion des stocks ; le Chef du Petit Service, après avoir été projeté avec enthousiasme sur le devant de la scène, est en permanence sous le feu menaçant d'un projecteur qui livre au jugement des autres ses difficultés ; ce projecteur met aussi en évidence le formidable excédent de wagons du Gestionnaire qui s'était juré de ne jamais avoir de nouveau une pénurie de wagons ; le Grand Manager tient à garder aux yeux de son environnement son image de promoteur des méthodes modernes de gestion tout en maîtrisant l'ensemble du système ; le Chercheur doit prouver à son institution qu'il est capable de concevoir des modèles utiles. Ces fils tirent les acteurs dans des directions divergentes, les amènent même à s'opposer : tant qu'on ne change pas complètement les données du problème, il n'y a pas de consensus possible entre le Chercheur et le Commerçant.

« Les réticences du Commerçant sont dues au fait que ses préoccupations majeures, découlant de son rôle même dans l'entreprise, sont, d'une part, de satisfaire ses clients – directions générales, concessionnaires, et acheteurs de voitures – et, d'autre part, de ne pas s'exposer aux foudres de la direction générale en laissant s'accumuler des stocks.

« Le nouveau modèle de transport le met en difficulté sur ces deux points. Alors pourquoi n'arrive-t-il pas à s'y opposer ? Parce qu'une autre contrainte, d'ordre culturel celle-là, pèse sur lui : quand la direction générale demande en substance : "Vous sentez-vous concerné par un modèle qui permet d'économiser 200 wagons ?" le commerçant ne peut pas répondre non, quel que soit son sentiment intime. D'où ces louvoiements, cette apparente "mauvaise foi" qui ont tant irrité les autres acteurs : les contraintes qui pèsent sur le commerçant sont telles qu'il ne peut pas être en faveur du modèle, mais ne peut pas, non plus, se faire entendre sur ce point, compte tenu de l'image que les autres se font de lui, et du fait qu'ils estiment que les "problèmes administratifs" ne sont que des broutilles.

« Chacun a conscience des contraintes auxquelles il est soumis, mais il nie celles des autres […] Chacun évite d'avoir à constater que la position des autres leur est imposée par les mécanismes ; chacun peut continuer à se dire que si les autres avaient été plus compréhensifs, plus compétents, etc., on n'en serait pas là. Aussi les acteurs se font-ils des procès d'intention et les affects font irruption dans les esprits.

« N'allons pas trop loin : cet article n'entend pas dénier systématiquement l'existence d'une liberté ou d'un pouvoir des acteurs. Mais il invite à poser un autre regard sur eux. Quand, dans une entreprise, une personne se conduit de façon apparemment incohérente, la réaction classique serait de dire : "Ce type est un imbécile." La nôtre serait : "Cet homme agit probablement de façon logique et judicieuse par rapport aux contraintes qui pèsent sur lui ; étudions ces forces, et nous comprendrons l'incohérence apparente de sa conduite." S'il apparaît possible de peser sur ces forces, la démarche est alors plus efficace que celle qui consiste à incriminer les gens ou à invoquer quelque mystérieux démon à exorciser. »

Notre interprétation personnelle diffère légèrement de celle des auteurs du texte, au sens où nous mettrions l'accent davantage sur les marges d'interprétation que l'acteur a des contraintes qui pèsent sur lui. Le système d'action impose des contraintes, c'est vrai, mais ce système est produit par les acteurs. Peugeot aurait pu changer sa gestion financière et sa comptabilité stocks à condition de remettre en cause une double relation, entre direction commerciale et direction générale pour la gestion, entre direction commerciale, direction régionale et concessionnaires pour les stocks. C'était

trop demander : les membres de l'entreprise reprochaient déjà aux chercheurs la mauvaise qualité de leur modèle, et en plus ceux-ci voulaient examiner les raisons du refus de la direction commerciale. C'est l'ensemble du système Peugeot qui a rejeté les propositions des chercheurs extérieurs.



Cas n° 8. TM + X

Le choc de deux cultures[12]

1. Il s'agit d'un cas mêlant culture et pouvoir. L'enquête et l'analyse s'appuient sur l'observation participante.

L'axe pédagogique est l'interaction entre un problème culturel et des stratégies de pouvoir.

– On suivra d'abord l'explication culturelle (le face-à-face de deux cultures d'entreprise différentes, l'une cherchant à phagocyter l'autre).

– On montrera comment le problème culturel vient renforcer des jeux de pouvoir, lesquels, à leur tour, produisent une exacerbation des perturbations engendrées par les changements (sociologiques, liés à la forte expansion interne, et organisationnels).

– On rappellera les limites catégorielles : cadres, agents de maîtrise, employés, techniciens.

2. Les problèmes résultant de cette fusion, et exposés ci-dessus, étaient-ils inévitables ? Ce qui surgit spontanément est, d'abord, une comparaison entre deux systèmes de fonctionnement. Par exemple :

CARACTÉRISTIQUES REPÉRÉES DANS :	
l'entreprise privée familiale	**le groupe industriel multinational**
• Promotion : technicité acquise sur le terrain + ancienneté	Promotion : compétence élargie (technique + gestion + relations humaines ou compétences de recherches)
• Sous-traitant (dépendance des clients)	Études de marché. Recherche-produits.
• Marché : régional et national	Marché : international
• Innovations techniques ascendantes	Innovations descendantes et ascendantes
• Direction omniprésente	Centre de décision éloigné, hors de l'entreprise, au niveau groupe
• Moteur d'action des subordonnés :	Moteur d'action des subordonnés : perspective de carrière

loyauté au chef et intégration à l'entreprise	
• Formalisation des techniques : quasi absente	Formalisation importante (processus de fabrication mais aussi budgets, programmes, plans, financement, etc.)
• Syndicats mal vus	Syndicats considérés comme un rouage normal
• Allégeance et « esprit maison »	Distanciation Structure plus complète (recherche, développement, marketing)
• Niveau diplômes : CAP, baccalauréat	Ingénieurs (chimie, Polytechnique…)
…	…

Il importe de tenir compte de deux faits simultanés :

a) Les gens de TM, qui constituent un noyau de base, ont une culture d'entreprise « communautaire », tandis que ceux qui sont « parachutés » par le groupe X… ressortissent plutôt à une culture relationnelle et psychologisante, caractérisée par la mobilité professionnelle, la formation continue et la promotion accélérée.

b) Même s'il n'y avait pas le phénomène de fusion-absorption, c'est-à-dire s'il y avait seulement le phénomène de croissance, celui-ci engendrerait néanmoins des problèmes de changement, au niveau des habitudes notamment.

Les deux phénomènes réunis, on s'attend à des perturbations :

– des règles de fonctionnement (le cadre dans lequel s'effectuent les processus de production et les services annexes) et plus généralement de l'organisation ;

– des relations avec les environnements externe et interne (changements de clientèles) ;

– des relations hiérarchiques, de leur structure et de leur qualité, donc du climat de travail ;

– des attitudes, comportements et échelles de valeur.

Ce niveau de perturbations, dû à la fusion-absorption et au développement, n'est pas inéluctable.

Il y a toujours des difficultés lors d'une situation de ce type, mais la pratique des fusions montre qu'elles peuvent être très atténuées. Pour être acceptée, une mutation doit s'insérer dans le système technique et culturel existant, le perfectionner mais non le contredire ; elle doit, de plus, ne pas aller à l'encontre du système de valeurs ni du système de pouvoir. Si ces conditions ne sont pas remplies, les dysfonctionnements prévisibles peuvent

être atténués par une préparation au changement. La mutation est, en général, facilitée lorsqu'elle est précédée d'une phase de négociation préalable et, éventuellement, assortie d'actions d'informations-formations.

3. La variable culturelle. Prenons l'exemple de l'habitude de formalisation. C'est une variable culturelle et organisationnelle. L'absence de formalisation des techniques de production existe à TM en raison du mode de travail en vigueur dans le groupe des techniciens. Le savoir-faire, le tour de main non formalisé représente pour eux un avantage. Grâce à lui, ils maîtrisent une zone d'incertitude importante (pertinente). Ce qui leur confère une position de force. Cette variable culturelle « absence de formalisation » constitue un enjeu de pouvoir (de négociation éventuelle) dont ils usent dans leurs stratégies.

Pour le groupe X…, le maintien en place des techniciens de TM devient un enjeu. Leur objectif de développement industriel, malgré leur compétence élargie, notamment dans le domaine de la recherche, de l'étude de marchés, etc., a besoin du complément de qualification très spécialisée des techniciens TM, de la culture qui fait fonctionner les machines et par laquelle passera le développement industriel.

Si l'enjeu de la direction de X… est le maintien en place des techniciens de TM, son objectif est d'éviter la rupture. Son discours va être celui de la continuité. En d'autres termes, c'est une stratégie de représentation (ou d'illusion) fondée sur l'axe suivant : « En définitive, malgré la filialisation et le développement et aussi grâce à l'appartenance au groupe X…, qui permet la pérennité de l'entreprise, soyez rassurés, tout continuera comme par le passé. »

4. Culture, représentations et stratégies. C'est sur les effets de cette stratégie de l'illusion que va s'opérer la scission dans les représentations, entre ceux qui souhaitent y adhérer (une partie de l'effectif TM), et ceux qui n'y croient pas (une autre partie de l'effectif TM, auquel se joint l'effectif provenant du groupe X…, ainsi que les personnels embauchés à l'extérieur).

De plus, l'équipe dirigeante (M. D… et M. A…) ne donne pas une image cohérente. On va observer, sur le terrain, des stratégies contradictoires parfaitement repérables.

Stratégie de M. A…	*Stratégie de M. D…*
Maintien de l'idée de « l'esprit de maison »	Lutte contre cette idée.
Pourquoi ?	Axe choisi : « TM est morte ».
L'enjeu est double :	Action : privilégier les efforts en direction des produits X.
– ça doit plaire aux « TMiens »	Pourquoi ?
– stratégie conservatoire : il y a une perte d'indépendance très dure à accepter.	Peut-être un enjeu de carrière : la manifestation de la compétence d'un nouveau venu passe par la maîtrise et le développement de nouvelles techniques : celles qui conviennent à une production massive, à une division de travail (installation de chaînes de production). D'un côté, cela correspond aux objectifs du groupe X…, de l'autre, cette démonstration de compétence pourrait s'exercer à travers ce qui constitue le savoir-faire acquis par TM.
Action sur l'image de marque, tant interne qu'externe.	Action contraire.
À noter que, si les stratégies diffèrent, elles s'articulent sur *deux types différents de légitimité*.	
Hiérarchie commerciale	Hiérarchie de développement industriel.
Charisme relations internes	
Maîtrise d'un réseau relationnel important	Compétence d'ingénieur.
Capital de confiance lié à un passé de fondateur d'entreprise dynamique.	Capital de confiance lié à l'idée de capacité à assurer la pérennité.
Il ne faudrait pas exclure qu'elles s'appuient également sur deux visions différentes de l'avenir (l'une incluant les anciennes productions, l'autre les excluant).	

Les stratégies contradictoires se manifestent alors quotidiennement, dans les discours et les faits.

Face à cette incohérence apparente, les groupes se divisent, sécrètent des sous-groupes. Les uns prennent partie (des « clientèles » se créent) ; d'autres

se protègent en se constituant un rempart d'indifférence externe (cas de certains nouveaux venus) ; d'autres encore manifestent des attitudes moins tranchées. Le climat d'entreprise est globalement très difficile à supporter.

Ces clientèles sont stratégiques. Le fait d'appartenir à l'une ou l'autre favorise la carrière de chaque client, ce qui apparaît dans les opinions. Il semble néanmoins que la clientèle de M. D… soit plus rapidement promue que celle de M. A…, ce qui contredit la représentation donnée par M. A…, celle de la détention de pouvoir. D'un point de vue objectif, les qualifications professionnelles ne sont pas comparables.

Le « TMien » qui a envie de devenir client de M. D… est confronté à un problème issu du passé culturel de l'entreprise privée familiale. En effet, la relation interpersonnelle forte avec M. A… (fondée sur l'histoire et les coutumes, le système de direction) impose presque une mise à distance de M. D.… Cela se retrouve au niveau des groupes.

En face se trouvent les nouveaux, qui chercheront d'autant moins à se greffer que, d'une part, ils sentent l'hésitation des anciens et que, d'autre part, leurs habitudes relationnelles sont marquées par la distanciation.

Le résultat de ces stratégies contradictoires d'équipe dirigeante est l'apparition d'un flou qui se maintient, bien que des réunions ponctuelles aient pour but de le lever. Ce flou ajoute un poids supplémentaire au problème d'identité dû à l'expansion interne, au changement, à la mobilité intersectorielle (à l'intérieur du groupe industriel), à la cohabitation de groupes différents.

Conclusion : les cadres théoriques explicatifs. Ce phénomène culturel de perte d'identité est-il une conséquence des stratégies contradictoires ou n'est-il pas dû au fait que les individus et les groupes ont intériorisé des normes de comportement et des attitudes différentes ?

Il semble, en fait, que les phénomènes s'entraînent mutuellement. Où est la cause, où est l'effet ? La causalité sociale étant de type circulaire, on peut parler d'effet rétroactif, ce qui s'est vérifié dans le cas présenté ici. La double analyse, stratégique et culturelle, est donc pertinente ici.

Concrètement, il est évident que la fusion-absorption ne pouvait réussir que si, très rapidement, l'unité de direction de l'entreprise était assurée. C'est une condition de réussite d'une fusion. Elle relève de la stratégie organisationnelle. Mais elle devait s'accompagner d'un grand respect des

deux sous-cultures, ce qui était facilité ici par le besoin que les responsables de X… avaient du capital technique des responsables de TM.

♦

Cas n° 9. Le commissaire de police

doit garder sa souplesse[13]

1. Ce cas doit permettre au lecteur :

– de définir les caractéristiques d'une organisation bureaucratique, sa formalisation et sa centralisation ; y reconnaître l'existence de zones d'incertitude ;

– d'examiner les conditions d'adaptation de ce type d'organisation à son environnement ;

– d'expliquer la réussite limitée des stratégies du changement.

2. Les caractéristiques de l'organisation

Après la lecture du cas, analyser les caractéristiques particulières de ce type d'organisation :

– organisation fortement centralisée ;

– organisation fortement hiérarchisée : organigramme très élaboré et précis ;

– normalisation poussée des règles de fonctionnement ; les conditions d'emploi des personnels sont fixées de façon réglementaire et, pour une large mesure, ne dépendent pas des décideurs intéressés directement à l'action sur le terrain : règlements d'emploi élaborés par les services de direction parisiens ; statut des personnels limitant de façon rigide leurs attributions ;

– les pouvoirs de chacun étant strictement définis, les zones d'incertitude sont – apparemment – réduites (observer que les acteurs du système policier, lorsqu'ils sont consultés, ne se reconnaissent – même à un niveau élevé – qu'une marge d'autonomie extrêmement faible) ;

– dans ce type d'organisation, les informations ascendantes ont une importance considérable : toute l'action des décideurs est fondée sur une

bonne collecte et une bonne remontée de l'information ; le problème que veut résoudre Leblanc n'est pas secondaire ;

– remarquer le cloisonnement et les difficultés de communication entre les groupes concourant à la même tâche : la collaboration entre les services judiciaires (ici, la Sûreté) et les services de voie publique (ici, les gardiens du corps urbain dépendant de la sécurité générale) est indispensable à l'action concrète et journalière des services de police ; l'insuffisance des communications horizontales entre ces deux fonctions est un des principaux problèmes organisationnels de la police française (comme aussi des polices étrangères).

Cette organisation est apparemment proche du « modèle mécanique » décrit par Burns et Stalker[14]. Ce modèle est relativement inadapté pour une administration confrontée à un mode de relation à l'environnement particulier et marquée par sa sensibilité politique, d'une part (l'action policière touche à la vie publique), et l'importance de l'imprévu, d'autre part (l'action policière est liée aux aléas de l'actualité).

Une fois la particularité de ce type d'organisation reconnue, le problème peut être énoncé de la façon suivante :

Quelles conséquences peut avoir pour le système ainsi défini et pour ses acteurs l'initiative de Leblanc ? Va-t-elle se heurter à la rigidité bureaucratique ? Peut-elle introduire des bouleversements dans le système de relations et pouvoirs tel qu'il fonctionne concrètement ?

La question ainsi posée doit permettre de mettre en valeur l'existence des zones d'incertitude et celle d'un système d'action concret permettant de compenser les insuffisances d'une organisation trop « mécaniste ».

3. Reconnaissance des sources d'incertitude ?

On est donc en présence d'une structure où l'organisation formelle est très poussée, où la hiérarchie est fortement structurée, la délégation pratiquée de façon limitée, où de nombreuses règles de fonctionnement issues de la loi (Code pénal, Code de procédure pénale) et des règlements intérieurs introduisent des facteurs de rigidité. Existe-t-il des zones où tout n'est pas fixé à l'avance ? Certains acteurs ont-ils la possibilité de jouer de ces incertitudes ? À quel niveau de la hiérarchie ?

1. Sources d'incertitude issues de l'environnement

L’environnement dans lequel s’insère l’action de police constitue une source d’incertitude considérable, en particulier parce qu’elle doit répondre à des demandes diverses et parfois contradictoires (celles du maire, de la population, des magistrats, du préfet) et parce qu’elle doit faire face aux contraintes variables et imprévisibles de sa mission (actualité criminelle, sociale, politique, événements imprévus…).

Certes, le préfet constitue l’autorité hiérarchique supérieure. Mais aucune action de police ne peut être durablement menée sans tenir compte peu ou prou des autres demandes. La terminologie est ici éloquente. Il y a l’« autorité » administrative (préfet), mais aussi l’« autorité » politique (maires et parlementaires), l’« autorité » judiciaire, le service (du) public, etc.

Il peut être intéressant, à ce niveau, de faire la distinction entre les *enjeux* et les *objectifs*. Par exemple, pour le maire, l’objectif est de renforcer la lutte contre l’insécurité, l’enjeu est sa réélection éventuelle ; pour le préfet, l’objectif peut être de sauvegarder la paix sociale (pas de troubles trop retentissants) tout en gardant de bonnes relations avec les élus locaux, l’enjeu étant la valorisation de son action en fonction de ses objectifs de carrière, etc.

On voit donc que, si les objectifs d’action d’un commissariat de sécurité publique peuvent être clairement définis : « Assurer le bon ordre, la sûreté et la salubrité publiques » (art. L 131-2 du Code des communes), si l’action de police n’a pas pour but une production mais d’assurer l’exécution de la loi, il y a une infinité de modalités possibles de cette exécution, ne serait-ce que la priorité à accorder aux demandes des différents services. La hiérarchisation des urgences, la façon de les traiter et de prévoir les réponses aux demandes imprévues obligent à des choix.

De plus, le chef des services de police dispose d’un certain pouvoir d’information et d’une technicité qui accroissent la zone d’incertitude à sa disposition.

2. Zones d’incertitudes venant des acteurs internes à l’organisation

a) Le commissaire divisionnaire Martin tient une position charnière entre l’organisation policière et l’environnement. Il maîtrise donc une large zone d’incertitude avec des arbitrages à opérer.

D’autre part, il dépend de ses subordonnés pour la bonne exécution des consignes qu’il doit faire appliquer, mais il peut entretenir l’incertitude sur les limites de ce qu’il peut leur demander (« il est difficile de demander cela à mon adjoint… »).

b) Les gardiens : ils réalisent matériellement l’essentiel de l’action de police. Toutes leurs interventions font l’objet d’un rapport écrit et d’une inscription sur un registre spécial, dit de « main courante », rapports établis avec le souci de justifier ou de couvrir leur action. Ceux-ci exploitent la zone d’incertitude qui résulte de l’imprévu dans leur action et de l’initiative qui leur est nécessaire. Comme les missions qu’ils assurent ne leur plaisent pas toutes d’égale façon, ils peuvent exagérer la part de celles qui leur conviennent le moins.

c) Le chef du bureau d’ordre et d’emploi : il a un pouvoir d’expert dans la tâche de gestion des tableaux d’emploi des gardiens. Cette mission est indispensable à un fonctionnement harmonieux et sans conflit des unités de corps urbain. Elle crée des relations de dépendance assez fortes avec les chefs de brigade et les gardiens. Le chef de la Sécurité générale dépend de ces documents pour connaître ces activités et l’emploi de son personnel.

Plus les informations que le chef du bureau d’ordre reçoit sont imprécises, plus sa latitude est grande.

Or la tâche policière oblige à une certaine indépendance dans l’action, que cherche à compenser l’organisation de procédures de compte rendu et d’information. Le contrôle d’exécution rencontre donc des limites techniques. Si l’application des nombreuses règles de fonctionnement peut être contrôlée relativement facilement, le contrôle de l’opportunité et de la valeur réelle de l’action est beaucoup moins parfaitement réalisé.

Pour tous les niveaux de la hiérarchie, le traitement de l’information alimente en grande partie les zones d’incertitude, dans une structure où cette fonction a une importance primordiale. C’est justement dans ces domaines que Leblanc va apporter une certaine rationalisation ! Que va-t-il se passer ?

4. LES CONSÉQUENCES DES INITIATIVES DE LEBLANC

1. Le contenu de cette initiative

On y verra essentiellement trois points :

a) La démarche de Leblanc est apparemment d'une rationalité irréprochable : tout ce qui peut améliorer la richesse, l'objectivité des comptes rendus d'activité ne peut que renforcer l'efficience de l'action de police. La question de l'opportunité de l'emploi des forces de police est une question d'actualité, très controversée, et tout ce qui favorise la transparence peut aider à faire avancer le débat. Des initiatives de ce genre ont déjà été prises, réellement, dans certaines circonscriptions de police et continuent à l'être (parfois avec exploitation informatique).

b) La recherche d'une politique d'emploi plus rationnelle va dans le sens souhaité par les gardiens de la paix eux-mêmes (cf. les réclamations de leur syndicat).

c) À Beauville, il n'y a pas de conflit majeur et il règne, notamment au niveau des gardiens, un bon état d'esprit. La bonne volonté de chacun ne peut être mise en cause dans ce service, qui a la réputation de bien fonctionner.

Concrètement, « ça n'a pas marché ». Quelles hypothèses peut-on faire de ce mauvais résultat ?

2. Analyse classique

(Cette analyse est celle qui a le plus de chance d'être avancée par des lecteurs non entraînés à l'analyse par la stratégie des organisations.)

– Résistance au changement : comme il s'agit d'une organisation figée, toutes les raisons seront bonnes pour condamner la règle nouvelle qui modifie les comportements routiniers. Les critiques d'ordre technique pleuvront sur l'opportunité et le bien-fondé des indicateurs d'activité. Les profits à retirer du système seront occultés par la charge de travail supplémentaire qu'on l'accusera d'imposer.

– Arguments relations humaines : les indicateurs d'activité peuvent être ressentis comme un renforcement du contrôle dans un sens plus tatillon – un brin humiliant – remettant en cause les relations de confiance et contraire aux revendications de responsabilisation des personnels. L'initiative de Leblanc conserve un caractère individuel ; elle n'est pas officiellement couverte et encouragée par la hiérarchie et peut alimenter des conflits entre Leblanc et le commandant, entre Leblanc et son patron, etc.

3. Explication par l'analyse des organisations

a) Leblanc est dans une position privilégiée de la structure pour concevoir des actions d'amélioration parce qu'il a le pouvoir d'introduire les changements nécessaires et qu'il est suffisamment près du niveau d'exécution pour se rendre compte de leur opportunité. Il n'a cependant qu'une vision contingente de l'organisation. Il ne peut appréhender dans leur totalité les enjeux des différents acteurs. Ceux-ci ont encore moins que lui la possibilité d'avoir une vision d'ensemble. Cette contingence est aggravée par la nature d'une structure bureaucratique (cloisonnement, communications surtout verticales).

b) La rationalité qu'introduit le système d'indicateurs d'activité a pour résultat d'entamer les zones d'incertitude critiques.

Le commissaire central peut souhaiter exploiter le flou des informations dont il dispose pour justifier l'emploi de son personnel sur des objectifs qui serviront mieux ses enjeux propres. À la différence de Leblanc, il est directement responsable devant le préfet et donc contraint d'adhérer beaucoup plus que son adjoint aux orientations imposées par l'autorité préfectorale. Accepter le projet de Leblanc, c'est risquer de modifier sa relation au préfet.

Les gardiens ont une activité très irrégulière. Chaque tâche peut être exécutée, selon les difficultés rencontrées, dans des temps variant considérablement. Cette incertitude introduit une certaine latitude dans l'organisation du temps de travail. Pas forcément pour tricher dans un but laxiste, mais par nécessité d'adaptation à une demande irrégulière et imprévisible.

Le chef du bureau d'ordre et d'emploi a une position de relais privilégié par sa fonction de centralisation et de traduction en tableau des données. Il connaît les problèmes des brigadiers et doit chercher à se les ménager. Sa relation avec eux est empreinte de solidarité. Il garde une marge d'interprétation des données qu'il centralise.

Le projet de Leblanc aboutit à réduire les marges de manœuvre de chacun. Le système des relations informelles vivifie le fonctionnement de l'ensemble. Il est indispensable. En le rendant transparent, on supprime la multiplicité des alternatives qui lui permettent de fonctionner.

Les gardiens qui, objectivement, ont le plus à gagner dans une amélioration de leurs conditions d'emploi sont ceux que le système rendra le plus mécontents. Ils le manifesteront, non par des arguments portant sur la

perte de pouvoir, mais par des réactions aux motivations plus classiquement relationnelles (en évoquant en particulier la perte de confiance).

c) À ce niveau de l'analyse, on peut faire valoir que la « rationalité » qui fonde la démarche de Leblanc n'est qu'apparente et relative. Elle n'a de sens que par référence au cadre de fonctionnement formel d'une organisation de type mécaniste. Un tel modèle ne favorise pas les capacités d'adaptation et d'évolution. Il faut suppléer à la rigidité du système. Et c'est pourquoi le système existant, pour rendre compte de l'activité des personnels, ne reflète pas la réalité. Au niveau de la sphère brigadiers/brigadiers-chefs se produit une multitude d'arrangements informels, qui aident à faire face tant bien que mal aux situations difficiles. On ne répond pas aux charges de service de façon parfaite, mais on y répond mieux que par l'application systématique de règles de fonctionnement formel, cependant utiles car elles fixent des limites à l'extension excessive et anarchique du système d'action concret.

5. QUE S'EST-IL PASSÉ DANS LA RÉALITÉ ?

Les acteurs n'ont pas supporté les restrictions importantes des zones d'incertitude, trop vitales dans un système fortement hiérarchisé qui ne privilégie pas l'autonomie et le pouvoir délégué.

Mais il n'y a pas eu d'affrontement. Les règles de fonctionnement ne donnent pas la possibilité aux gardiens de refuser d'exécuter les tâches prescrites. Ils ont préféré « minimiser leurs efforts et mesurer leur engagement[15] », ce qui représente le moindre risque pour eux : tant qu'ils exécutent la règle, la hiérarchie a peu de prise sur eux car elle ne peut les forcer à accomplir la tâche « autrement ». Les gardiens ont utilisé les arguments alibis étudiés plus haut visant à déconsidérer le nouveau système. La pression de conformité étant très forte au niveau de ces unités, l'unanimité s'est réalisée facilement.

Les bulletins servant à l'établissement des indicateurs ont été remplis, mais incomplètement, avec des erreurs et des inexactitudes.

Le chef du bureau d'ordre et d'emploi a pu éventuellement faire valoir à Leblanc que ça ne marche pas mieux qu'avant et suggérer que le système soit abandonné. Plus probablement, il a continué à établir consciencieusement des indicateurs, sans s'illusionner sur leur fiabilité, et s'est gardé de proposer des actions d'amélioration. La procédure introduite

par Leblanc a pris un caractère routinier en s'ajoutant aux multiples routines qui continuent à fonctionner dans les systèmes bureaucratiques, même lorsqu'elles sont vides de sens.

Finalement, Leblanc, pour atteindre ses objectifs légitimes, aurait dû, face à ses supérieurs, jouer sur son pouvoir d'expert en revendiquant, au nom de ses responsabilités, une plus grande influence sur les orientations de son service.

La qualité des informations qu'il reçoit aurait pu être améliorée par des contacts avec les brigadiers, des réunions, etc. Mais il devait éviter d'affaiblir les capacités d'adaptation de l'ensemble et ne pas menacer de réduire les zones d'incertitude vitales, à juste titre, aux yeux des acteurs.



Cas nº 10. Un cas social

L'addition d'interventions spécifiques[16]

1. Ce cas permet :

– de montrer les dysfonctionnements institutionnels,

– d'attirer l'attention sur le fait que les plus voyants ne sont pas forcément les plus explicatifs.

2. Les acteurs institutionnels

1. La caisse d'allocations familiales

Dans un premier temps, sur la demande motivée du service social de secteur, la CAF répond très favorablement au plan d'aide demandé, puisqu'elle accorde un montant très élevé (12 000 F [1 829 €]) à titre de mesure exceptionnelle, pour solder la dette de logement. La situation financière de la famille semble résolue. Pourtant, ce plan d'aide échoue en raison de l'exigence de l'envoi des quittances de loyer. L'office d'HLM ne les transmet pas. Or ce point, apparemment mineur et très paradoxal, fait tout échouer.

La CAF abandonne son plan d'aide généreux pour ce motif. Elle ne se sert pas de son pouvoir institutionnel pour trouver une solution.

Au lieu de se retourner directement contre l'office d'HLM pour obtenir une preuve de l'utilisation des sommes versées, elle se retourne contre la famille pour obtenir ces quittances. Or la CAF sait pourtant bien l'usage qui a été fait de la mesure exceptionnelle, puisque ce sont ses propres services qui ont réglé directement l'office d'HLM.

D'où vient ce paradoxe ? En analysant de près le fonctionnement interne de la CAF, on s'aperçoit qu'elle comprend deux services, à la fois cloisonnés et dépendants l'un de l'autre : un service administratif et un service d'action sociale.

Le service d'action sociale, alerté par le service social de secteur de la difficulté à obtenir les quittances, dirige son action vers l'office d'HLM, organisation à l'égard de laquelle il n'a que peu de pouvoir. Il ne pense pas à saisir le service administratif de la CAF du problème et n'oserait sans doute pas le faire, car cela reviendrait à tenter de modifier dans sa propre organisation les règles en cours.

On peut émettre l'hypothèse que ce type d'arrangement exceptionnel risquerait de remettre en cause le fonctionnement de la CAF, c'est-à-dire une certaine dépendance du service d'action sociale par rapport au service administratif. Le problème devient un rapport de pouvoir entre ces deux services d'une même administration. L'un, le service d'action sociale, se sentant en situation d'infériorité – le parent pauvre – par rapport au service administratif. Situation paradoxale pour une institution dont l'objectif est de définir une politique sociale.

2. Second acteur : l'office d'HLM

Bien qu'investis d'une mission de logement social, la plupart des offices d'HLM ont pour objectif concret de gérer leur parc locatif avec le moins d'aléas possible. En témoignent, par exemple, les critères le plus souvent « informels » retenus pour l'attribution des logements (niveau de ressources, composition de la famille, nationalité, etc.). C'est ainsi que beaucoup d'assistantes sociales disent éprouver des difficultés à collaborer avec certains offices, où, de plus, pour les mêmes dossiers, elles ont, à chaque démarche, affaire à un correspondant différent. L'organisation apparaît très rigide, ce trait étant renforcé par l'introduction de l'informatique. Les cas qui ne rentrent pas dans les schémas administratifs définis sont difficilement résolus.

Dans la situation présente, l'hypothèse d'un fonctionnement bureaucratique de l'office d'HLM paraît plus plausible que celle du refus délibéré de production de quittance. Le service comptable se satisfait de voir la dette soldée. Il n'a pas à se préoccuper du suivi du dossier par les autres services.

Du coup, aucun service de l'office ne perçoit la conséquence de la non-transmission des quittances. De plus, comme jamais la même personne ne traite ce dossier, le suivi ne se fait pas, les responsabilités se diluent…

3. LES AUTRES ACTEURS : DDASS, MAIRIE

Comme en témoignent leurs interventions, elles ont le souhait de voir évoluer la situation de cette famille, mais ni l'une ni l'autre ne proposent une intervention auprès des autres acteurs institutionnels. Elles restent dans leur logique propre, y manifestant toutes un maximum de bonne volonté. Mais le problème est ailleurs.

Au début, la *famille* est très motivée pour se sortir de cette situation. Elle garde, malgré ses difficultés (maladie, manque de ressources…), des capacités pour maîtriser l'évolution de ses dettes. Elle se croit sortie d'affaire lors de la mesure exceptionnelle de la CAF. Au fur et à mesure des échecs, elle se replie progressivement sur elle-même. Aujourd'hui, elle n'ose plus interpeller les institutions. Elle en vient même à ne plus savoir quel est le montant de ses dettes. Sa seule ressource semble de continuer à interpeller le service social qui l'a toujours accompagnée et de rechercher avec lui des voies de solution. Mais, maintenant, sa seule demande est d'écoute. Elle espère encore que le service social pourra l'aider, les autres acteurs ne lui ayant pas apporté une aide concrète.

Cette situation apparaît de plus en plus lourde pour le *service social de secteur*. Ses moyens d'action habituels apparaissent insuffisants. Il ne sait plus très bien que faire. Des actions dures ont été envisagées (occupation des locaux de l'office pour obtenir la quittance…), mais abandonnées parce qu'elles vont à l'encontre d'une logique d'aide immédiate.

Un des moyens les plus efficaces demeure l'utilisation de relations personnalisées avec les membres des diverses organisations (connaissance d'un nom, réseau de relations communes…), mais, en fin de compte, les résultats se révèlent insuffisants.

4. QUE FAIRE ?

Plusieurs voies d'action peuvent être envisagées :

– une saisie par le service social des responsables à un haut niveau de ces institutions de tutelle (inspection de la DDASS, action sociale de la CAF) ; le danger est que les responsabilités soient renvoyées d'une institution à l'autre, chacune cherchant à se protéger en chargeant les autres : une institution accepte difficilement de se mettre en cause, car cela revient concrètement à provoquer des conflits internes ;

– une saisie des institutions politiques (de la possibilité d'influence de la mairie sur l'office d'HLM), mais celles-ci se mobilisent difficilement pour une situation individuelle ;

– dans une perspective plus globale, l'élaboration d'un travail commun (travailleurs sociaux, responsables des offices d'HLM) d'analyse des situations d'impayés de loyer, par exemple ; il s'agirait d'apprendre à connaître et à reconnaître les logiques différentes de chaque acteur et d'instaurer une collaboration concrète à la base pour pallier les dysfonctionnements des institutions ;

– poursuivre un travail d'analyse pour préciser les lieux de blocage dans des situations de ce type ; ici, on a mis du temps à comprendre la dépendance et le cloisonnement des services de la CAF – sur lesquels on pouvait agir – et à admettre que les services d'HLM étaient de fait dans l'incapacité de répondre à une demande aussi simple.

On s'aperçoit finalement que l'efficacité de l'action sociale est mise en cause par la multiplicité des institutions et des modes de financement. Les politiques d'action sociale apparaissent comme l'addition d'interventions spécifiques, multipliées par le jeu des acteurs institutionnels. Or on a, à travers ce cas, la preuve qu'aucune administration ne résout seule les problèmes envisagés. Celui-ci offre ainsi des outils d'analyse et des clefs de compréhension de l'ensemble du système social.



Cas n° 11. Les missiles de Cuba

Le président prisonnier

1. Pour bien comprendre ce cas, il faut se rappeler quelques faits.

– En 1959, Fidel Castro renverse Batista, président dictateur de Cuba. Cette prise de pouvoir est vue d'abord favorablement aux États-Unis. La nationalisation de l'industrie sucrière et d'autres mesures du même type déclenchent une crise qui va pousser Castro dans les bras de l'Union soviétique. Cela irrite finalement beaucoup les Américains, qui considèrent que Cuba appartient à leur zone d'influence depuis 1901, date où ils en ont chassé les Espagnols. Ils ne veulent pas y voir un régime prosoviétique.

– En novembre 1960, John Fitzgerald Kennedy est élu président des États-Unis. Il a fait campagne, entre autres, sur un programme de détente avec les Soviétiques. Il veut la fin de la guerre froide. Élu, il installera le téléphone rouge, rencontrera Nikita Khrouchtchev en 1961, etc.

– Au printemps 1961, J. F. Kennedy est confronté à la volonté d'une partie de la CIA et de l'armée d'aider des Cubains anticastristes à tenter un débarquement pour reconquérir Cuba. Il soutiendra l'action sans y engager les États-Unis. Échec de cette tentative dite de la baie des Cochons.

– Le 15 octobre 1962, il apprend l'installation des bases soviétiques dans l'île. Le 22 octobre, à 7 heures du soir, il annonce au peuple américain l'installation de ces missiles, met en demeure les Soviétiques de les retirer et décide le blocus naval de Cuba (une quarantaine de navires), qui sera effectif le 24 octobre à 10 heures. Le 28 octobre, en échange d'une promesse de J. F. K. de ne pas envahir Cuba, Khrouchtchev s'engage à rapatrier les missiles et les retire effectivement.

2. Essayer de formuler *les étapes de la prise de décision* selon le modèle classique. (Elles sont contenues dans le § 5 de la présentation du cas : « Mais l'analyse ne confirme… », p. 357)

Il s'agit de :

– information préalable,
– définition des objectifs,
– examen des solutions,
– délibération,
– exécution.

3. Comparer le modèle de *rationalité limitée* de Crozier et Friedberg au *modèle rationnel* (voir tableau p. 434), puis le modèle séquentiel opposé par

eux au modèle global.

4. Reprendre les grandes séquences de la décision. Montrer qu'elles sont explicables à travers les trois notions clefs de l'analyse stratégique : le pouvoir, les zones d'incertitude, les systèmes d'actions concrets (SYAC). Le faire en s'interrogeant sur le lieu central de la séquence.

– J. F. Kennedy convoque le comité exécutif du Conseil national de sécurité. Où est :

• le pouvoir ? Avant, J. F. K. a pratiquement tout pouvoir. Dès la réunion convoquée, il lui devient impossible de passer outre à la majorité du comité. J. F. K. devient un détenteur parmi d'autres du pouvoir dans un groupe.

• la zone d'incertitude ? Les réactions des membres du comité sont mal connues. Le gagnant est celui qui peut le mieux les prévoir, peut-être le président, mais pas forcément lui seul. Il cherchera à neutraliser celui qui aurait une connaissance égale à la sienne.

• le SYAC ? Le comité forme un système.

	Modèle rationnel	*Rationalité limitée*
Information	On a toute l'information quand on la veut.	L'information est structurée par les organisations qui la donnent. On ne l'a jamais tout de suite, mais par séquences.
Définition des objectifs	La définition claire et précise des objectifs est un préalable qui demeure inchangé par la suite	Au-delà d'une définition très générale, les objectifs ont des contours flous et surtout ils sont évolutifs.
Dans le cas présent	L'objectif était d'obliger les Russes à retirer leurs missiles sans déclencher un conflit mondial.	L'objectif *était d'écarter la menace russe (les solutions 2 et 6 n'obligent pas formellement les Russes à se retirer).*
Examen des solutions	Les solutions sont définies en fonction de l'objectif seulement. Toutes les solutions possibles sont examinées en même temps, avant la décision.	Les solutions retenues sont fonction des programmes élaborés au préalable. Elles se présentent successivement en fonction de décisions extérieures au groupe des décideurs ou du rejet des solutions précédentes.
Délibération	S'apparente à un calcul coût-avantages par rapport à l'objectif. Le groupe est stable, peu soumis aux pressions extérieures. En dernière instance, le président tranche	S'apparente à un jeu politique où chacun veut maximiser son avantage. Le rôle prééminent du président se traduit seulement par le fait qu'il peut, plus que les autres, modifier la composition du groupe.
Exécution	Celui qui a charge d'exécuter se conforme, à la lettre, à la décision	Celui qui a charge d'exécuter dispose d'une grande latitude. Il le fait selon sa stratégie et ses

	prise par le décideur ou le groupe	objectifs, modifiant l'ordre donné.

– Le président du comité, J. F. K., demande au chef de l'US Air Force d'étudier rapidement la possibilité d'un bombardement stratégique. Où est :

- le pouvoir ? Il appartient au chef de l'US Air Force, seul compétent pour donner une réponse à la demande (sa réponse sera que ce bombardement est impossible, alors qu'il l'était).
- la zone d'incertitude ? Il a le pouvoir car il maîtrise la zone d'incertitude pertinente.
- le SYAC ? Le chef de l'US Air Force est prisonnier de la manière dont il avait demandé à ses collaborateurs de préparer le bombardement du Cuba. Il n'avait préparé de plans que pour un bombardement général.

– Retour au comité. Où est :

- le pouvoir ? J. F. K. n'a que le pouvoir de manœuvrer le comité (dernier § de la présentation du cas), pas de lui imposer une solution.
- la zone d'incertitude ? Il n'y en a pas. On cherche la solution.
- le SYAC ? Le comité.

– Le président du comité, J. F. K., ordonne le blocus naval. Où est :

- Le pouvoir ? Il appartient au chef militaire responsable de la Marine.
- la zone d'incertitude ? Cf. plus haut.
- le SYAC ? Cf. plus haut.

5. L'histoire de la péripétie centrale confirme la valeur explicative de l'analyse stratégique : le pouvoir échappe de nouveau à J. F. K. Le blocus prenait effet le mercredi 24 octobre à 10 heures. L'ordre d'ouvrir le feu ne devait être donné, quoi qu'il arrive, que par le président Kennedy lui-même. On va voir que cette décision ne pouvait être que théorique. Les multiples décideurs sur le terrain, maîtrisant le mieux les incertitudes concrètes, auraient pu déclencher le conflit.

La flotte américaine, conduite par un cuirassé, comprenait 19 navires de guerre formant une ligne à 500 miles marins de Cuba. Plus près de l'île, deux autres bâtiments US avaient pris position sans autorisation expresse du président. Au total 45 bateaux, 240 avions, 30 000 hommes étaient directement engagés, plus 125 000 hommes opérationnels. En face, 25 navires soviétiques environ faisaient route vers Cuba.

Peu après 10 heures, le 24, la marine US informait que deux navires soviétiques, escortés par un sous-marin, s'approchaient des bâtiments US. Le plan élaboré par les marins américains consistait à repérer le sous-marin par hélicoptères pour l'identifier avec précision. S'ils n'y parvenaient pas, ils feraient exploser des mines en profondeur pour l'obliger à faire surface. Le résultat devenait très aléatoire et pouvait entraîner des conséquences incalculables.

Robert Kennedy écrira plus tard : « On était au bord d'un précipice, sans aucune issue. Le président Kennedy avait lancé une course contre l'événement, mais il n'en avait plus le contrôle. »

À 10 h 25, on annonça que les deux navires soviétiques avaient stoppé en haute mer. Un peu plus tard, les autres navires soviétiques firent demi-tour. Le blocus était un succès, même si les travaux d'installation des missiles continuaient à Cuba.

Ce n'est qu'après avoir envoyé trois messages à J. F. K. (le premier, le 23 octobre, refusait de reconnaître le fait des fusées ; le deuxième, le 26, proposait le retrait des lanceurs ; le troisième, le 27, proposait l'échange avec des bases américaines), que N. Khrouchtchev, le 28, acceptait les conditions américaines. Le monde entier respirait.

6. Intérêt de cette analyse pour comprendre les séquences de la décision : J. F. Kennedy semblait avoir tout pouvoir, et, *a priori*, on aurait pu penser à une séquence rationnelle. En fait, on voit comment son pouvoir est limité et que le déroulement s'apparente à un mécanisme de rationalité limitée.

7. Voici le dernier paragraphe de *L'Acteur et le Système*, intitulé : « L'apport sociologique ».

« Le modèle sociologique donnerait l'interprétation suivante :

« 1. Chacun des joueurs reconnu comme suffisamment autonome pour justifier l'analyse de son comportement opère en fonction d'un schéma de rationalité limitée, c'est-à-dire qu'il propose et accepte des solutions correspondant à la fourchette de rationalité déterminée par ses propres critères de satisfaction. Ces critères sont fonction à la fois des normes qu'il observe – normes générales et normes particulières à son milieu – et des conditions du jeu qu'il joue avec les autres partenaires du jeu central.

« 2. Son succès, ou son influence sur la décision, dépend de la marge de liberté que lui donne son organisation et de l'appréciation correcte qu'il fait de la nature du jeu central.

« 3. Les règles du jeu et sa nature sont profondément influencées par l'opérateur principal, en l'occurrence le président, qui peut, en outre, imposer ses propres critères de satisfaction comme modèle de rationalité. Le président ne peut certainement pas choisir la solution optimale. Il n'en a ni le temps, ni les moyens. Mais il peut organiser le jeu de telle sorte qu'un nombre suffisant de solutions alternatives soient proposées pour que l'une d'entre elles, au moins, remplisse les critères de satisfaction qui sont les siens. Enfin, en fixant ces critères, il fait plus ou moins consciemment un choix d'ordre rationnel. Ce choix n'est pas séparable des problèmes qui sont les siens. C'est encore un choix de rationalité. Kennedy, par exemple, se trouvait contraint à la fois par les besoins de sa campagne électorale, qui lui imposait une attitude extrêmement ferme (étant donné les engagements publics qu'il avait pris et qui reposaient sur la confiance qu'il avait mise en la bonne foi de Khrouchtchev), par la nécessité d'éviter un risque de guerre trop dangereux et par les caractéristiques de ses relations personnelles avec Khrouchtchev. Mais, en même temps, c'est lui qui est le plus accessible à de nouveaux raisonnements définissant une rationalité plus élargie du point de vue de la méthode. Ces conceptions, comme par exemple celle de la riposte graduée ou la stratégie de la détente, n'ont pas manqué de jouer un rôle dans ses définitions empiriques de ses critères de rationalité. Notons qu'elles ont été elles-mêmes profondément influencées par les expériences de crises comme celle que nous avons analysée. Le choix du blocus naval correspondait assez bien aux théories nouvelles de la riposte graduée et de la communication. Son succès lui a donné un nouvel élan.

«4. Mais la définition d'une rationalité même rigoureuse – ce qui présente des risques – ne suffit jamais. Le problème reste celui de la capacité du système d'action de produire des solutions acceptables du point de vue de cette rationalité. Si l'on veut améliorer la qualité des décisions, le développement des concepts et des moyens techniques est totalement insuffisant. Il faut aussi et surtout transformer en même temps le fonctionnement du système aussi bien dans ses aspects bureaucratiques – l'organisationnel d'Allison – que dans ses aspects les plus ouverts et beaucoup moins faciles à atteindre – le politique. »

Cas nº 12. Vivre dans l'usine
La culture n'est pas ce que l'on croit

1. Pour mieux comprendre ce cas, il faudrait lire *Un travail à soi*, p. 16-59, en particulier pour la description concrète de l'entreprise, de la ligne, du groupe ouvrier, du travail, du rythme de travail, etc. Il faut assez bien connaître ce qu'est une ligne d'usinage. Ce texte vient, en effet, d'une enquête par observation participante.

Ce cas doit permettre de montrer :

– l'influence des contraintes de l'organisation,

– le passage d'une culture à une autre, d'une culture ethnique à une culture d'organisation,

– le passage de l'individu au groupe.

2. La question est celle du comportement des ouvriers tunisiens. Nouveaux venus en France, nouveaux dans l'usine, connaissant peu le travail de montage, ils ne peuvent pas ne pas adopter un des deux modèles de comportement qu'ils ont sous les yeux. Ils peuvent l'adopter en le reproduisant à l'identique ou en le modifiant.

3. Voici la réponse tirée d'*Un travail à soi*, p. 54 :

« Or, je constate rapidement (au bout de plus de deux mois cependant) que les Tunisiens, nouveaux dans l'univers industriel, calquent leur comportement sur celui du groupe paysan, plus proche de leur modèle d'origine. Mais rapidement leur choix est orienté, pour ceux qui en ont, par leur propre projet de mobilité. Je m'en aperçus de la manière suivante : un Tunisien du groupe travaille selon les normes du groupe "paysan" : il produit entièrement ses "minutes" quotidiennes, même davantage, et le fait aussi sur les machines les plus difficiles (sur la taraudeuse, il arrive au début

à “faire” sa journée, et une fois même, il fait environ 20 % de plus). Dans le même temps, il affirme que son projet est de rentrer en Tunisie dans deux ou trois ans, car, avec l’argent gagné en France, la vie “c’est plus agréable en Tunisie” et son père, artisan, lui trouvera du travail, et puis il ne se plaît pas ici : “A Lyon, ils sont tous racistes…” Progressivement, son attitude se met à changer, il adopte le comportement au travail de ses camarades du groupe ouvrier, léger freinage, attitude critique sur le fonctionnement de l’atelier, etc. Or, dans cette nouvelle période, il change radicalement de projet : chez Berliet “c’est mieux”, on gagne plus qu’en Tunisie : un jour, je le surprends à lire, en cachette du contremaître, un livre de technique de mécanique. Étonnement de ma part : il me répond que, maintenant, il prépare le P 1, examen particulier à l’entreprise qui permet de passer professionnel. Il va le présenter le plus tôt possible.

« Autrement dit, l’attitude au travail est dictée non par l’origine ethnique, mais par le projet professionnel dans l’organisation. L’observation plus attentive du groupe des autres Tunisiens, puis de celui des “paysans” et des “ouviers”, confirme largement ce point de vue. Le choix d’un modèle de comportement ne se fait pas à partir d’un critère ethnique, mais à partir du choix individuel d’orientation dans l’organisation. Chaque compagnon décide de son projet professionnel : volonté ou non d’une mobilité dans l’entreprise ou dans l’industrie. Les groupes n’auraient pas dû être appelés “paysan” ou “ouvrier” ou “tunisien”, mais “en retrait” ou “en mobilité”. Il est vrai que le critère ethnique colore le type de fonctionnement des groupes : l’attitude fataliste et soumise se rencontre plus fréquemment dans le monde de l’agriculture que dans celui de l’industrie. Cependant, ce n’est pas elle qui détermine la stratégie d’appartenance à un groupe, mais la décision individuelle de mobilité ou d’absence de mobilité, concepts généraux de l’analyse sociologique. »

Donc, l’hypothèse initiale expliquant les comportements à partir de la culture ethnique acquise en dehors du travail dans l’usine (paysans, ouvriers) était une hypothèse *fausse*. Les comportements des compagnons s’expliquent par leur choix individuel de mobilité professionnelle ou de non-mobilité. L’explication culturelle, si fréquente parce que la plus facile, la plus apparente et correspondant aux catégories naturelles (« ils sont comme ça parce que c’est des jeunes, ou des vieux, ou des femmes, ou des méditerranéens, ou des nordiques, ou des paysans, etc. »), est *toujours*

inexacte. Ces catégories ont une influence, c'est certain, mais celle-ci est toujours seconde à côté des choix professionnels individuels.

Les erreurs de ce type – la culture d'origine explique les choix comportementaux dans l'organisation – sont fréquentes. Ph. Bernoux a cru, au bout de deux mois, dans cette explication. Il a dû la réviser. On peut aussi citer le cas célèbre de la Saviem.

Lorsque cette entreprise décida de décentraliser une partie de sa production à Blainville (Caen), la direction a recruté une main-d'œuvre d'origine paysanne, soumise, en retrait, sans ambition dans l'usine. La direction a donc bâti un système social adapté à ce modèle (beaucoup d'encadrement, peu de promotion prévue, beaucoup de tâches déqualifiées) et a embauché des fils de paysans du Calvados et des départements environnants. Ceux-ci, dans les premières années, ont eu en effet un comportement de ce type, identique à celui décrit chez Berliet : soumis et en retrait. Mais lorsque ces ouvriers ont pris conscience que leur avenir n'était plus à la campagne, que, pour eux, la paysannerie c'était fini, le résultat a été une révolte très violente. Quelques années après son démarrage, cette usine faite pour être un havre de paix sociale s'est révélée être un lieu de violence explosive.

4. Il y avait donc une culture d'origine définie comme on l'a dit plus haut. Elle se transforme ou se fond dans une *culture d'atelier*. Quels sont ses traits ? Dans le texte, il y a deux sous-cultures : celle du groupe sans projet (ex-paysan), celle du groupe avec projet (ex-ouvrier). Les quelques indications données montrent que les domaines où se créent ces sous-cultures sont ceux du rapport au chef, de la production, de l'organisation du travail. Les normes relationnelles se créent dans les rapports de pouvoir quotidien.

	Groupe sans projet	*Groupe avec projet*
Rapport au chef	Soumission aux ordres sans discussion ni avec lui, ni avec les autres compagnons.	Discussion des ordres, d'abord entre compagnons puis décision d'action : on accepte l'ordre ou on le discute pour l'améliorer ou on le discute pour le rejeter.
Production	On fait la production demandée, même s'il y a des aléas ou des dangers.	On fait la production, mais s'il y a des aléas ou des risques, on utilise ses droits pour ne faire que ce que le règlement prévoit dans ces cas.
Organisation	On ne s'en occupe pas.	On s'y intéresse, on la critique, on fait des suggestions et on revendique.

Culture d'atelier	Retrait. Non-syndicalisation. Peu de débats. Si conflit avec la hiérarchie et menace pour le groupe, réaction unanime.	Implication. Syndicalisation. Beaucoup de débats, décisions d'action. Unanimité, mais après débat.

5. Une des*typologies des stratégies de groupe* dans les organisations a été faite par un auteur américain[17] et à partir d'une étude sur les stratégies des groupes dans une grande entreprise américaine. On aurait :

– des groupes *apathiques :* ce sont ceux qui ne sont pas dans une position favorable dans le processus de production, qui ne contrôlent aucun élément important, qui n'ont pas découvert ou créé la moindre opportunité ; ils n'ont pas la capacité de coopération concrète et existent à peine (petit service de production qui aurait pu être sous-traité ; dans l'exemple Berliet, ils correspondent au groupe sans projet) ;

– des groupes *stratégiques* et des groupes *conservateurs :* ils ont un bon système de communication, sont capables d'actions coordonnées, interviennent de façon décisive (informatique, bureau des méthodes) ; certains ont encore des opportunités à saisir et sont offensifs, d'autres cherchent davantage à défendre leur situation ;

– des groupes *erratiques ;* ils sont capables d'action, souvent vigoureuses, mais seulement de façon intermittente et pour une activité de type explosif.

Cette typologie est composée de trois éléments :

– la situation stratégique dans le circuit de production,

– le degré de qualification professionnelle,

– le degré d'interaction des membres.

Il ne faut pas la prendre comme modèle, mais comme un outil permettant de découvrir les typologies particulières à chaque organisation et à chaque entreprise. (Se reporter aussi aux typologies de Sainsaulieu : cf. *supra*, chap. 6.)

6. Ce cas éclaire le problème toujours difficile du *passage de l'individu au groupe*. On est bien parti d'individus ayant des cultures communes ; ils ont fait des choix professionnels individuels, mais pour vivre et réaliser ces choix, ils ont dû s'intégrer à des groupes, producteurs de normes et donc de valeurs. Impossible de vivre ces choix sans appartenance à des groupes.

7. Cette analyse met en relief l'interaction entre :

– une *organisation* avec ses contraintes, ses zones d'incertitude et ses choix qui permet certaines opportunités. Par exemple, elle autorise une possibilité de promotion par le P 1, de faire des minutes d'avance et de gagner une journée, donc de venir dormir à l'usine l'après-midi si l'on a fait des travaux dans les champs le matin, d'avoir une grande sécurité d'emploi, des salaires, etc.

– des *individus* avec leurs motivations (il peut y avoir ici l'argent, la sécurité de l'emploi, le prestige d'appartenance à Berliet – ce qui est vrai à cette époque –, la possibilité d'évolution professionnelle, etc. : on peut les faire énumérer) et leur culture antérieure à l'usine se traduisant par des modèles où se dégagent des valeurs (par exemple, individualisme, solidarité…) se traduisant en objectifs concrets.

– finalement *l'interaction* – opportunités de l'organisation-objectifs des individus – se traduit par des *comportements de groupe* et par la production de valeurs et de normes.

---

1. L'étude qui a servi de support à ce cas est de D. Roy. Elle a été publiée *in* W. F. Whyte *et al.* , *Money and Motivation* , New York, Harper, 1955, et reprise par nous dans Ph. Bernoux, *Un travail à soi, op. cit* ., p. 131-135.

2. Ph. Bernoux, *Un travail à soi, op. cit.* , p. 43-44.

3. Cf. encadrés, p. 22 et 27.

4. Cas présenté sous forme résumée de l'étude de L. Coch et J. French, « Overcoming résistance to change », *Human Relation* , 1948, I, p. 512-532, traduit et reproduit *in* Henri Mendras, *Éléments de sociologie. Textes* , Paris, Colin, coll. « U2 », 1968, p. 383-414.

5. Pour une discussion sur ces concepts, on peut se référer à IDE, *Industrial Democracy in Europe* , Oxford, Clarendon Press, 1981, en particulier chap. VII : « De facto participation : influence and involvement », p. 145 *sq.*

6. J. R. P. French, J. Israël, Dagfinn As, « An experiment on participation in a Norwegian factory », *Human Relations* , 1960, I, p. 1-19.

7. L'étude qui a servi de support à ce cas à été menée par Ph. Bernoux et J. Ruffier, *Les Groupes semi-autonomes de production* , Lyon, 269 p., rapport ronéo, épuisé. Elle a donné lieu à plusieurs publications. Cf., des mêmes auteurs, *Sociologie du travail* , n° 4, 1974, et *Connexions* , n° 26, 1978.

8. Extrait de E. Friedberg, « L'analyse sociologique des organisations », art. cité, p. 48-50.

9. Le cas a été élaboré par l'auteur, sur le canevas d'une enquête menée dans le cadre du Centre d'études supérieures industrielles (CESI) de Lyon.

10. Ce cas a été mis au point et publié sous forme de rapport par M. Berry et H. Molet, *Recherche et Formation en gestion scientifique. Réflexions à partir d'un cas clinique : l'expédition des voitures Peugeot* , Centre de gestion scientifique de l'École nationale supérieure des Mines de Paris, 1974. Il a donné lieu à une publication des mêmes auteurs, « La décision collective, volontés et mécanismes », *Psychologie* , sept. 1980, p. 51-58. Nous remercions nos collègues de nous autoriser à utiliser ce cas, même si nous nous écartons parfois de leur interprétation théorique. Il va de soi que la description du cas et surtout les conclusions que nous en tirons n'engagent que nous-même.

11. Lors des séminaires, chaque élève reçoit l'information dont disposait dans la réalité le service dont il joue le rôle – mais pas celles que reçoivent les autres services. C'est bien ainsi que les choses se passent dans l'entreprise : chaque service ne dispose pas forcément des mêmes informations que les autres.

12. Ce cas a été élaboré par Mireille Dupupet, à partir d'une observation participante faite par elle en entreprise, et adapté en collaboration avec nous.

13. Cette étude de cas a été élaborée en collaboration avec le commissaire principal Olivier Bec, chargé de l'enseignement aux relations humaines et au commandement à l'École nationale supérieure de police de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or.

14. T. Burns et G. M. Stalker, *The Management of Innovation* , Londres, Tavistock, 1961.

15. E. Friedberg, « L'analyse sociologique des organisations », art. cité, p. 83.

16. Ce cas a été rédigé avec le concours de Mlles Sylvie Delabeye et Pascale Fournand, assistantes sociales, et de Michel Tachon, de l'AREPS.

17. L. R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups* , cité dans *L'Acteur et le Système, op. cit.* , p. 43-44.

Conclusion générale et grille d’analyse

Conclusion générale

Après la présentation critique des théories les plus pertinentes pour comprendre le fonctionnement des organisations, après les études de cas qui ont permis de pratiquer l'analyse concrète de situations réelles, voici en conclusion une grille d'analyse des organisations. L'objectif de cette grille est simple : chaque lecteur doit être en mesure de l'utiliser pour analyser concrètement le fonctionnement de l'organisation dont il est membre.

Cette grille a été utilisée, testée, remaniée à plusieurs reprises. Elle l'a été auprès de jeunes élèves ingénieurs, en fin d'études, et auprès d'adultes. Chaque fois, elle a permis aux formés de prendre une bonne connaissance de l'entreprise et de mieux comprendre son fonctionnement.

Il ne s'agit pas d'abord d'un outil permettant de faire faire une enquête exhaustive par une personne extérieure à l'organisation observée. Cette grille est prioritairement à utiliser par chacun, là où il se trouve. La connaissance du fonctionnement informel demande beaucoup de temps et de qualité d'observation, et c'est l'acteur, vivant quotidiennement dans l'organisation, qui doit être à même de comprendre ce qui s'y passe. Cette grille lui permet de le faire. Même si elle est utilisable par des personnes extérieures, des organisateurs par exemple, elle a été conçue pour être un outil aux mains de celui ou de celle qui veut mieux comprendre et maîtriser son milieu professionnel ou organisationnel.

Écrite lors de la troisième édition de ce livre, cette grille s'appuie sur les concepts de l'analyse stratégique. Il n'a pas été jugé utile de la réécrire en fonction de l'apport des autres théories, présentes dans le chapitre 8. L'ensemble de la grille en aurait été déséquilibré. L'analyse stratégique fournit une base solide d'approche des organisations. Il faut partir des descriptions qu'elle met en œuvre. Elle demande ensuite à être complétée et nuancée. Au lecteur de choisir une approche intégrant ces autres théories.

Grille d’analyse[1]

Il s’agit de décrire le secteur où est l’observateur, non toute l’entreprise. On peut remonter du secteur à l’entreprise, en particulier pour en décrire la culture.

A. Description globale

Avant de commencer une analyse stratégique, il faut décrire avec beaucoup de précision le produit de l’entreprise ou de l’administration ou du service, la gestion de cette production et enfin les règles que se sont données les acteurs et qui constituent le construit social. La tentation est grande, en effet, de se précipiter – en partant de l’organigramme – sur la description des acteurs, de les mettre en relation à travers leurs inévitables relations de pouvoir et de penser ainsi avoir compris le fonctionnement de l’ensemble. On aboutit en fait à une description qui est une caricature de l’analyse stratégique : les acteurs sont extraits de l’organigramme (alors qu’ils existent à travers le type de règles qu’ils se sont données), ils sont figés et non mouvants comme le veut le principe que ce soit l’action qui définisse l’acteur et non seulement sa place dans l’organisation. Surtout l’entreprise alors n’est pas étudiée comme un construit où les règles constituent un système d’action concret, les acteurs ayant intégré les contraintes du produit et ayant bâti le système. En ne se donnant pas la peine de décrire le système d’action concret, on en arrive à ne parler que du jeu de pouvoir des principaux acteurs, sans le référer au système. Or ce jeu n’est que la partie visible de l’iceberg : il n’existe que parce que derrière lui les contraintes de l’action ont amené les acteurs à bâtir un système d’action qui donne leur sens à leurs conflits de pouvoir. Analyser l’entreprise ainsi, c’est la décrire comme le lieu de l’affrontement d’acteurs indépendamment du système dans lequel ils sont, système qui est lui-même structuré à partir des contraintes qu’il engendre. Ces contraintes sont bien entendu insuffisantes à décrire le système de relations et d’alliances : l’organisation reste un construit contingent. Mais ces contraintes ont été les éléments de base du construit.

Donnons une image. S’en tenir au jeu des acteurs – et concrètement l’expérience pédagogique nous a montré que ce type de description amène à

ne prendre en compte que les principaux acteurs, le sommet de l'organigramme –, c'est décrire, par exemple, la France du XVIIIe siècle à partir de la Cour de Versailles, voire des maîtresses du Roi, sans prendre en compte ni l'état du pays, ni le système de règles construit dans l'histoire et sur lequel fonctionne le royaume. Or les intrigues de la Cour ne sont significatives que dans la mesure où elles s'appuient sur un système de règles – la Cour, les Ordres, les Parlements, les sources de pouvoir et de richesse, etc. – qui leur donnent leur sens. La Cour, le Roi, les princes, leurs intrigues sont l'émergence du système de l'absolutisme royal bâti pour répondre à des contraintes objectives. C'est ce système d'action concret qu'il faut mettre en évidence et relier aux conflits de la Cour qui ne prennent leur vrai sens que par rapport à lui.

1. Le produit

Pour se garder de cette tentative de réduction de l'analyse stratégique, le plus sûr est de partir du produit. Celui-ci peut être facilement identifiable ou peut l'être moins, sa fonction apparente n'étant pas forcément sa fonction réelle (Quel est le produit de l'école ? Le nombre d'élèves qui réussissent le baccalauréat ou bien un système de socialisation ou de reproduction ?). Dans le cas de l'entreprise, on partira de la définition fonctionnelle du produit : des voitures, ou un service financier aux particuliers, ou le malade, en n'oubliant pas l'aspect restrictif de cette définition. Un tel point de départ de la démarche impose de ne pas oublier que le jeu des acteurs va se structurer autour de ce qui est perçu, par les uns et les autres, à la fois comme une contrainte, comme le lieu de la construction des logiques d'action et comme la base du système d'action concret des alliances et des règles.

Il convient donc de partir d'une description précise du produit. Celui-ci peut être un produit industriel classique, mais aussi un service marchand ou non (gestion d'un portefeuille tout autant que fonctionnement d'un hôpital, etc.). Décrire le circuit du produit (flux, matières, informations) dans l'entreprise et/ou hors entreprise s'il y a des sous-traitants dans la chaîne de production. Bien dégager les opérations valorisées par l'environnement ou par les acteurs dans l'entreprise (« ce qui est monté en épingle » – « Ici, le polissage, c'est la partie importante » – «Qui dit cela ?

Est-ce l'avis de tout le monde ? », ou bien les commerciaux dans une banque par rapport aux administratifs, ou encore les opérations de pointe dans tel secteur particulier, etc.).

2. Données générales

Branche, taille, situation juridique, localisation géographique. Données économiques sur quelques années : CA, investissements, mesure des bénéfices, marges, outils de gestion.

Histoire de l'entreprise. La tradition, les événements récents, la culture, c'est-à-dire le système concret des relations dans le secteur de l'observateur ou plus largement si c'est possible. Fusion, absorption, diversifications, etc.

Salariés : âge, sexe, ancienneté, origine, qualification, changements récents.

Syndicalisme et relations professionnelles. Décrire le type de gestion du personnel. Évaluer le climat social.

Le marché et la pression de la concurrence. Les éléments de variation dus au marché, aux technologies, au changement d'organisation, etc.

Les stratégies de l'entreprise pesant sur le secteur. Les choix potentiellement possibles, ceux qui semblent devoir être adoptés, ceux qui sont soutenus par tel ou tel acteur (un décideur, le chef, des salariés dans une situation stratégique, etc.).

B. Description de l'organisation à partir des règles instituées par la hiérarchie : les « règles formelles »

1. Repérer :

– Le système officiel de division du travail et de répartition des tâches. Qui fait quoi ?

– La définition des statuts et des rôles, celle des fonctions : leur précision ou l'absence de précision.

– Le système hiérarchique.

– Les communications.

– Le système de contribution-rétribution. En particulier, le système de sanctions ou son absence. Essayer de savoir dans quelle mesure il fonctionne.

2. Pour ce repérage, le plus simple est de partir de l'organigramme. Le faire pour la partie de l'entreprise observée par le stagiaire. Mais partir de l'organigramme ne veut pas dire y rester. Très vite, il faudra parvenir à s'en détacher pour décrire les traits majeurs du système d'action concret, les zones d'incertitude et localiser le pouvoir.

3. Analyser le circuit officiel des procédures. Par exemple, une commande ou une livraison, ou l'exécution d'une pièce.

Qui doit recevoir la demande, doit ou ne doit pas la discuter. À qui la transmet-il (souvent plusieurs personnes concernées) ? Qui est responsable de quoi ? Y a-t-il des communications entre les différents responsables de l'exécution ? À qui faut-il rendre compte, etc. ?

Faire cette analyse aussi, si possible, à l'occasion d'une relation non de production, mais concernant les statuts. Comment doivent se passer les choses à l'occasion d'un remplacement, d'une promotion ou d'une mutation ? Qui doit être informé, qui doit décider, qui est consulté ?

Il est toujours intéressant d'analyser de près le système d'évaluation du travail, celui de la promotion, éventuellement la formation donnée à l'occasion d'une promotion. On y voit apparaître le système de valeur d'une entreprise (par exemple les commerciaux et les technico-commerciaux d'IBM reçoivent une formation maison qui dure près d'une année), l'acceptation commune de ces valeurs par le groupe. Sur quels critères un supérieur est-il promu ? Y a-t-il un système de règles implicites et/ou explicites, formelles et/ou informelles, souples ou rigides, bureaucratiques ou non, etc. ? La culture d'une entreprise peut apparaître dans la partie de son fonctionnement qui est codifiée ou, au contraire, dans les raisons d'une non-codification. Il y a en effet des entreprises qui choisissent de ne pas avoir d'organigramme. Si c'est le cas, se demander pourquoi. Par exemple, dans une entreprise moyenne de type paternaliste, le dirigeant peut préférer avoir l'organigramme en tête et ne pas chercher à le communiquer.

C. Description à partir des règles pratiquées par les acteurs : le fonctionnement « informel »

Ici, on va essayer de comprendre comment les choses se passent réellement et mesurer l'écart formel-informel.

1. Après avoir vu les circuits formels (§ B) et en les gardant bien en tête, analyser une relation imprévue, par exemple une commande inhabituelle, ou une panne exceptionnelle, etc. Voir alors comment les relations formelles sont court-circuitées ou ne le sont pas, ce qui se passe, comment fonctionnent les systèmes hiérarchiques et de communication.

Analyser un événement qui a donné lieu à une relation conflictuelle. Par exemple, des consignes mal transmises entraînant une mauvaise fabrication. Décrire comment se sont passées les choses, qui a arbitré et dans quel sens.

Montrer comment, concrètement, fonctionne l'organisation. Les dispositions formelles sont-elles respectées ? et sinon pourquoi ? au profit de qui ?

2. Une méthode d'approche de cet informel peut consister à partir des rapports affectifs entre les individus et surtout entre les groupes. Tel groupe est-il indifférent, agressif et hostile, sympathique vis-à-vis de tel autre ? Les jugements de compétence recouvrent-ils de véritables incompétences ou le souhait de politiques différentes ? L'hypothèse sous-jacente à cette approche est qu'une relation de compétition non reconnue formellement engendre une très forte tension, qui se traduit par une grande agressivité : celle-ci n'est donc pas utilisée comme l'indicateur d'une affinité naturelle mais comme celui d'une relation de pouvoir.

D. L'ACTEUR ET LE SYSTÈME

Au bout du compte, il s'agira de décrire l'entreprise ou le secteur en termes de système et de système interdépendant. Ce qui veut dire concrètement comment, par quels ajustements, à travers quels ensembles de règles formelles et informelles se résolvent les problèmes quotidiens de l'entreprise.

1. Au départ, *lister les acteurs*. Mais les acteurs ne sont pas forcément des personnes physiques individualisées. Un acteur peut être un service ou une équipe ou une section syndicale ou un groupe de personnes. Si l'on veut analyser l'ensemble, il faut en donner la liste exhaustive (encore une fois, dans le secteur observé). Si l'on veut analyser une action (telle décision ou tel changement), ne lister que les acteurs qui y ont participé.

2. Les relations entre les acteurs et leurs alliances constituent des *systèmes d'action concrets*. Les repérer. On peut à nouveau utiliser l'organigramme, y dessiner les relations affectives, puis les communications concrètes et donc les relations. On peut aussi regrouper les acteurs en dessinant des patates sur l'organigramme et en les nommant. Par exemple, le système du « flou » contre le système « expert » (cf. cas Secobat), ou bien les « forteresses » et les « managers », etc. À la fin, on doit voir apparaître le système d'action concret et peut-être les lieux de pouvoir.

3. Tenter de définir les *objectifs* et les *enjeux* des acteurs. Les objectifs sont les buts qu'ils se donnent à atteindre et qui peuvent être explicités dans l'organisation. L'enjeu est ce que l'acteur peut s'attendre à gagner ou à perdre dans l'action qu'il entreprend et l'importance de ce gain ou de cette perte à ses yeux. Par exemple, l'objectif peut être de sortir telle production difficile dans un temps record et avec une qualité supérieure, tandis que l'enjeu peut être la valorisation du service, de tel équipement récent dont on veut prouver la rentabilité.

E. Rappel de quelques principes de l'analyse

Il s'agit de parvenir à mettre en lumière les principes du fonctionnement de l'entreprise, que ce fonctionnement soit harmonieux ou conflictuel. Pour cela, se rappeler :

Les acteurs s'imposent dans une stratégie de pouvoir lorsqu'ils maîtrisent une zone d'incertitude. Celle-ci est une zone de décision mal définie ou pas encore stabilisée ou dont le fonctionnement habituel est remis en question. Il faut donc essayer de faire apparaître ces zones d'incertitude. Il peut s'agir de l'introduction d'une innovation technologique, d'une nouvelle machine, ou la remise en cause des règles de fonctionnement. Par exemple, l'introduction d'une application de l'informatique, ou d'une machine à commande numérique, ou la création d'un nouveau secteur dans un service, etc., modifiant les statuts, les rôles et donc la répartition du pouvoir.

Le pouvoir est toujours un enjeu, mais il faut absolument le préciser et le concrétiser. « Conserver son pouvoir » n'est pas un enjeu. Mais c'en est un que de développer une stratégie pour introduire une application particulière

de l'informatique – ce qui à terme peut évidemment conférer du pouvoir, mais toute stratégie aboutissant à ce gain, il est sans intérêt de le mentionner. Les acteurs, surtout lorsqu'ils sont dans une situation stratégique pertinente pour l'entreprise, ne peuvent pas ne pas jouer le pouvoir, voire la conquête du pouvoir. Ils ont à défendre et à faire progresser leur service et les personnes qui travaillent avec eux – et dans ce cas, par exemple, l'enjeu devrait être explicité comme la progression du service ou la promotion de M. X ou l'achat d'un nouvel équipement. Le pouvoir s'appuie sur des ressources dont les principales sont : la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications et des flux d'information et, enfin, l'utilisation des règles organisationnelles.

Se rappeler que l'on étudie l'organisation comme un lieu de construction de règles, que la légitimité d'une règle ne vient pas seulement de ce qu'elle a été édictée par la hiérarchie, mais de ce que, à travers une négociation implicite ou explicite, les acteurs ont reconnu comme légitimes leurs rationalités respectives.

F. Outil de mise en forme

Pour avoir une idée globale de l'organisation, une représentation commode consiste à résumer le système d'action concret en faisant des patates sur l'organigramme et en les nommant à partir des règles que se sont données les acteurs qui jouent à l'intérieur de ces patates (un bon exemple en est donné dans le cas Secobat, nº 6). On peut partir d'un sociogramme, tracer les relations entre individus et groupes qui se parlent ou s'évitent, portent des jugements positifs ou négatifs sur les autres personnes ou groupes, etc.

Si l'on veut décrire les chances de réussite ou d'échec de telle ou telle action, on peut remplir un tableau du type ci-dessous, étant entendu qu'il doit refléter la situation à un instant donné et pour une action donnée, qu'il ne vaut que pour cet instant et cette action en permettant de visualiser les jeux probables des différents acteurs. Bien entendu, pour remplir ce tableau, l'observateur fait des hypothèses sur les comportements prévisibles. Peut-il en être autrement ? Anticiper sur les comportements à venir est par définition hypothétique. Mais s'obliger à faire des hypothèses ne condamne

pas la démarche. Toutes les sciences pratiquent une démarche de ce type. La validation se fait par observation.

Partir d'une action clairement identifiée

		action – date				
acteurs	missions (ou objectifs)	enjeux	atouts/handicaps	relations aux autres acteurs	position/ aux autres acteurs	stratégies prévisibles
…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…

Attention : le danger de cette grille est de passer directement des acteurs, de leurs missions et de leurs objectifs aux stratégies prévisibles. Si l'observateur ne prend pas en compte les atouts/handicaps, les relations et le positionnement aux autres acteurs, on aboutit à des caricatures. Par exemple, on dira que si l'enjeu est le pouvoir, la stratégie prévisible est de garder ce pouvoir. Ce qui n'apporte rien. Les stratégies sont liées aux enjeux concrets d'une action clairement identifiée (par exemple, le choix de tel système technique ou de tel logiciel) et donc au système de relations. Cette grille n'est utilisable qu'après une analyse très fine du système de relations.

G. Conclusion

Lorsque le tableau est rempli, ne pas manquer de faire une synthèse, résumant le fonctionnement de l'entreprise. Elle doit déboucher sur une présentation des résultats prévisibles de l'action, sur le changement qu'elle risque d'introduire sur le système des relations et des normes.

1.
Je tiens à remercier Michel Lamaison pour l'intérêt et la qualité des échanges qui ont permis ces améliorations. Des discussions avec mon collègue Gilles Herreros ont également permis de rendre plus maniable cet outil pédagogique.

Bibliographie

Une bibliographie n'est utile que si elle est utilisable. Nous ne donnerons ici que quelques titres, selon leur intérêt et leur niveau de difficulté.

Sur l'analyse stratégique et la sociologie des organisations

– Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Paris, Éd. du Seuil, 1977, 448 p. ; rééd. coll. « Points », 1981. Cet ouvrage développe la théorie de l'analyse stratégique. Dans ce domaine, c'est l'ouvrage du maître. Écrit dans un langage simple, la multitude des théories référencées et discutées en rend la lecture cependant moins aisée. À lire absolument si l'on veut en savoir plus que la présentation faite dans ce livre-ci.

– Erhard Friedberg, « L'analyse sociologique des organisations », revue *Pour*, 1972. Bonne et simple initiation à l'analyse stratégique. Elle a précédé de cinq ans l'ouvrage précédent.

– Erhard Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle* (sous-titre : *Dynamiques de l'action organisée*), Paris, Éd. du Seuil, 1993, 414 p. *L'Acteur et le Système* est paru il y a seize ans. Si, sur le fond, la thèse n'a pas vieilli, et E. Friedberg le montre brillamment, un certain nombre de critiques, portées récemment, ainsi que la présence de certaines ambiguïtés obligent à préciser, infléchir, voire modifier le corpus central. Par exemple, sur la cohésion : l'image de l'organisation comme modèle de cohérence, souvent affirmée, ne résiste pas à l'observation ; les organisations accommodent en leur sein une multitude de rationalités, d'intérêts, qui font que sous certains aspects elles sont toujours des systèmes faiblement liés. Ou encore, la question des frontières : l'image de l'organisation comme possédant des frontières claires, permettant de distinguer un intérieur et un extérieur, image qui fait le fond d'une très

forte critique actuelle, ne résiste pas non plus à une analyse sérieuse de la théorie des organisations mais ne l'infirme pas. Répondant aux principales critiques ou faiblesses, on trouve dans ce livre beaucoup d'autres réflexions, extrêmement stimulantes, claires, où l'auteur n'hésite pas à faire le tri dans les remarques les plus récentes adressées à la théorie des organisations et à leur répondre avec fermeté.

– James G. March et Herbert A. Simon, *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1964, 264 p. (trad. de l'américain). C'est un ouvrage pionnier, qui a cherché à faire la synthèse entre une approche relations humaines et une approche rationnelle. La 2e partie est la plus originale. Ouvrage qui reste une référence. Pas très facile.

– Pierre Morin, *Le Développement des organisations*, Paris, Dunod, coll. « La vie des entreprises », 1971. Petit livre facile, pragmatique, qui introduit bien aux pesanteurs, aux conditionnements, mais aussi aux réformes des organisations. L'auteur est conseil en entreprise. Il dit ce qu'il voit, et il voit juste.

– David Silverman, *La Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 1973 ; 1re éd. 1970 (trad. de l'anglais). Excellente synthèse des différentes approches de l'organisation. L'auteur pose bien la question des choix préalables : faut-il définir l'organisation en termes de buts, de relations formelles, d'intégration, etc. ? Puis il présente les perspectives d'analyse utilisées par les différents auteurs : l'organisation comme système, le fonctionnalisme, la psychologie, la technologie, l'actionnisme, l'interaction et toutes les autres grandes théories. D'un style aisé, pertinent, très bien documenté, ce livre représente une somme extrêmement utile à l'enseignement.

– Francine Séguin, Jean-François Chanlat, *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, t. I. *Les Théories de l'organisation*, Montréal, G. Morin éditeur, 1983, 482 p. ; t. II. *Les Composantes de l'organisation*, id., 1987, 507 p. Deux excellents livres de textes comme il s'en édite beaucoup en langue anglaise et comme il en manque (ait) en langue française. Cette lacune est brillamment comblée. Beaucoup

de textes, les classiques y sont, le tout précédé d'une introduction qui explique et situe les écoles. On peut toujours contester les partis pris (le t. I est formé de deux parties : le paradigme fonctionnaliste – dans lequel on trouve l'école des relations humaines –, puis le paradigme critique et c'est tout), mais ce recueil pratique et utile comble intelligemment un vide dans la littérature française.

Sur la sociologie du travail

– Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, 421 p. Le « vieux » Friedmann († 1977), considéré à juste titre comme le fondateur de la sociologie du travail en France, n'a guère vieilli. Son livre est une introduction claire, facile à lire, à une histoire de la sociologie du travail de ses débuts jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Bonne critique du taylorisme, un peu trop optimiste sur les bienfaits supposés de l'école des relations humaines.

– J. A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry*, Londres, Penguin Books, 1954, 336 p. Pour les lecteurs de langue anglaise, ce petit livre, qui jouit d'un incroyable succès (20 rééd. à ce jour), est le pendant du livre de G. Friedmann. Bonne analyse critique des débuts de la sociologie du travail, trop centré sur la psychologie de l'homme au travail. Cet ouvrage, comme celui de G. Friedmann, ignore l'analyse stratégique.

Sur les nouvelles sociologies des organisations

– Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian, *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Paris, Éd. du Seuil, 1996 ; nouv. éd. augmentée, 2005, 254 p.

– Philippe Bernoux, *La Sociologie du changement. Dans les entreprises et les institutions*, Paris, Éd. du Seuil, 2004 ; nouv. éd. augmentée, 2009.

Ces deux ouvrages détaillent les idées principales exposées de manière succincte dans le chapitre 8. À ce titre, ils sont un complément de *La Sociologie des organisations*.

– Howard S. Becker, *Art Worlds*, Londres, The University of California Press, 1982 ; trad. fr. *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988. Une histoire bien racontée où l'auteur, à propos d'un cas paradoxal, montre, avec beaucoup d'humour, que toute œuvre, même celle d'un artiste considéré comme génial, est dépendante d'un ensemble de réseaux. L'artiste produit non seulement dans les réseaux mais grâce aux réseaux. Non seulement ces réseaux donnent les outils nécessaires, mais ils influent sur la création elle-même. De même, toute organisation se structure en dépendance des réseaux dans lesquels elle est insérée. Les éléments qui composent les théories de l'encastrement et du nouvel institutionnalisme sont déjà là.

– Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *Les Économies de la grandeur*, Paris, PUF, 1987, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 31. C'est le texte fondateur du programme de recherche de la théorie des conventions. Les auteurs insistent sur l'ambition du programme, surmontant l'opposition entre l'approche économique et l'approche sociologique, pour réfléchir sur ce qu'ils appellent les conventions, ce qui fait qu'un groupe tient. Leur découpage en six grandeurs (dont les appellations ont évolué, entre cités, ou natures, ou monde) – celles de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, industriel, marchand – paraît artificiel, mais le principe de l'analyse est très fécond.

– Michel Callon (dir.), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1989. Un des nombreux textes développant la théorie de la traduction, connue dans le monde anglo-saxon sous le nom *Network Actors Theorie*. La science se constitue à travers des réseaux et non sous l'impulsion de savants dans leur tour d'ivoire. Ouvrage d'un accès difficile. La présentation de l'histoire des coquilles Saint-Jacques se trouve dans la revue *L'Année sociologique*, 1986, n° 36, p. 169-207.

– Mark Granovetter, *Sociologie économique*, Paris, Éd. du Seuil, 2008, 305 p. Un ensemble d'articles, clairs et accessibles, présentant l'essentiel de sa thèse, à savoir que les marchés sont des constructions sociales et ne sont compréhensibles qu'à travers la connaissance de leur environnement. Ils sont encastrés dans les sociétés.

– Walter W. Powell et Paul J. Di Maggio (éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991. Comment les choix sociaux sont-ils influencés par les dispositifs institutionnels ? Selon les auteurs, les normes et les règles venues des institutions de la société, institutions politiques, sociales et juridiques, façonnent, médiatisent, canalisent les choix sociaux et confèrent une légitimité aux dirigeants qui les adoptent. Ces normes et ces règles structurent les organisations et les entreprises autant que les contraintes économiques et créent des effets d'imitation entre ces organisations, effets qualifiés d'isomorphisme.

Sur la sociologie générale

– Henri Mendras, *Élément de sociologie*, Paris, Colin, 1979, 8e éd., 264 p. Ce livre reste le manuel classique d'initiation à la sociologie générale.

– Jean-Pierre Durand et Robert Weil, *Sociologie contemporaine*, Paris, Éd. Vigot, 1989, 644 p. Un excellent manuel de sociologie : on y trouve une « sociologie générale » qui présente les grands courants et trois problématiques transversales, puis les principaux champs.

– Raymond Aron, *Les Étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1967, 663 p. Brillante présentation des grandes doctrines de la sociologie historique. Sept auteurs (Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber) sont analysés à travers leurs œuvres et leurs intentions. R. Aron voulait savoir si la sociologie marxiste (celle pratiquée dans les pays de l'Est) et la sociologie empirique à la manière américaine avaient quelque chose de commun entre elles et avec sa propre définition de la sociologie (« étude qui se

veut scientifique du social en tant que tel »). Il n'a pas trouvé de réponse à la question, mais les portraits de ses précurseurs ne décevront pas le lecteur qui veut s'en donner la peine.

– Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1982 ; 2e éd. 1984, 651 p. L'ouvrage pétille d'intelligence et d'érudition, ce qui ne le rend pas forcément facile à lire pour les non-initiés. En 93 articles, il couvre l'ensemble des concepts sociologiques et, pour chacun, fournit une mise en perspective des théories avec discussion polémique. La volonté de balayer les idéologies et la propre position – l'individualisme méthodologique – des auteurs les entraînent parfois un peu loin : le structuralisme, pour ne prendre que lui, lorsqu'il est représenté par Lévi-Strauss et Foucault, est quand même autre chose qu'une mode philosophique du Tout-Paris intellectuel ! À lire avec ces réserves.

Divers

– Max Pages, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979. Ce livre est une description critique du conditionnement des individus dans les firmes modernes, ici une multinationale idéale. S'il insiste sur l'aspect négatif de la domination et du pouvoir de l'organisation sur l'individu, il faut aller au-delà et comprendre que ce dernier est toujours pris dans un conflit d'identité où il a à la fois besoin de s'identifier à l'organisation et de s'en détacher.

– Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty, *La Démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens, 1983. La perspective de cet ouvrage est volontariste. Les auteurs veulent montrer que l'entreprise peut fonctionner mieux en instaurant une véritable démocratie à travers l'expression des salariés et une véritable participation. Ils donnent des exemples convaincants et proposent un antimodèle au management pseudo-participatif dont on nous rebat les oreilles aujourd'hui.